

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM**  


**NGUYỄN BẠCH TRỰC**

**ĐẨY MẠNH CÔNG TÁC CỔ PHẦN HOÁ TẠI**  
**TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN**  
**(SAIGONTOURIST)**

**Chuyên ngành: KINH TẾ TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG**  
**Mã số: 60.31.12**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**  
**TS. NGUYỄN NGỌC ĐỊNH**

**TP.HCM – NĂM 2005**

## MỤC LỤC

	<b>Trang</b>
<b>*Phần mở đầu:</b>	
1. Lý do chọn đề tài.	
2. Mục đích nghiên cứu.	
3. Phạm vi nghiên cứu.	
4. Phương pháp nghiên cứu.	
5. Kết cấu luận văn	
<b>*Phần nội dung:</b>	
 <b>CHƯƠNG 1</b> <b>CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CỔ PHẦN HÓA VÀ TÌNH HÌNH</b> <b>CỔ PHẦN HÓA CÁC DNNN TẠI TP. HCM.</b>	
<b>1.1.Các khái niệm về cổ phần hóa.</b>	
1.1.1 Cổ phần hóa.	1
1.1.2 Cổ phần hóa DNNN.	1
<b>1.2.Sự cần thiết cổ phần hóa các DNNN ở Việt Nam.</b>	
1.2.1 Cổ phần hoá DNNN là một xu thế tất yếu.	1
1.2.2 Cổ phần hóa DNNN là một giải pháp ưu việt.	2
1.2.3 Những lợi ích trong việc thực hiện CPH.	3
<b>1.3.Xác định giá trị doanh nghiệp khi cổ phần hóa.</b>	
1.3.1 Khái niệm về giá trị doanh nghiệp.	4
1.3.2 Các phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp để CPH.	6
<b>1.4.Quá trình thực hiện CPH các DNNN tại TP.HCM thời gian qua.</b>	
1.4.1 Tình hình chung.	11
1.4.2 Thực trạng các DNNN tại TP.HCM.	11
1.4.3 Kết quả thực hiện CPH các DNNN tại TP.HCM.	12
1.4.4 Những tồn tại, vướng mắc.	13
1.4.4.1 Về nhận thức.	13
1.4.4.2 Về cơ chế chính sách CPH.	13
1.4.4.3 Những tồn tại của doanh nghiệp sau CPH.	14
<b>1.5.Kinh nghiệm CPH ở các nước trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho VN.</b>	

1.5.1 Thực hiện CPH ở Trung Quốc.	16
1.5.2 Tư nhân hoá ở Nga và Cộng hòa Séc.	18
1.5.3 Bài học kinh nghiệm cho VN.	19

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC CỔ PHẦN HOÁ DNNN TẠI TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN.**

<b>2.1. Giới thiệu về Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.</b>	
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển.	22
2.1.1.1 Quá trình hình thành.	22
2.1.1.2 Quá trình phát triển.	22
2.1.2 Chức năng nhiệm vụ và tổ chức bộ máy.	23
2.1.2.1 Chức năng.	23
2.1.2.2 Nhiệm vụ và quyền hạn.	24
2.1.2.3 Tổ chức bộ máy.	26
2.1.3 Thành quả đạt được.	26
<b>2.2. Thực trạng cổ phần hoá DNNN tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.</b>	
2.2.1 Tình hình thực hiện CPH tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.	27
2.2.2 Tình hình CPH ở các đơn vị tiêu biểu thuộc Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.	28
2.2.2.1 Cụm khách sạn Quê Hương.	29
2.2.2.2 Công ty Vận chuyển Saigontourist.	32
2.2.2.3 Công ty Du lịch Tân Định (Fiditourist)	35
2.2.3 Những kết quả đạt được.	38
2.2.4 Những tồn tại vướng mắc.	39
2.2.5 Những bài học kinh nghiệm.	41

## **CHƯƠNG 3**

### **ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DU LỊCH TP. HCM VÀ CÁC GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH CÔNG TÁC CPH TẠI TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN.**

<b>3.1.Định hướng phát triển du lịch TP. HCM đến 2010.</b>	44
3.1.1 Mục tiêu.	44
3.1.2 Các biện pháp phát triển du lịch TP. HCM đến 2010.	
<b>3.2.Chiến lược phát triển của Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn đến 2010.</b>	52
3.2.1 Mục tiêu.	52
3.2.2 Chiến lược phát triển.	
<b>3.3.Các giải pháp đẩy mạnh CPH tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.</b>	
3.3.1 Nhóm giải pháp vĩ mô.	
3.3.1.1 Xây dựng Luật cải cách DNNN và hoàn thiện các văn bản pháp lý.	58 59
3.3.1.2 Xác định giá trị doanh nghiệp.	60
3.3.1.3 Đối tượng, phương thức và tỷ lệ mua bán cổ phần lần đầu.	61
3.3.1.4 Chính sách hỗ trợ tài chính.	62
3.3.1.5 Tăng cường quản trị doanh nghiệp sau CPH.	
3.3.2 Nhóm giải pháp của Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.	63
3.3.2.1 Xử lý tài sản khi tiến hành cổ phần hoá DNNN.	63
3.3.2.2 Xử lý công nợ khi tiến hành cổ phần hoá DNNN.	65
3.3.2.3 Giải quyết lao động dôi dư.	65
3.3.2.4 Quỹ hỗ trợ cổ phần hoá DNNN.	
3.3.2.5 Khắc phục những biểu hiện tâm lý tiêu cực, cản trở của người lãnh đạo, quản lý DNNN.	66 67
3.3.2.6 Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBCNV.	68
3.3.2.7 Tăng cường vai trò của tổ chức Đảng trong Công ty cổ phần.	
<b>*Phần kết luận.</b>	
<b>*Phụ lục.</b>	
<b>*Tài liệu tham khảo.</b>	

\*\*\*\*\*

## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI.**

Cổ phần hoá các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là giải pháp quan trọng mà nhiều quốc gia trên thế giới tiến hành. Ngay những quốc gia có nền kinh tế phát triển, với phương thức quản lý tiên tiến như Anh, Pháp, Mỹ cũng áp dụng. Cổ phần hoá các DNNN là chủ trương lớn, là giải pháp quan trọng của Đảng và Nhà nước Việt Nam (VN) trong tiến trình sắp xếp, đổi mới khu vực kinh tế nhà nước.

Hơn 10 năm thực hiện, thí điểm từ giữa năm 1992 đến thực hiện chính thức năm 1996, kết quả đạt được trong quá trình cổ phần hoá (CPH) cơ bản là tích cực. Qua đó, đã giảm bớt DNNN kinh doanh kém hiệu quả, hình thành loại hình doanh nghiệp đa hình thức sở hữu, thu hút vốn và kinh nghiệm của nhà đầu tư và người lao động vào phát triển sản xuất kinh doanh (SXKD), tạo động lực mới, phát huy quyền tự chủ kinh doanh, nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cho đến nay tốc độ thực hiện CPH ở VN nhìn chung vẫn còn chậm, chưa đáp ứng được nhu cầu đặt ra. Nhiều vướng mắc đã phát sinh không chỉ trong quá trình tổ chức thực hiện mà còn đối với các doanh nghiệp đã được CPH.

Quá trình hình thành và phát triển của Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn đã không ngừng lớn mạnh về mọi mặt, cả chiều rộng lẫn chiều sâu, và ngày càng thể hiện vai trò đầu tàu trong ngành du lịch VN. Vì thế, việc tìm hiểu, nghiên cứu và đánh giá việc thực hiện CPH tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn có ý nghĩa quan trọng trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở nước ta. Hơn nữa, việc tìm hiểu CPH tại một Tổng Công ty 90 càng có ý nghĩa to lớn góp phần thành công cho việc thực hiện nghị quyết hội nghị lần thứ 9 Ban chấp hành (BCH) Trung ương Đảng CSVN khoá IX về việc tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả DNNN.

Xuất phát từ tình hình thực tế trên, tôi chọn đề tài: ***“Đẩy mạnh công tác cổ phần hoá tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn”*** làm luận văn tốt nghiệp, với mong muốn góp một phần công sức nhằm thúc đẩy nhanh tiến trình CPH các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn trong thời gian tới.

### **2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU.**

Mục đích của đề tài là tổng hợp lại một cách có hệ thống lý thuyết, phân tích đánh giá việc thực hiện CPH trong thời gian qua, thông qua thực tế CPH những năm gần đây tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn nói riêng, cũng như ở Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) nói chung. Từ đó tìm ra những nguyên nhân và vướng mắc mà các doanh nghiệp đang gặp phải để đề ra các giải pháp thích hợp nhằm đẩy nhanh tiến trình CPH.

### **3. PHẠM VI NGHIÊN CỨU.**

Trong khuôn khổ đề tài tôi chọn Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn – một Tổng Công ty 90 dạng đặc biệt, là đơn vị hàng đầu trong ngành du lịch VN, đã thực hiện chủ trương CPH làm địa điểm nghiên cứu đề tài này. Tại đây, theo đánh giá của các chuyên gia trong lĩnh vực CPH thì Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn đã đề ra những biện pháp tiến hành CPH rất tốt trong năm 2004 và đã được lãnh đạo UBND TP.HCM biểu dương khen thưởng tại hội nghị về công tác CPH của TP.HCM.

Trong giới hạn của đề tài, chỉ tập trung vào phân tích, đánh giá các khía cạnh liên quan đến công tác CPH các DNNN trong hệ thống Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn đến 30/06/2005. Do đó, những quy định của Nhà nước liên quan đến công tác CPH các DNNN được áp dụng và đề cập trong luận văn này, là những văn bản pháp quy được ban hành từ trước đến nay.

### **4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.**

Đây là đề tài nghiên cứu thực trạng để tìm ra các giải pháp, do đó phương pháp nghiên cứu chủ yếu là:

- Phương pháp phân tích khoa học: phân tích lý luận, tổng hợp, thống kê, diễn dịch, quy nạp và logic...nhằm đánh giá những tồn tại trong tiến trình CPH tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn, từ đó đề xuất một số giải pháp để khắc phục.

- Phương pháp so sánh: tìm hiểu và nghiên cứu tình hình CPH ở một vài nước trên thế giới nhằm rút ra bài học kinh nghiệm cho VN.

### **5. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN.**

Luận văn có 68 trang, không kể phần mở đầu, kết luận, mục lục, phụ lục, tài liệu tham khảo. Nội dung của đề tài gồm 3 chương:

\* **Chương 1:** Giới thiệu về những khái niệm và sự cần thiết của CPH các DNNN tại VN; Tình hình CPH các DNNN tại TP.HCM trong thời gian qua; Kinh nghiệm CPH của các nước trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho VN.

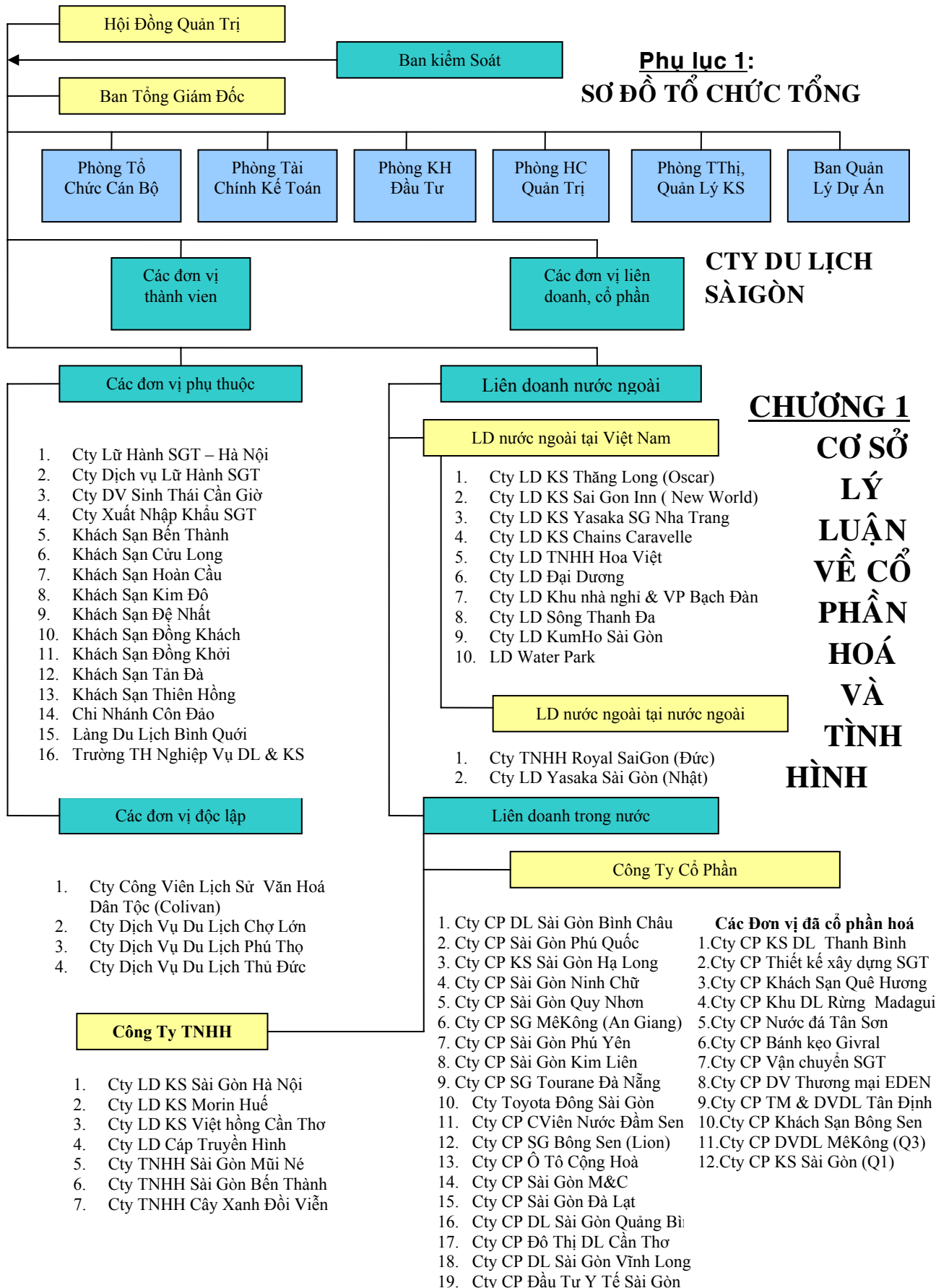
\* **Chương 2:** Giới thiệu tổng quan về quá trình hình thành và phát triển của Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn; Thực trạng công tác CPH các DNNN tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.

\* **Chương 3:** Định hướng phát triển du lịch TP.HCM đến năm 2010 và các giải pháp nhằm đẩy mạnh công tác CPH tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.

Tóm lại, CPH các DNNN đang là vấn đề thời sự nóng bỏng, gây nhiều chú ý và tranh cãi của mọi người. Vì thế một số quan điểm vẫn chưa được thống nhất giữa các ngành các cấp có liên quan. Do vậy, đề tài này chỉ mong đóng góp những ý kiến cá nhân về một xu hướng trong phát triển kinh tế của đất nước, tất nhiên sẽ không tránh khỏi những thiếu sót và phiến diện trong phân tích và đánh giá. Kính mong nhận được sự đóng góp và bổ sung.

## CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Ý nghĩa đầy đủ
<b>VN</b>	<b>Việt Nam</b>
<b>TP. HCM</b>	<b>Thành phố Hồ Chí Minh</b>
<b>DNNN</b>	<b>Doanh nghiệp nhà nước</b>
<b>SXKD</b>	<b>Sản xuất kinh doanh</b>
<b>UBND</b>	<b>Ủy ban nhân dân</b>
<b>HĐQT</b>	<b>Hội đồng quản trị</b>
<b>TGD</b>	<b>Tổng giám đốc</b>
<b>BGD</b>	<b>Ban giám đốc</b>
<b>GD</b>	<b>Giám đốc</b>
<b>KS</b>	<b>Khách sạn</b>
<b>TNHH</b>	<b>Trách nhiệm hữu hạn</b>
<b>XHCN</b>	<b>Xã hội chủ nghĩa</b>
<b>CS</b>	<b>Cộng sản</b>
<b>TNDN</b>	<b>Thu nhập doanh nghiệp</b>
<b>CBCNV</b>	<b>Cán bộ công nhân viên</b>
<b>CP</b>	<b>Cổ phần</b>
<b>CPH</b>	<b>Cổ phần hoá</b>
<b>TTCK</b>	<b>Thị trường chứng khoán</b>
<b>TQ</b>	<b>Trung Quốc</b>
<b>BCH</b>	<b>Ban chấp hành</b>
<b>KHKT</b>	<b>Khoa học kỹ thuật</b>
<b>CH</b>	<b>Cộng hoà</b>
<b>USD</b>	<b>Đô la Mỹ</b>
<b>SAIGONTOURIST</b>	<b>Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn</b>





## **CỔ PHẦN HOÁ CÁC DNNN TẠI TP.HCM.**

### **1.1.CÁC KHÁI NIỆM VỀ CỔ PHẦN HOÁ.**

#### **1.1.1.Cổ phần hoá.**

Cổ phần hoá là một thuật ngữ để diễn đạt quá trình chuyển đổi vốn sở hữu của một doanh nghiệp sang hình thức cổ phần (CP), như hình thức chuyển đổi doanh nghiệp từ DNNN, Công ty TNHH sang Công ty CP nhằm mục đích đa dạng hoá sở hữu của doanh nghiệp.

Như vậy, CPH không phải là quá trình diễn ra chỉ riêng đối với DNNN mà nó có thể bao gồm cả Công ty TNHH, Công ty liên doanh... khi các loại hình doanh nghiệp này chuyển sang Công ty CP. CPH được xem là quá trình phức tạp và phải được chuẩn bị công phu theo quy định hết sức chặt chẽ.

#### **1.1.2 Cổ phần hoá DNNN.**

Cổ phần hoá DNNN là một biện pháp chuyển DNNN sang Công ty CP với sở hữu nhiều thành phần, sở hữu hỗn hợp, nhằm huy động rộng rãi các nguồn vốn cho đầu tư và phát triển SXKD, thúc đẩy quá trình xử lý và khắc phục những tồn tại của DNNN, tạo điều kiện cho người lao động thực sự làm chủ doanh nghiệp và nâng cao hiệu quả hoạt động, đồng thời phục vụ nhu cầu chuyển dịch cơ cấu lại nền kinh tế hợp lý cho phát triển.

CPH các DNNN thực chất là một quá trình gồm 2 giai đoạn:

\* Vốn hoá DNNN dưới hình thức CP.

\* Bán 1 phần hoặc toàn bộ vốn của Nhà nước cho các cá nhân và pháp nhân khác.

Như vậy, nói cách khác CPH các DNNN là một biện pháp chuyển đổi hình thức sở hữu trong DNNN, từ sở hữu duy nhất của Nhà nước sang sở hữu của các cổ đông (Nhà nước có thể vẫn tham gia với tư cách cổ đông hoặc không tham gia), đồng thời chuyển DNNN sang loại hình Công ty CP, tổ chức hoạt động được quy định trong Luật doanh nghiệp.

CPH các DNNN là xu hướng chung phổ biến trên thế giới, nhất là các nước có nền kinh tế thị trường.

### **1.2.SỰ CẦN THIẾT CỔ PHẦN HOÁ DNNN Ở VIỆT NAM.**

Đối với VN, CPH các DNNN luôn được Nhà nước tạo điều kiện và cơ chế để chương trình CPH đạt được hiệu quả cao. Tuy nhiên, CPH là một xu thế tất yếu và là giải pháp ưu việt để tăng sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

#### **1.2.1.Cổ phần hóa DNNN là một xu thế tất yếu.**

Trong thập niên 90 của thế kỷ XX, khu vực hoá và toàn cầu hoá là xu thế phát triển tất yếu của nền kinh tế thế giới. Việc gia nhập các tổ chức kinh tế của khu vực và thế giới như: AFTA, NAFTA, EU và WTO là mong muốn của hầu hết các quốc gia trên thế giới. Xu thế hoà nhập này tạo cơ hội cạnh tranh bình đẳng cho tất

cả doanh nghiệp, song nó cũng đặt các doanh nghiệp vào cuộc chơi khắc nghiệt với quy luật “mạnh thắng, yếu thua”. Hàng rào thế quan mà Chính phủ các nước sử dụng để bảo vệ sản phẩm do doanh nghiệp trong nước sản xuất sẽ mất tác dụng. Vì vậy, biện pháp duy nhất để các doanh nghiệp không bị loại khỏi “cuộc chơi” là phải tăng cường khả năng cạnh tranh để chiếm lĩnh và tạo thế đứng trên thương trường.

Theo báo cáo của Bộ Tài chính, đầu thập niên 90, các DNNN đang hoạt động ở VN trong tình trạng trang thiết bị lạc hậu từ 3 – 5 thế hệ. Cơ cấu kinh tế chưa phù hợp, ngành nông nghiệp chiếm 27%, thương mại 43%, công nghiệp và xây dựng chiếm 30% (trong khi các nước phát triển là 70 – 80%); cơ cấu vốn chưa hợp lý (81% cố định, 19% lưu động). Quy mô của các DNNN nhỏ (dưới 1 tỷ đồng) chiếm 68%. Thực tế trên đã khiến hiệu quả sử dụng vốn của các DNNN rất thấp. Mỗi đồng vốn chỉ tạo ra 2,3 đồng doanh thu và 0,1 đồng lợi nhuận. Tài sản cố định trong các DNNN chiếm từ 70 – 80 % nhưng chỉ cung cấp được 44% tổng sản phẩm xã hội.

Nhiều chuyên gia kinh tế cho rằng với thực trạng này, các DNNN không đủ sức cạnh tranh khi VN gia nhập các tổ chức thương mại thế giới. Vì vậy, để tạo được chỗ đứng trên thị trường, VN cần phải cải cách DNNN để tìm ra con đường mới cho sự phát triển. Nhiều giải pháp đã được đưa ra như cơ cấu lại vốn; sáp nhập các doanh nghiệp có vốn nhỏ; liên doanh, liên kết với nước ngoài. Song những giải pháp này vẫn chưa tạo được sự thay đổi về chất, hiệu quả SXKD của đa số doanh nghiệp vẫn thấp, sức cạnh tranh còn yếu, chưa có sự chuyển đổi mang tính bước ngoặt.

Trước thực trạng này, Nhà nước đã đưa ra giải pháp quan trọng để cải cách DNNN là chuyển các DNNN thành Công ty CP, đây là giải pháp phù hợp với tình hình và xu thế chung hiện nay nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, góp phần tăng sức cạnh tranh và khả năng hội nhập kinh tế quốc tế của các doanh nghiệp VN.

### **1.2.2.Cổ phần hóa là một giải pháp ưu việt.**

Đây là một chủ trương đúng đắn, một giải pháp ưu việt trong việc cải cách và sắp xếp lại các DNNN. Điều này đã được minh chứng không chỉ ở VN mà với các nước trên thế giới. Tuy mỗi nước có phương thức tiến hành khác nhau, song CPH đã mang lại những bước tiến rõ rệt cho các DNNN.

Thực tế tại VN, chỉ tính riêng kết quả hoạt động SXKD của 11 Công ty CP trong giai đoạn thí điểm và mở rộng (trước khi có nghị định 44/CP) sau 1 đến 3 năm hoạt động theo cơ chế mới cũng cho thấy tính ưu việt của giải pháp này.

Khả năng huy động vốn tăng lên rõ rệt. Trước khi CPH, tổng vốn nhà nước của 11 doanh nghiệp này là 26,3 tỷ đồng, vốn điều lệ khi chuyển thành Công ty CP là 75,1 tỷ đồng, tăng 2,8 lần. Như vậy vốn huy động thêm là 48,8 tỷ đồng, tăng 183%. Hơn thế, sau 1 đến 3 năm đi vào hoạt động, các Công ty CP đã bổ sung vốn từ lợi nhuận sau thuế tính đến ngày 31/12/1997 là 157 tỷ đồng, tăng gấp 2,1 lần vốn điều lệ ban đầu.

Vấn đề lao động và thu nhập của người lao động cũng được thực hiện khá thành công. Số lao động sau khi CPH là 4.263 người, tăng 1.113 người (+ 35%).

Hiệu quả hoạt động SXKD của các Công ty CP cũng tăng lên rõ rệt: doanh thu tăng 3,1 lần, lợi nhuận tăng 6,2 lần, nộp ngân sách tăng 3,6 lần, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu trước tăng từ 27% lên 52,5%. Thu nhập cổ tức trên vốn góp bình quân đạt từ 2 – 3 % /tháng.

Như vậy, mặc dù trong giai đoạn này các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn do cơ chế chính sách chưa đồng bộ, đôi khi chồng chéo, hiểu biết của người lao động và các nhà quản lý còn nhiều hạn chế; song các mục tiêu cơ bản của chương trình CPH vẫn được thực hiện thành công và minh chứng cho một chủ trương đúng đắn, tạo tiền đề rất tốt cho những bước đi tiếp theo trong tiến trình cải cách DNNN.

### **1.2.3. Những lợi ích trong việc thực hiện cổ phần hoá.**

Xét trên phạm vi toàn xã hội, CPH các DNNN đã và sẽ mang lại những lợi ích thiết thực như:

\* Thứ nhất, huy động các nguồn vốn trong xã hội, bao gồm vốn của cá nhân, các tổ chức kinh tế xã hội trong và ngoài nước để đầu tư đổi mới công nghệ, tạo thêm việc làm, mở rộng quy mô hoạt động doanh nghiệp.

\* Thứ hai, lành mạnh hoá nền tài chính quốc gia là một trong những nhiệm vụ cấp bách của đất nước hiện nay. CPH sẽ giúp Nhà nước rút bớt vốn từ những DNNN, và sẽ giảm bớt gánh nặng do phải tài trợ cho khu vực kinh tế nhà nước quá lớn nhưng làm ăn kém hiệu quả.

\* Thứ ba, tạo điều kiện cho người lao động có CP và những người góp vốn được làm chủ thật sự trong doanh nghiệp. Người lao động được tham gia vào quá trình quản lý và kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp.

\* Thứ tư, nâng cao tính năng động và tự chủ trong hoạt động SXKD của doanh nghiệp, hạn chế những can thiệp trực tiếp của Nhà nước vào công việc SXKD của doanh nghiệp, góp phần nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành phẩm và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước.

\* Thứ năm, tạo ra nhiều hàng hoá cho thị trường chứng khoán (TTCK), thúc đẩy quá trình hình thành và phát triển của TTCK nhằm từng bước hoàn thiện thị trường vốn đa dạng và phong phú ở nước ta. Việc bán CP cho người nước ngoài sẽ tạo điều kiện quốc tế hóa một số doanh nghiệp, giúp nền kinh tế nước ta nhanh chóng tiếp cận với nền kinh tế thế giới.

\* Thứ sáu, lành mạnh hoá môi trường kinh doanh, tạo môi trường hoạt động bình đẳng giữa các thành phần kinh tế, đưa hoạt động của doanh nghiệp vào khuôn khổ pháp luật và chịu sự chi phối của thị trường. Từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của từng doanh nghiệp nói riêng và toàn bộ nền kinh tế quốc dân nói chung.

\* Thứ bảy, nâng cao hiệu lực quản lý của Nhà nước trên các lĩnh vực kinh tế, chính trị và xã hội. Từ đó, Nhà nước tập chung giải quyết các chính sách xã hội và phúc lợi công cộng, thực hiện các chương trình kinh tế lớn và mang tính trọng điểm của quốc gia, nhằm tạo ra một kết cấu cơ sở hạ tầng tốt đáp ứng cho nhu cầu phát triển kinh tế của đất nước.

### **1.3. XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ DOANH NGHIỆP KHI CỔ PHẦN HÓA.**

#### **1.3.1. Khái niệm về giá trị doanh nghiệp.**

Theo quy định hiện nay thì giá trị thực tế của doanh nghiệp là giá trị toàn bộ tài sản hiện có của doanh nghiệp (tài sản hữu hình lẫn vô hình) tại thời điểm CPH có tính đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp mà người mua, người bán CP đều chấp nhận được. Giá trị doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là tổng của giá trị các phương tiện sản xuất, nhà xưởng, nguyên vật liệu... mà quan trọng hơn là giá trị phối hợp giữa các tài sản đó với nhau.

Giá trị thị trường của một doanh nghiệp là giá cả được hình thành trên thị trường ở thời điểm cân bằng giữa cung và cầu. Cũng giống như các loại hàng hóa khác, giá cả doanh nghiệp cũng chịu sự chi phối của các quy luật kinh tế khách quan như: quy luật giá trị, quy luật cung cầu... Có thể nói, giá cả thị trường không phải lúc nào cũng phản ánh đúng với “giá trị” thực tế của sản phẩm mà còn phụ thuộc bối cảnh thương vụ, việc mặc cả giữa người mua và người bán trong một giao dịch cụ thể cũng có ảnh hưởng đến giá cả. Nếu một sản phẩm có nhiều người bán và chỉ có một người mua thì giá cả sẽ thấp hơn giá trị hiện hữu và ngược lại. Chẳng hạn giá cả mặt hàng tiêu dùng vào thời điểm khan hiếm sẽ khác so với giá vào thời điểm dồi dào. Chính vì vậy, khi xác định “giá trị” của một doanh nghiệp cụ thể cần đặt trong trường hợp có nhiều người mua. Có như vậy “giá trị” của doanh nghiệp mới được xác định trên cơ sở cân nhắc kỹ càng và chính xác.

Hơn nữa, khi bán doanh nghiệp của mình, chủ sở hữu cũng đã bán đi mọi thu nhập được tạo ra từ chính những tài sản đó, không phải là những tài sản mà doanh nghiệp đang sở hữu. Điều này cũng có nghĩa là khi mua người mua cũng mong muốn mua toàn bộ những thu nhập trong tương lai mà họ sẽ nhận được. Như vậy, giá trị doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở những thu nhập trong tương lai mà người mua hy vọng sẽ nhận được và người bán sẵn lòng bán.

Khái quát lại, ***“giá trị doanh nghiệp được định nghĩa như là giá trị hiện tại những thu nhập trong tương lai mà người mua sẽ nhận được”***.

Giá trị của doanh nghiệp có thể thay đổi theo thời gian. “Giá trị” của một tài sản ngày hôm nay có thể khác với “giá trị” tại thời điểm năm ngoái hoặc năm sau đó. Quan điểm này dựa trên cơ sở khái niệm “giá trị thời gian của tiền tệ”, có nghĩa “giá trị” bàn ở đây là ước tính cho tương lai. Nó khác với chi phí, chi phí mang yếu tố quá khứ. Chi phí của một tài sản nhất thiết phản ánh “giá trị” của tài sản đó. Chi phí đã hình thành thì không thể thay đổi còn “giá trị” thì khác, nó phụ thuộc vào người mua nó, phụ thuộc vào hoàn cảnh bán, phụ thuộc vào cách người bán sẽ tính dựa vào tài sản và những yếu tố khác... Cho nên “giá trị” của doanh nghiệp là “giá trị” biến động, không phải là “giá trị” cố định.

Do vậy, khi đánh giá doanh nghiệp cần phải đánh giá theo các khái niệm giá trị kiểm kê, giá trị tài chính và giá trị kinh tế.

#### **1.3.1.1 Giá trị kiểm kê.**

Giá trị kiểm kê là giá trị mọi tài sản của doanh nghiệp sau khi đã loại trừ các khoản nợ. Giá trị kiểm kê được xác định thông qua việc kiểm kê, đánh giá lại tất cả các thành phần của tài sản, kể cả tài sản cố định và tài sản lưu động.

Khi thanh lý doanh nghiệp, giá trị kiểm kê phải dựa trên cơ sở những giá trị bị phân tán. Đó là cách duy nhất có thể thực hiện để phục vụ cho việc phát mãi tài sản và thanh toán nợ. Trong trường hợp đặc biệt, giá trị có thể bị giảm bớt vì doanh nghiệp với tư cách là một cấu trúc đã bị phá vỡ, giá trị các tài sản phân tán sẽ lệ thuộc vào việc bán đấu giá.

Đối với doanh nghiệp còn tiếp tục hoạt động, giá trị kiểm kê hiện hữu như là một bộ phận của giá trị tổng thể. Đó là giá trị tài sản thuần đã được đánh giá lại.

#### **1.3.1.2 Giá trị tài chính.**

Giá trị kiểm kê chỉ phản ánh giá trị thuần đã được đánh giá lại của một doanh nghiệp tại một thời điểm nhất định. Giá trị này không phản ánh khả năng sinh lời hoặc thua lỗ của doanh nghiệp trong tương lai. Nhưng người mua tiến hành mua doanh nghiệp với hy vọng kiếm được lợi nhuận ngắn hạn dưới dạng cổ tức và lợi nhuận trung, dài hạn dưới dạng giá trị siêu ngạch khi bán lại doanh nghiệp. Do đó trên quan điểm của người mua doanh nghiệp, giá trị doanh nghiệp là giá trị tài chính. Giá trị này được xác định dựa vào các tài liệu tham khảo, đặc biệt là tài liệu của các nhà quản lý chứng khoán trên sự định giá của TTCK. Việc mua hay bán một chứng khoán dựa trên sự phân tích tài chính doanh nghiệp ngầm chứa việc đầu cơ trên cổ tức và giá bán lại, theo đó nhà đầu tư tiến hành cuộc mua bán trên cơ sở đối chiếu với các chứng khoán khác hiện có. Giá trị tài chính thường bắt nguồn từ cái nhìn bên ngoài doanh nghiệp và các chuyển dịch chứng khoán được thực hiện, họ không có ý đồ làm thay đổi hay kiểm soát doanh nghiệp.

#### **1.3.1.3 Giá trị kinh tế.**

Giá trị tài chính có hạn chế là nó xem đầu tư vào doanh nghiệp chỉ thuần túy là việc “cho vay lấy lãi” và giá trị được xác định trên cơ sở phân tích thông tin trên các báo cáo tài chính không phải lúc nào cũng đủ để thỏa mãn nhu cầu hiểu biết về các nhân tố phát triển doanh nghiệp cũng như triển vọng của nó. Để đánh giá tốt hơn các khả năng phát triển trong tương lai của doanh nghiệp cần phải có sự hiểu biết bên trong doanh nghiệp hay cấu trúc của doanh nghiệp. Từ đó xuất hiện một quan niệm khác về giá trị đó là giá trị kinh tế của doanh nghiệp. Giá trị kinh tế của doanh nghiệp được xác định trên cơ sở giả thiết của một cuộc chuẩn đoán tổng thể doanh nghiệp về các yếu tố thặng dư hay thiếu hụt tài sản, lượng hóa các yếu tố rủi ro hay thành công... là những yếu tố cần phải tính tới trong các dự toán cũng như vốn hóa các kết quả. Nó nhìn doanh nghiệp như một dự án kinh tế, ở đó giá trị phê chuẩn một sự phán quyết về việc điều hành kinh doanh và sự thích hợp trong việc lựa chọn chiến lược phát triển qua các kết quả tài chính.

Tuy nhiên, nếu chỉ tính giá trị doanh nghiệp dựa trên giá trị tài sản vô hình và hữu hình thì chưa đủ. Người ta thường cho rằng Công ty A được ưa chuộng hơn các Công ty cùng loại do nó có uy tín hơn. Như vậy, những thuận lợi như vị trí địa lý, uy tín là lợi thế thương mại của doanh nghiệp.

**\* Lợi thế thương mại:**

Khi bán một doanh nghiệp, ta thấy giá bán này thường khác với giá trị kiểm kê là bởi vì còn phải kể đến giá trị của các yếu tố vô hình như nhãn hiệu thương mại, khách hàng, chất lượng quản lý, bằng phát minh sáng chế... là một tổng thể phức tạp của các yếu tố góp phần vào việc tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Các yếu tố này thường tập trung lại thành “lợi thế thương mại”. Lợi thế thương mại làm biến đổi nội dung của giá trị kinh tế qua đó làm thay đổi cả phương pháp đánh giá.

Như vậy, giá trị doanh nghiệp là một giá trị phức hợp bao gồm giá trị kiểm kê và giá trị lợi thế thương mại của doanh nghiệp.

**1.3.2. Các phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp để cổ phần hoá.**

Theo quy định ở thông tư 79/2002/TT-BTC ngày 12/09/2002 ban hành theo nghị định số 64/2002/CP ngày 19/06/2002 của Chính phủ thì có hai phương pháp định giá doanh nghiệp được cho phép áp dụng là phương pháp xác định theo dòng tiền chiết khấu và phương pháp xác định theo giá trị tài sản.

**1.3.2.1. Phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp theo dòng tiền chiết khấu (DCF).**

**\* Khái niệm:**

Là phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp dựa trên khả năng sinh lời của doanh nghiệp trong tương lai, không phụ thuộc vào giá trị tài sản của doanh nghiệp.

**\* Đối tượng áp dụng:**

Áp dụng đối với DNNN hoạt động trong các ngành dịch vụ thương mại, dịch vụ tư vấn, thiết kế xây dựng, dịch vụ tài chính, kiểm toán, tin học và chuyển giao công nghệ có tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn sở hữu bình quân 5 năm liền kề của doanh nghiệp trước CPH cao hơn lãi suất trái phiếu Chính phủ kỳ hạn 10 năm ở thời điểm gần nhất trước thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp.

**\* Giá trị thực tế doanh nghiệp:**

Giá trị thực tế doanh nghiệp = giá trị thực tế phần vốn nhà nước + nợ phải trả + số dư bằng tiền quỹ khen thưởng, phúc lợi + số dư nguồn kinh phí sự nghiệp (nếu có).

**\*Xác định giá trị thực tế phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp:**

$$\text{Giá trị thực tế phần vốn nhà nước} = \left| \sum_{i=1 \rightarrow n} \frac{D_i}{(1+K)^i} \right| + \frac{P_n}{(1+K)^n}$$

Trong đó:

$\frac{D_i}{(1+K)^i}$  : Là giá trị hiện tại của cổ tức năm thứ i

$\frac{P_n}{(1+K)^n}$  : Là giá trị hiện tại của vốn nhà nước năm thứ n

$$(1+K)^n$$

$i$  : Thứ tự các năm kế tiếp kể từ năm xác định giá trị doanh nghiệp ( $i:1 \rightarrow n$ )

$D_i$  : Khoản lợi nhuận sau thuế dùng để chia cổ tức năm thứ  $i$

$n$  : Là số năm tương lai được lựa chọn (từ 3 đến 5 năm)

$P_n$ : Giá trị vốn nhà nước năm thứ  $n$  và được xác định theo công thức :

$$P_n = \frac{D_{n+1}}{K - g}$$

$D_{n+1}$ : Khoản lợi nhuận sau thuế dùng để chia cổ tức dự kiến của năm thứ  $n+1$

$K$  : Tỷ lệ chiết khấu hay tỷ lệ hoàn vốn cần thiết của các nhà đầu tư khi mua CP và được xác định theo công thức :

$$K = R_f + R_p$$

$R_f$  : Tỷ suất lợi nhuận thu được từ các khoản đầu tư không rủi ro được tính bằng lãi suất của trái phiếu Chính phủ kỳ hạn 10 năm ở thời điểm gần nhất trước thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp.

$R_p$  : Tỷ lệ phụ phí rủi ro khi đầu tư vào cổ phiếu của các Công ty ở VN được xác định theo bảng chỉ số phụ phí rủi ro chứng khoán quốc tế tại niên giám định giá hoặc do các Công ty định giá xác định cho từng doanh nghiệp nhưng không vượt quá tỷ suất lợi nhuận thu được từ các khoản đầu tư không rủi ro ( $R_f$ ).

$g$  : Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm của cổ tức và được xác định :

$$g = b \times R$$

*Trong đó:*

$b$  : Tỷ lệ lợi nhuận sau thuế để lại bổ sung vốn.

$R$  : Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu bình quân của các năm tương lai.

### **1.3.2.2. Phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp theo giá trị tài sản.**

#### **\* Khái niệm:**

Là phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp dựa trên cơ sở giá trị thực tế của toàn bộ tài sản hữu hình, vô hình của doanh nghiệp tại thời điểm định giá.

#### **\* Đối tượng áp dụng:**

Là những DNNN và các đơn vị phụ thuộc của DNNN hoạt động trong các ngành nghề SXKD trừ những doanh nghiệp được định giá theo phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp theo dòng tiền chiết khấu (DCF). Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn áp dụng theo phương pháp này.

#### **\* Giá trị thực tế của doanh nghiệp:**

Giá trị thực tế của doanh nghiệp được xác định trên cơ sở kết quả kiểm kê, phân loại và đánh giá xác định giá trị thực tế của toàn bộ tài sản để CPH của doanh nghiệp theo giá thị trường tại thời điểm định giá.

*A/ Đối với tài sản là hiện vật:*

a./ Chỉ đánh giá lại những tài sản của doanh nghiệp dự kiến sẽ tiếp tục sử dụng sau khi chuyển thành Công ty CP. Không đánh giá lại những tài sản doanh nghiệp không cần dùng, tài sản ứ đọng, tài sản chờ thanh lý được loại trừ không tính vào giá trị thực tế của doanh nghiệp CPH như quy định tại khoản 2 điều 15 của nghị định số 64/2002/NĐ-CP.

b./ Giá trị thực tế của tài sản được xác định trên cơ sở giá trị thị trường và chất lượng của tài sản tại thời điểm định giá.

c./ Chất lượng của tài sản được xác định bằng giá trị còn lại theo tỷ lệ % so với nguyên giá tài sản mới mua sắm hoặc mới đầu tư xây dựng.

Việc xác định chất lượng tài sản của doanh nghiệp để CPH phải đảm bảo các nguyên tắc quy định tại khoản 1 điều 17 của nghị định số 64/2002/NĐ-CP. Cụ thể:

- Đối với tài sản là nhà cửa, vật kiến trúc, máy móc thiết bị tiếp tục sử dụng thì chất lượng tài sản không dưới 20%.

- Đối với tài sản là phương tiện giao thông tiếp tục sử dụng thì chất lượng tài sản phải không dưới 20% và phải đảm bảo các điều kiện để lưu hành theo quy định của Bộ Giao thông - Vận tải.

d./ Giá thị trường dùng để xác định giá trị thực tế tài sản là:

- Giá đang mua, bán trên thị trường cộng chi phí vận chuyển lắp đặt (nếu có) đối với tài sản là máy móc thiết bị, phương tiện vận tải có lưu thông trên thị trường. Nếu là tài sản đặc thù không có lưu thông trên thị trường thì tính theo giá mua của những tài sản cùng loại, có cùng công suất hoặc tính năng tương đương. Trường hợp không có tài sản tương đương thì tính theo giá tài sản ghi trên sổ sách kế toán.

- Đơn giá đầu tư xây dựng do cơ quan có thẩm quyền quy định đối với tài sản là sản phẩm đầu tư, xây dựng. Riêng đối với các công trình mới hoàn thành đầu tư xây dựng trong 03 năm trước khi CPH thì sử dụng giá trị quyết toán công trình đã được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt.

đ./ Đối với tài sản cố định hết khấu hao hoặc dụng cụ quản lý đã phân bổ hết giá trị nhưng đến thời điểm CPH doanh nghiệp vẫn đang sử dụng thì phải đánh giá lại để tính bổ sung vào giá trị doanh nghiệp theo nguyên tắc quy định tại mục "c" nói trên.

B/ Đối với tài sản bằng tiền thì tính theo số dư vốn bằng tiền đã kiểm quỹ hoặc đã đối chiếu xác nhận với ngân hàng tại thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp. Nếu số dư là ngoại tệ thì phải đánh giá lại theo tỷ giá giao dịch bình quân trên thị trường ngoại tệ liên ngân hàng do Ngân hàng nhà nước VN công bố tại thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp.

C/ Đối với các khoản nợ phải thu là các khoản nợ đã đối chiếu, xác nhận hoặc đang luân chuyển tại thời điểm định giá.

D/ Đối với các khoản chi phí dở dang (bao gồm: chi phí SXKD, chi phí sử dụng, chi phí đầu tư xây dựng cơ bản) thì tính theo số dư chi phí thực tế trên sổ kế toán.



*D/ Đối với tài sản ký cược, ký quỹ ngắn hạn và dài hạn* thì tính theo số dư thực tế trên sổ kế toán đã đối chiếu xác nhận tại thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp.

*E/ Đối với tài sản vô hình (nếu có)* thì tính theo giá trị còn lại đang hạch toán trên sổ kế toán.

*F/ Đối với các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn và dài hạn* mà Công ty CP sẽ tiếp tục kế thừa thì được tính theo số dư trên sổ kế toán. Riêng đối với các khoản đầu tư góp vốn, mua CP của doanh nghiệp khác thì xác định lại giá trị CP và giá trị vốn góp theo giá trị vốn chủ sở hữu thể hiện trong báo cáo tài chính của doanh nghiệp mà doanh nghiệp CPH góp vốn hoặc mua CP tại thời điểm gần nhất trước thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp CPH.

*G/ Đối với tài sản là vốn góp liên doanh với nước ngoài:* trường hợp doanh nghiệp CPH kế thừa thì giá trị tài sản vốn góp liên doanh được tính vào giá trị doanh nghiệp CPH trên cơ sở:

- Giá trị vốn chủ sở hữu (không bao gồm số dư quỹ khen thưởng, phúc lợi) được thể hiện trong báo cáo tài chính của Công ty liên doanh tại thời điểm gần nhất trước thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp CPH, đã được cơ quan kiểm toán độc lập kiểm toán.

- Tỷ lệ vốn góp vào liên doanh của doanh nghiệp CPH.

- Tỷ giá chuyển đổi giữa đồng ngoại tệ góp vốn với đồng VN theo tỷ giá giao dịch bình quân trên thị trường ngoại tệ liên ngân hàng do Ngân hàng nhà nước VN công bố tại thời điểm định giá (đối với trường hợp Công ty liên doanh hạch toán bằng ngoại tệ).

Trường hợp doanh nghiệp góp vốn liên doanh với nước ngoài bằng giá trị quyền sử dụng đất thì giá trị quyền sử dụng đất góp vốn liên doanh cũng được tính vào giá trị doanh nghiệp CPH theo quy định trên.

Giá trị tài sản góp vốn liên doanh xác định trên cơ sở nêu trên là căn cứ để xác định giá trị doanh nghiệp CPH; không điều chỉnh giá trị vốn góp liên doanh trên giấy phép đầu tư.

*H/ Đối với doanh nghiệp có lợi thế kinh doanh* như vị trí địa lý, uy tín của doanh nghiệp, tính chất độc quyền về sản phẩm, mẫu mã, thương hiệu (nếu có) và có tỷ suất lợi nhuận sau thuế cao hơn lãi suất trái phiếu Chính phủ kỳ hạn 10 năm ở thời điểm gần nhất trước thời điểm định giá thì phải tính thêm giá trị lợi thế kinh doanh vào giá trị thực tế của doanh nghiệp CPH theo quy định sau:

- Xác định giá trị lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp theo tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp trong 3 năm liền kề trước khi CPH:

<b>Giá trị lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp</b>	<b>=</b>	<b>Giá trị phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp theo sổ kế toán tại thời điểm định giá</b>	<b>x</b>	<b>Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn nhà nước bình quân trong 3 năm trước khi cổ phần hoá</b>	<b>-</b>	<b>Lãi suất trái phiếu Chính phủ kỳ hạn 10 năm tại thời điểm gần nhất</b>
--	----------	--	----------	---	----------	---

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn nhà nước bình quân trong 3 năm trước khi CPH} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế bình quân 3 năm liền kê trước CPH}}{\text{Vốn nhà nước theo sổ kế toán bình quân 3 năm liền kê trước khi CPH}} \times 100\%$$

- Trường hợp doanh nghiệp có giá trị thương hiệu đã được xác định hoặc đã được thị trường chấp nhận cao hơn giá trị lợi thế kinh doanh xác định theo quy định trên thì căn cứ vào giá trị thương hiệu đã phản ánh trên sổ kế toán hoặc giá trị được thị trường chấp nhận để tính vào giá trị doanh nghiệp CPH. Trường hợp thấp hơn thì tính thêm phần chênh lệch vào giá trị doanh nghiệp CPH.

*I/ Về giá trị quyền sử dụng đất:*

a. Đối với diện tích đất DNNN đi thuê: DNNN thực hiện CPH sau khi chuyển sang Công ty CP vẫn kế thừa hợp đồng thuê đất và có trách nhiệm thực hiện đầy đủ các quy định về sử dụng đất đai của Nhà nước.

Trường hợp DNNN đã mua quyền sử dụng đất của các cá nhân hoặc pháp nhân khác bằng tiền có nguồn gốc từ ngân sách nhà nước thì phải chuyển sang thuê đất như quy định tại điều 29 nghị định số 04/2000/NĐ- CP ngày 11/02/2000 của Chính phủ về thi hành Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật đất đai. Khi thực hiện CPH chỉ tính vào giá trị doanh nghiệp phần chi phí để làm tăng giá trị sử dụng đất và giá trị tài sản trên đất như: chi phí đền bù, giải toả, san lấp mặt bằng...

b. Đối với diện tích đất doanh nghiệp đã được Nhà nước giao để kinh doanh nhà và hạ tầng mà doanh nghiệp không phải nộp hoặc đã nộp tiền thu về chuyển quyền sử dụng đất nhưng đến thời điểm định giá có phát sinh chênh lệch tiền thu về chuyển quyền sử dụng đất thì phải tính giá trị quyền sử dụng đất hoặc khoản chênh lệch về giá trị quyền sử dụng đất vào giá trị doanh nghiệp CPH.

Giá trị quyền sử dụng đất được xác định trên cơ sở khung giá chuyển quyền sử dụng đất hiện hành do cấp có thẩm quyền công bố.

c. Đối với diện tích đất doanh nghiệp đã sử dụng để liên doanh với các doanh nghiệp trong nước thì giá trị quyền sử dụng đất góp vốn liên doanh cũng tính vào giá trị doanh nghiệp CPH như quy định tại khoản G.

*I/ Giá trị các tài khoản khác (nếu có)*

Tóm lại, giá trị thực tế của doanh nghiệp để CPH là tổng số các khoản (từ A đến J) tại mục giá trị thực tế của doanh nghiệp nói trên.

**\*Xác định giá trị thực tế phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp:**

Giá trị thực tế phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp là phần còn lại sau khi lấy tổng giá trị thực tế của doanh nghiệp trừ (-) đi các khoản nợ thực tế phải trả, số dư quỹ phúc lợi, khen thưởng và số dư nguồn kinh phí sự nghiệp (nếu có)

Nợ thực tế phải trả là tổng nợ bao gồm nợ ngắn hạn, dài hạn và nợ khác của doanh nghiệp không kể nợ không phải trả có nguyên nhân từ phía chủ nợ như: chủ nợ đã giải thể, phá sản, đã chết, bỏ trốn hoặc chủ nợ từ bỏ quyền đòi nợ.

## **1.4. QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN CPH CÁC DNNN TẠI TP.HCM.**

### **1.4.1. Tình hình chung.**

Chính phủ đã thể chế hoá chủ trương của Đảng về CPH bằng các văn bản pháp quy, trải qua các giai đoạn như sau:

- Quyết định 202/CT ngày 8/6/1992 của Hội đồng bộ trưởng (nay là Chính phủ) về tiếp tục thí điểm chuyển một số DNNN thành Công ty CP;
- Nghị định 28 CP ngày 7/5/1996 của Chính phủ về việc chuyển một số DNNN thành Công ty CP;
- Nghị định 44/NĐ-CP ngày 29/6/1998 của Chính phủ về việc chuyển DNNN thành Công ty CP;
- Nghị định 64/2002/NĐ – CP ngày 19/6/2002 của Chính phủ về việc chuyển DNNN thành Công ty CP;

### **1.4.2. Thực trạng các DNNN tại TP.HCM.**

Năm 1975, TP.HCM chỉ quản lý 92 DNNN, thì đến cuối năm 1990, số DNNN trực thuộc TP.HCM quản lý đã tăng lên 887 doanh nghiệp.

Kết thúc đợt đầu tiên sắp xếp lại theo nghị định 388/HĐBT ngày 29/11/1991, TP.HCM có 490 DNNN. Trong đó có 423 doanh nghiệp làm ăn có lãi (chiếm 86,3%), 21 doanh nghiệp hoà vốn (chiếm 4,3%) và 46 doanh nghiệp bị lỗ (chiếm gần 10%). Nhìn chung, trong số doanh nghiệp làm ăn có lãi, chỉ 125 doanh nghiệp (khoảng 25,5%) là có tỷ suất lợi nhuận cao hơn lãi suất ngân hàng lúc bấy giờ, riêng nhóm có tỷ suất lợi nhuận trên 40% chỉ có 77 doanh nghiệp (chiếm 15,7%). Đáng lo ngại là số doanh nghiệp bị lỗ, tuy ít về số lượng, nhưng số tiền lỗ khá lớn, có 8/46 doanh nghiệp lỗ từ 1 tỷ đến 13 tỷ đồng.

Tình hình các DNNN đến 31/12/2003 cho thấy bức tranh không khả quan, qua báo cáo của 248 trong tổng số 258 DNNN đã thể hiện các số liệu sau:

- Tổng vốn nhà nước là 15.212,516 tỷ đồng, thực tế nếu loại trừ khoản mất vốn, ứ đọng, nợ khó đòi, lỗ lũy kế, và các tổn thất khác là 669,257 tỷ đồng (chiếm 4,4%) thì chỉ còn 95,6% là vốn thực, tức là 14.543,259 tỷ đồng.
- Tổng doanh thu hoạt động SXKD đạt 28.773,454 tỷ đồng, tức là gần như 1 đồng vốn tạo ra 1,98 đồng doanh thu (tăng 8% so với năm 2002).
- Lợi nhuận thực hiện là 1.481,522 tỷ đồng (tăng 18% so với năm 2002), nếu không kể khoản lỗ lũy kế 438,596 tỷ đồng, thì lỗ thực hiện của năm 2003 là 27,033 tỷ đồng, cho thấy tỷ suất lợi nhuận đạt được cũng không cao, chỉ 5,1% trên doanh thu và 10,19% trên vốn chủ sở hữu (cần lưu ý đây là lợi nhuận trước thuế). Đó là kết quả kinh doanh của 219 DNNN có lãi trong tổng số 248 DNNN (chiếm 88,3%).
- Tuy nhiên lợi nhuận thực hiện không chỉ từ nguồn vốn chủ sở hữu, mà còn các vốn tín dụng và chiếm dụng. Do vậy, nếu tổng vốn thực hiện của chủ sở hữu là 14.543,259 tỷ đồng, phải kể thêm 15.766,537 tỷ đồng nợ phải trả (tỷ lệ 1,04 lần so với vốn); như vậy tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên tổng vốn chỉ còn 5%.

- Thu nhập bình quân của người lao động thì đã có tăng trưởng khá hơn, đạt 1.508.000 đồng/ người/ tháng, tăng 6% so với năm 2002.

### 1.4.3. Kết quả thực hiện cổ phần hoá các DNNN tại TP.HCM.

#### \* Những kết quả đạt được:

Đến 31/12/2004, TP.HCM đã tiến hành CPH được 180 DNNN. Qua tổng hợp các chỉ tiêu của 159 DNNN đã thực hiện CPH tại thời điểm 30/09/2004 tình hình như sau:

+ Tổng vốn nhà nước theo sổ sách :	1.775,308 tỷ đồng.
+ Tổng vốn nhà nước sau khi đánh giá lại(tăng 17,75%):	2.132,592 tỷ đồng.
+ Tổng vốn điều lệ:	2.465,620 tỷ đồng.
+ Tăng thêm vốn điều lệ:	333,028 tỷ đồng.
+ Hoàn vốn ngân sách (tính tròn) :	1.000 tỷ đồng.
+ Cơ cấu vốn điều lệ (bình quân):	
- Nhà nước :	28%
- CBCNV và cổ đông ngoài doanh nghiệp :	72%

Vào thời điểm 31/12/2002, khảo sát 91 Công ty CP chuyển thể từ DNNN của TP.HCM có doanh thu tăng bình quân 35%/năm, lợi nhuận trước thuế tăng 19%/năm; số lao động tăng 70%; thu nhập người lao động tăng bình quân 17%/năm; nộp ngân sách tăng 4%/năm (đã được miễn thuế TNDN trong 2 năm đầu tiên); quy mô vốn doanh nghiệp tăng 142,8%; chia cổ tức cho cổ đông bình quân 15%/năm.

Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế tại thời điểm 31/12/2003, với 69 DNNN đã CPH trên 1 năm trở lên, so sánh với kết quả hoạt động năm trước CPH, nhận thấy:

Chỉ tiêu	Số liệu khảo sát		So với khi CPH (%)	Bình quân 1 DN	
	Khi CPH	Đến 31/12/2003		Khi CPH	Đến 31/12/2003
*Vốn điều lệ (triệu đồng)	822.185	1.046.846	127,32	12,091	15,395
*Doanh thu (triệu đồng)	5.922.608	7.935.373	133,98	85.835	115.005
*Lợi nhuận (triệu đồng)	114.258	316.669	277,15	1.656	4.589
*Nộp ngân sách (tr đồng)	519.226	485.465	*93,50	7.525	1.036
*Lao động (người)	22.860	23.007	100,64	331	333
*Thu nhập bq (đ/ng/th)	1.350.000	1.677.000	124,25	1.350.000	1.677.000
*Chia cổ tức bq (%)		14			

(\*) Nộp ngân sách giảm do chính sách miễn giảm trong ưu đãi về thuế TNDN.

#### \*Nhận xét đánh giá:

+ TP.HCM đã tích cực triển khai CPH các DNNN từ năm 1992 đến nay và vẫn đang là nơi có số lượng doanh nghiệp CPH khá cao so với các Tỉnh thành trong cả nước.

+ Những năm sửa đổi nghị định thì số doanh nghiệp CPH lại giảm, vì phải chờ hướng dẫn mới, nguyên nhân do các Bộ chậm ban hành thông tư nên ảnh hưởng

đến tiến độ CPH các DNNN. Sang năm 2004, tiến độ triển khai có phần tích cực hơn, cho nên năm 2004 đánh dấu là năm cao điểm trong tiến trình CPH tại TP.HCM.

+ Chuyển đổi các DNNN thành Công ty cổ phần sẽ tạo thêm điều kiện thuận lợi về vốn, tổng vốn nhà nước sau khi đánh giá lại để CPH đã tăng lên đáng kể (tăng 17,75%) qua khảo sát 159 DNNN nói trên, vốn điều lệ cũng tăng thêm 333 tỷ đồng và hoàn vốn ngân sách 1.000 tỷ đồng. Như vậy về tổng quan của nền kinh tế thì Nhà nước hoàn toàn có lợi. Chính vì thế, việc phân loại và sắp xếp các DNNN tiến hành CPH để nâng cao hiệu quả SXKD là hết sức cần thiết.

+ Khảo sát tình hình kinh doanh của 69DNNN nói trên đã cho thấy hầu hết các Công ty cổ phần đều hoạt động khá tốt nhờ cơ chế chính sách quản lý thông thoáng, chủ động sáng tạo và linh hoạt trong kinh doanh. Cụ thể, sau hơn 01 năm hoạt động của Công ty cổ phần doanh thu đã tăng nhanh (tăng 33,98%) còn lợi nhuận tăng đột biến (tăng 177,15%) so với năm trước. Nhờ đó thu nhập của người lao động cũng được nâng cao (tăng 24,25%).

+ Nhìn chung tỷ lệ chia cổ tức của các Công ty cổ phần đều cao hơn lãi suất tiết kiệm với tỷ lệ chia cổ tức bình quân năm là 14% là khá tốt, chứng tỏ đa số các Công ty cổ phần đều kinh doanh có hiệu quả cao và các cổ đông đều phấn khởi.

#### **1.4.4. Những tồn tại, vướng mắc.**

##### **1.4.4.1. Về nhận thức.**

Vẫn còn nhiều người chưa hiểu rõ bản chất và lợi ích của việc CPH các DNNN, từ lãnh đạo các ngành, đến các doanh nghiệp và người lao động. Vì vậy tư tưởng chần chừ, nếu có làm thì cũng làm từ từ để thăm dò. Do đó, một số cán bộ trực tiếp quản lý, điều hành tại DNNN chưa muốn CPH.

Quy trình CPH cần có sự phối hợp giải quyết xử lý nhiều vấn đề mang tính pháp lý và kỹ thuật giữa các ngành, các cấp, đặc biệt là vấn đề tài chính nên phần nào đã kéo dài thời gian CPH các DNNN. Vấn đề này cũng cần phải được nhanh chóng khắc phục bằng sự chủ động của chính các cấp ngành có liên quan.

##### **1.4.4.2. Về cơ chế chính sách cổ phần hóa.**

- Với quy mô nhỏ, hình thức CPH chủ yếu là bán phần vốn hiện có tại doanh nghiệp theo quy định hiện hành là 30% số vốn còn lại sau khi Nhà nước giữ lại và bán CP giá ưu đãi cho CBCNV để bán đấu giá. Như thế số lượng bán CP ra bên ngoài còn ít, chưa huy động được nguồn vốn đầu tư của xã hội, làm hạn chế khả năng của các nhà đầu tư tiềm năng trong và ngoài nước, số doanh nghiệp phát hành cổ phiếu ra công chúng và niêm yết trên TTCK quá ít.

- Việc xác định giá trị thực tế của doanh nghiệp, cần được nhận định rõ, nhằm xác định được giá trị thực tế phần vốn của Nhà nước tại doanh nghiệp, làm cơ sở cho việc huy động vốn trong việc chuyển đổi cơ cấu sở hữu nhà nước tại các doanh nghiệp CPH. Đây không phải là bán đứt doanh nghiệp. Vấn đề là phải tính đúng và phù hợp, không gây thiệt hại đến phần vốn hiện hữu của Nhà nước tại

doanh nghiệp nhưng chưa được Bộ Tài chính hướng dẫn cụ thể. Từ đó, gây khó khăn và làm chậm tiến trình CPH các DNNN.

- Lập và kiểm tra báo cáo quyết toán tài chính của doanh nghiệp CPH và các ngành có liên quan thực hiện còn chậm, nhất là đối với các DNNN ngành xây dựng.

- Việc giao tài sản cố định để CPH còn nhiều quan điểm khác nhau (giao toàn bộ hay xem xét chỉ giao một phần); tính hoặc không tính giá trị đất vào giá trị doanh nghiệp; nếu tính giá trị đất vào giá trị doanh nghiệp hiện nay chưa có hướng dẫn của Trung ương và chưa có bảng giá chuẩn theo giá thị trường để áp dụng cho doanh nghiệp.

- Một số DNNN khi được chọn CPH trên cơ sở tình hình tài chính lành mạnh (theo sổ sách) nhưng đến khi xác định giá trị doanh nghiệp thực tế thì thua lỗ, thậm chí phải chuyển sang phá sản hoặc thuộc diện giải tỏa để xây dựng các công trình công cộng, di dời vào các khu công nghiệp tập trung theo chủ trương của TP.HCM... Nên việc xác định giá trị doanh nghiệp khi CPH gặp khó khăn.

- Về chế độ ưu đãi cho người lao động trong các DNNN khi CPH, có ý kiến cho rằng chưa khuyến khích người lao động quan tâm và hưởng ứng. Ngoài ra, còn phải tính đến khả năng tài chính để mua CP của người lao động trong các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp CPH khó khăn do tình hình tài chính không thuận lợi. Chế độ ưu đãi cho người lao động còn cào bằng giữa các doanh nghiệp, chưa có chính sách hỗ trợ cho vay mua CP đối với người lao động tại các DNNN khi CPH.

- Trong thời gian qua, một số DNNN do biến động về nhân sự (thay đổi nhiều GD, Kế toán trưởng...); hồ sơ chứng từ bị thất lạc, bị cháy,... hoặc có liên quan đến các vụ án dân sự, hình sự trong quá trình thụ lý; việc đối chiếu những công nợ phức tạp (nhất là nợ liên quan tới các Công ty nước ngoài), đưa đến xử lý nợ tồn đọng gặp nhiều khó khăn.

#### ***1.4.4.3. Những tồn tại của doanh nghiệp sau cổ phần hóa.***

***\* Vấn đề quản trị và điều hành của các Công ty sau CPH:***

- Khá nhiều doanh nghiệp sau khi CPH vẫn vận hành theo cung cách cũ, không cải thiện và nâng cao được trình độ quản lý, không tạo ra được động lực mới nhằm mở rộng quy mô và phát triển doanh nghiệp, cũng như chưa huy động nguồn vốn xã hội để đầu tư đổi mới công nghệ và nâng cao sức cạnh tranh .

- Do chưa có hướng dẫn rõ về quyền, nghĩa vụ của Công ty CP, chế độ chính sách gắn với vấn đề bảo hiểm xã hội chưa thay đổi kịp... nên các doanh nghiệp sau CPH vẫn phải vận dụng các quy định đối với DNNN để hoạt động.

- Nhận thức về Công ty CP chưa đầy đủ, nên các cổ đông hoặc là không sử dụng hết quyền của mình, hoặc sử dụng vượt quá vai trò và quyền hạn của cổ đông, đưa ra những đòi hỏi vượt quá thẩm quyền.

- Đối với các doanh nghiệp được CPH trước ngày 1/1/2000 (hoạt động theo Luật Công ty cũ), khi Luật doanh nghiệp có hiệu lực thì phải điều chỉnh lại cho phù

hợp, nhưng một số Công ty CP đã không thực hiện, nhất là điều chỉnh lại điều lệ Công ty, nên đã phát sinh nhiều vấn đề từ việc điều chỉnh này.

*\* Vấn đề quan hệ quản lý Nhà nước đối với doanh nghiệp sau CPH:*

- Nhiều doanh nghiệp sau CPH chưa tổ chức hoạt động theo đúng quy định của pháp luật và điều lệ Công ty CP, không xác định rõ mối quan hệ giữa các cổ đông, HĐQT và BGD, nên vẫn điều hành theo kiểu DNNN, do đó đang nổi lên mối quan hệ giữa các cơ quan quản lý nhà nước với doanh nghiệp CPH, cần được làm rõ cơ quan nào là đầu mối tổng hợp và giải quyết vướng mắc, chịu trách nhiệm cung cấp thông tin, chính sách để doanh nghiệp hoạt động theo đúng pháp luật, chịu trách nhiệm kiểm tra, giám sát doanh nghiệp trong việc tuân thủ pháp luật. Thực tế là quan hệ của doanh nghiệp CPH với cơ quan nhà nước, Tổng Công ty, DNNN chủ quản cũ phụ thuộc vào hình thức CPH và tỷ lệ CP (vốn) nhà nước còn giữ lại:[1] đối với các Công ty CP còn vốn nhà nước do Nhà nước giữ lại hoặc bán không hết, được thực hiện theo nguyên tắc chung là cổ đông nhà nước thực hiện quyền, nghĩa vụ theo Luật doanh nghiệp, quản lý Công ty thông qua quyền cổ đông và đại diện của mình tại Công ty (thành viên HĐQT, TGD, Ban kiểm soát); [2] đối với trường hợp CPH mà Nhà nước chi phối hoặc đặc biệt thì được quản lý như một DNNN; [3] đối với Công ty CP không còn vốn nhà nước, thì các cơ quan chỉ quản lý Công ty sau CPH như các doanh nghiệp ngoài quốc doanh.

- Các doanh nghiệp CPH được giao mặt bằng nhà xưởng ở những vị trí thuận lợi, sau khi CPH, doanh nghiệp không sử dụng đúng với mục tiêu SXKD mà cho thuê lại kiếm lời. Trong khi đó, TP.HCM chưa có cơ sở để kiểm tra và quản lý chặt chẽ vấn đề này.

*\* Vấn đề cổ phần và quản lý cổ phần của Nhà nước:*

- Thẩm quyền quyết định bán bớt hoặc tăng vốn CP nhà nước, kể cả quyết định dùng cổ tức được chia để tái đầu tư tăng CP nhà nước vẫn chưa rõ ràng, dẫn đến sự chậm trễ trong việc quyết định của Công ty.

- Vấn đề tăng vốn và điều chỉnh cơ cấu vốn, Công ty sau CPH muốn tăng vốn điều lệ, nhưng cổ đông nhà nước không muốn; nhất là trường hợp Nhà nước là CP chi phối, trong khi các cổ đông khác muốn tăng vốn. Không giải quyết được vấn đề này sẽ hạn chế việc thu hút thêm vốn cho phát triển của Công ty.

- Cần xác định rõ người đại diện sở hữu CP nhà nước và người trực tiếp quản lý CP nhà nước tại Công ty CP, về thẩm quyền và trách nhiệm. Đây là nội dung chưa được hướng dẫn trước khi và sau khi có nghị định 73/2000/NĐ-CP ngày 6/12/2000, do chưa cụ thể nên đã cử người đại diện không đủ thẩm quyền, dẫn đến quyết định của HĐQT chậm trễ, lỡ thời cơ kinh doanh; hoặc không thể hiện được vai trò trách nhiệm (kể cả quyền lợi) của người trực tiếp quản lý các CP của Nhà nước.

- Ngoài ra, các doanh nghiệp sau khi CPH còn phải tiếp tục giải quyết những tồn đọng của quá trình CPH như:

- Chưa xử lý dứt điểm nợ tồn đọng (nợ khó đòi) trước khi CPH nên doanh nghiệp sau CPH tiếp tục gặp khó khăn trong đòi nợ, trả lãi đối với khoản nợ này. Mặc dù, Chính phủ có những cơ chế tạo điều kiện cho phép các DNNN xử lý các khoản nợ và tài sản tồn đọng trước khi chuyển đổi. Tuy nhiên, việc xử lý nợ tồn đọng chỉ giới hạn ở các khoản nợ đã xác định là không có khả năng thu hồi (con nợ đã bị giải thể, phá sản, đã chết, bỏ trốn...). Những khoản nợ tồn đọng nhiều năm do cơ chế cũ để lại cũng khó thu hồi, còn nợ thì doanh nghiệp sau khi chuyển đổi vẫn phải kế thừa và không xử lý được. Đây là gánh nặng cho các doanh nghiệp sau CPH.

- Thủ tục chuyển quyền sử dụng đất cho doanh nghiệp nhìn chung là khó khăn, phức tạp và kéo dài. Do không tính giá trị đất vào giá trị doanh nghiệp khi CPH, nhất là đối với các doanh nghiệp ở Thành phố lớn, với vị trí đặc địa nên có sự chênh lệch giá trị CP rất lớn sau CPH phát sinh từ giá trị đất.

## **1.5. KINH NGHIỆM CPH CÁC NƯỚC TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM.**

### **1.5.1. Thực hiện cổ phần hóa ở Trung Quốc.**

Trung Quốc là nước láng giềng với thể chế chính trị, kinh tế, văn hóa – xã hội có nhiều điểm tương đồng với VN. Trong quá trình cải cách DNNN Trung Quốc cũng phải đối đầu với rất nhiều khó khăn trong hoạt động và khả năng cạnh tranh. Để giải quyết thực trạng này, ngay từ thập niên 80, Chính phủ Trung Quốc (TQ) đã đề cập đến giải pháp CPH. Đặc biệt, trong thập niên 90, giải pháp này đã được thể chế hóa và được coi là biện pháp hữu hiệu trong cải cách DNNN.

Cải cách DNNN của TQ thời gian qua được tiến hành theo hai nội dung chính: Một là, cải cách cơ chế quản lý DNNN trên cơ sở giữ nguyên sở hữu nhà nước (chế độ hợp đồng cho thuê, hợp đồng kế hoạch); Hai là, thực hiện chuyển đổi sở hữu (hình thành các Công ty CP, khuyến khích phát triển doanh nghiệp tư nhân và các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài). Quan điểm của Chính phủ TQ là “tiến hành chuyển đổi sở hữu từ từ, không nhanh, không chậm, và luôn tỉnh táo, thận trọng”.

Xuất phát từ quan điểm trên, tiến hành CPH của TQ diễn ra chậm, giai đoạn thí điểm kéo dài và trải qua 4 giai đoạn:

- + Giai đoạn 1: từ năm 1978 đến 1983, công cuộc cải cách DNNN ở TQ chủ yếu tập trung vào thực hiện nội dung thứ nhất, vấn đề CPH mới chỉ trên giấy tờ.

- + Giai đoạn 2: từ năm 1984 đến 1987, việc thí điểm CPH các DNNN chỉ tiến hành dưới hình thức thành lập Công ty CP mới (cổ đông là Nhà nước, tập thể và một số ít cá nhân). Thời gian này, Nhà nước vẫn nắm giữ CP khống chế trong các doanh nghiệp có quy mô lớn và trung bình. Cho nên việc chuyển đổi các DNNN sang Công ty CP còn hạn chế. Trong khi đó, các xí nghiệp tập thể, tư nhân nông thôn (xí nghiệp hương trấn) lại phát triển rất nhanh đã ảnh hưởng không nhỏ đến tiến trình CPH.



+ Giai đoạn 3: từ năm 1988 -1993, mâu thuẫn đã bắt đầu xuất hiện do các doanh nghiệp hương trấn phát triển chững lại, nền kinh tế TQ xuất hiện hiện tượng cung vượt cầu. Công tác CPH các DNNN vẫn chỉ dừng lại ở dạng thí điểm.

+ Giai đoạn 4: từ 1994 đến nay, trước tình trạng thua lỗ ngày càng tăng của các DNNN, Chính phủ TQ đã ban hành nhiều chính sách nhằm đẩy mạnh việc CPH các DNNN. Đại hội XV của Đảng CSTQ (09/1997) nhấn mạnh đến việc đẩy nhanh công tác CPH và xây dựng doanh nghiệp hiện đại theo công thức: “củng cố doanh nghiệp lớn và giải phóng doanh nghiệp nhỏ” với kế hoạch giảm dần theo ba cấp:

- *Cấp cao nhất*: Nhà nước nắm quyền sở hữu 100% vốn, khoảng 1.000 tập đoàn lớn thuộc các lĩnh vực như an ninh-quốc phòng, năng lượng, công nghệ cao..

- *Cấp trung gian*: Nhà nước là cổ đông tham khảo (có thể là cổ đông chi phối nhưng cũng có thể chỉ là cổ đông thường) đối với các doanh nghiệp lớn và vừa không có tính chiến lược.

- *Cấp thứ ba*: Nhà nước tiến hành CPH, tư nhân hóa hàng loạt doanh nghiệp nhỏ và vừa; Nhà nước TQ không nắm giữ CP trong các doanh nghiệp này.

Có thể nói, sau đại hội Đảng lần thứ XV, Chính phủ TQ đã phát động một cuộc cải cách DNNN quy mô lớn chưa từng có, đồng thời thực hiện một cách cơ bản và toàn diện hơn.

Như vậy, hơn 20 năm tiến hành CPH các DNNN dưới nhiều cấp độ và quy mô khác nhau, thành tựu cơ bản của TQ là có bước đi tương đối vững chắc trên cả hai mặt lý luận và thực tiễn. Việc thực hiện CPH các DNNN và thành lập các doanh nghiệp đa sở hữu đã góp phần đáng kể trong việc duy trì tốc độ phát triển kinh tế cao trong nhiều năm liên tục.

Tuy nhiên, quá trình CPH các DNNN ở TQ tiến hành khá thận trọng (thăm dò, thí điểm, triển khai hẹp, mở rộng) cho thấy Chính phủ TQ thời kỳ đầu còn lo ngại ảnh hưởng tiêu cực của việc CPH. Cộng với sự chuẩn bị thiếu chu đáo và việc CPH số lượng lớn DNNN đã tạo nên cú sốc cho xã hội. Thực tế cho thấy, CPH chỉ được tiến hành thành công khi đã chuẩn bị chu đáo cả về cơ chế, chính sách và vật chất để giải quyết những hậu quả do cải cách DNNN gây nên.

Đồng thời, do Nhà nước vẫn còn can thiệp sâu và trực tiếp vào hoạt động của các doanh nghiệp nên không phát huy tính năng động và tự chủ trong kinh doanh của doanh nghiệp. Đã có lúc, tỷ lệ CP của Nhà nước trong các Công ty CP chiếm hơn 60%. Vì vậy, Nhà nước gần như quyết định hầu hết các vấn đề trong Công ty CP, các thành viên HĐQT đều do Nhà nước bổ nhiệm. Như thế, về cơ bản hoạt động của các Công ty CP vẫn giống như DNNN trước đây.

Có thể nói, quá trình cải cách DNNN nói chung chậm giải quyết và chưa kịp thời ban hành chính sách đã trở thành lực cản cho việc phát triển kinh tế của TQ. Đặc biệt các chính sách đối với người lao động và giá bán doanh nghiệp, cũng như giá bán CP thuộc vốn nhà nước. Vì thế, khi xem cải cách DNNN là cuộc cách mạng trong quản lý kinh tế thì cần có cơ chế đồng bộ, quan điểm nhất quán từ Trung ương

đến cơ sở, vừa chỉ đạo thực hiện kiên quyết, vừa theo dõi sát để kịp thời điều chỉnh, bổ sung những cơ chế mới.

Do chưa có chính sách hỗ trợ lao động dôi dư, cộng với các vấn đề phúc lợi xã hội của DNNN trước đây bị xóa bỏ làm cho sức ép về lao động thất nghiệp ngày càng tăng, đe dọa sự ổn định chính trị. Số lao động bị sa thải khỏi DNNN khoảng từ 15-20 triệu người. Từ đó buộc Chính phủ TQ phải kiểm chế tốc độ CPH để điều chỉnh chính sách, nhất là chính sách đối với người lao động.

### **1.5.2 Tư nhân hoá ở Nga và Cộng hoà Séc.**

Chương trình chuyển đổi sở hữu trong tiến trình cải cách DNNN trên thế giới đã diễn ra mạnh mẽ từ đầu thập kỷ 80, xuất phát từ nước Anh và sau đó lan rộng sang các nước khác. Đối với Nga và Séc, tiến trình tư nhân hoá được thực hiện một cách ồ ạt, toàn diện và triệt để ngay từ giai đoạn đầu của quá trình chuyển đổi.

Mục đích tư nhân hoá của hai nước mang tính chính trị nhiều hơn là kinh tế - xã hội và tư nhân hoá thực chất là loại bỏ tối đa thành phần kinh tế công. Phương thức tư nhân hoá chủ yếu là Nhà nước trả doanh nghiệp lại cho chủ cũ mà trước đây đã bị quốc hữu hoá hoặc bán rộng rãi CP doanh nghiệp cho người lao động với giá rẻ nhằm tạo điều kiện cho tất cả tầng lớp nhân dân có thể tham gia quá trình tư nhân hoá, thực hiện công bằng và mọi người đều có cơ hội hưởng lợi. Nhìn chung, quá trình tư nhân hoá ở hai nước thực chất cũng là quá trình CPH. Tuy nhiên, có nhiều điểm nổi bật cần lưu ý:

- Quá trình chuyển đổi ở Séc có trật tự theo kế hoạch đã đề ra hơn ở Nga, do Séc có chuẩn bị kỹ về hành lang pháp lý trước khi tham gia chuyển đổi.

- Đối tượng tư nhân hoá ở cả hai nước rất rộng, hầu như Chính phủ chủ trương tư nhân hoá tất cả lĩnh vực của nền kinh tế, chỉ không tư nhân hoá những hoạt động mang tính chất nguy hiểm đến cuộc sống như: khai thác mỏ uranium, sản xuất và sử dụng uranium hay các lĩnh vực có yếu tố bí mật quốc gia.

- Các lĩnh vực như: ngành điện, viễn thông, khai thác mỏ, luyện kim, xăng dầu, khí đốt ở Séc được tiến hành tư nhân hoá gần hết. Công nghiệp điện được tư nhân hoá bằng cách tách riêng biệt 3 phần gồm: sản xuất điện, chuyển tải điện, phân phối điện. Trong đó phần chuyển tải điện vẫn thuộc sở hữu của Chính phủ. Riêng nhà máy điện hạt nhân Nhà nước sở hữu 100%. Ở Nga, tư nhân hoá ngành điện trong quá trình chuẩn bị, vấn đề khó của Nga nằm ở khâu chuyển tải do có sự "tranh chấp" quyền sở hữu giữa chính quyền Trung ương và địa phương. Nếu chính quyền Trung ương không nắm giữ quyền sở hữu hoặc chi phối mạng lưới chuyển tải thì mạng đó khó tiến hành một cách thống nhất, việc thực hiện tư nhân hoá ngành điện sẽ không triệt để. Mặt khác, hiện nay Chính phủ Nga đang thực hiện trợ cấp chéo, lấy thu từ bán điện cho sản xuất để trợ giá điện cho người tiêu dùng. Vì vậy giá điện tiêu dùng của dân chúng Nga hiện rất thấp. Nếu tiến hành tư nhân hoá tất yếu sẽ tăng giá điện tiêu dùng và dẫn đến phản ứng gay gắt của người dân.

- Định giá doanh nghiệp cũng là vấn đề được quan tâm. Tuy nhiên, ở Séc ngoài việc quan tâm đến giá bán doanh nghiệp thì việc tìm người mua có chiến lược

kinh doanh hợp lý, ổn định và phát triển doanh nghiệp cũng không kém phần quan trọng. Trong khi đó, Bộ Tài chính Séc muốn bán doanh nghiệp với giá cao thì Bộ Thương nghiệp và Thương mại thiên về ưu tiên tìm kiếm đối tác, người mua tốt nhất. Bán với giá cao có thể gây thêm khó khăn cho người mua trong kinh doanh, từ đó không trả được nợ, gây thiệt hại cho ngân hàng và xã hội.

- Tư nhân hoá ở Nga và CH Séc không hạn chế hay khống chế sự tham gia của các nhà đầu tư nước ngoài. Việc bán cổ phiếu trên thị trường chủ yếu dựa vào hình thức bán đấu giá, cách thức thực hiện đơn giản và khá hiệu quả thông qua cung cầu thị trường.

- Nhằm kích thích thị trường vốn trong nước phát triển, Chính phủ hai nước còn thực hiện các chính sách hỗ trợ vốn ban đầu cho người lao động trong doanh nghiệp và các công dân đến tuổi trưởng thành. Cụ thể, Chính phủ Nga đã phát không cho mỗi công dân (đủ 18 tuổi) một phiếu voucher với mệnh giá 10.000 rúp để trở thành cổ đông của các xí nghiệp.

Tính đến nay chương trình tư nhân hoá ở Nga và Séc đang vào giai đoạn cuối. Bên cạnh những thành công trong quá trình tư nhân hóa, cũng còn tồn tại nhiều vấn đề bất cập. Chẳng hạn như ở Nga, việc áp dụng phiếu voucher đã vô tình tạo ra sự trục lợi của một số ít quan chức và những người có tiền.

### **1.5.3 Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.**

Để đẩy nhanh tiến trình CPH các DNNN ở VN trong thời gian tới, việc nghiên cứu và ứng dụng một cách hợp lý các kinh nghiệm trên thế giới phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh kinh tế xã hội ở VN là hết sức cần thiết.

**+ *Bài học thứ nhất, xây dựng và hoàn thiện khung pháp lý cho tiến trình CPH các DNNN.***

Nga và Cộng hòa (CH) Séc có đặc điểm kinh tế xã hội đã được xem là khá tương đồng. Tuy nhiên, tiến trình CPH ở Séc diễn ra có trật tự và hiệu quả hơn ở Nga. Do CH Séc có sự chuẩn bị khá kỹ về hành lang pháp lý cần thiết cho tiến trình chuyển đổi hơn Nga. Từ kinh nghiệm trên, để đẩy mạnh CPH ở VN cũng cần có hệ thống văn bản pháp quy đầy đủ, chặt chẽ liên quan đến việc thực hiện CPH các DNNN như: Luật cải cách DNNN, Luật doanh nghiệp (thống nhất), Luật đầu tư (chung), Luật cạnh tranh, Luật TTCK,... Luật cải cách DNNN phải có những điều khoản quy định rõ ràng, chi tiết việc xác định giá trị doanh nghiệp, giải quyết nợ và lao động dôi dư, bán CP, đối tượng ưu tiên mua CP, chế độ báo cáo, công khai minh bạch tình hình tài chính của Công ty CP... Ngoài ra, Nhà nước phải có kế hoạch cụ thể triển khai CPH và quy định rõ về lĩnh vực, ngành nghề Nhà nước nắm giữ 100%; những lĩnh vực, ngành nghề Nhà nước nắm giữ CP chi phối, cũng như những lĩnh vực, ngành nghề Nhà nước không cần nắm giữ CP... để thống nhất thực hiện trên toàn quốc, chấm dứt tình trạng cố tình trì hoãn, né tránh CPH ở một số DNNN.

**+ Bài học thứ hai, tiến trình CPH là biện pháp hữu hiệu để đổi mới và phát triển DNNN, tiến tới xoá bỏ độc quyền.**

Hiện nay, xu hướng chung của các nước trên thế giới là lập lại mối quan hệ kinh tế nhà nước và tư nhân theo hướng thu hẹp kinh tế công, tăng kinh tế tư nhân và sở hữu hỗn hợp. Điều đó cũng có nghĩa là giảm bớt bảo hộ và kiểm soát của Nhà nước vào hoạt động doanh nghiệp, tạo bình đẳng cho các thành phần kinh tế, phát huy tác dụng cơ chế cạnh tranh hoàn hảo trên thị trường và tạo động lực phát triển.

Kinh nghiệm từ CH Séc cho thấy Chính phủ chủ trương đẩy mạnh tư nhân hoá hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế, kể cả những lĩnh vực độc quyền trước đây như: công nghiệp điện, viễn thông, xăng dầu, khí đốt... Vì thế, đến nay số DNNN ở CH Séc còn lại rất ít và khu vực kinh tế công chỉ chiếm 20% GDP. Còn như TQ, Chính phủ cũng tiến hành CPH một số lĩnh vực mà trước đây Nhà nước giữ vai trò độc quyền và Bộ Đường sắt TQ đã có kế hoạch bán CP cho các nhà đầu tư để huy động vốn cho việc xây dựng và cơ cấu lại ngành giao thông đường sắt.

Vì thế, VN cũng cần nhìn nhận tiến trình CPH các DNNN là một giải pháp quan trọng và hiệu quả nhất trong giai đoạn hiện nay nhằm tiến tới xoá bỏ độc quyền của một số DNNN. Do đó, cần phải làm tốt công tác tuyên truyền, quán triệt tư tưởng cho các ngành, các cấp, đồng thời nâng cao nhận thức cho người lao động, và lãnh đạo các DNNN. Bên cạnh đó, Chính phủ cần đề ra biện pháp mạnh mẽ, kiên quyết hơn để xử lý những trường hợp cố tình trì hoãn việc CPH vì sợ mất đi các đặc quyền, đặc lợi mà họ đang thụ hưởng, làm ảnh hưởng đến tiến trình CPH ở nước ta.

**+ Bài học thứ ba, đẩy mạnh CPH sẽ tạo điều kiện mở rộng hoạt động và phát triển thị trường chứng khoán.**

Nếu tiến trình CPH diễn ra một cách mạnh mẽ sẽ tạo nhiều hàng hoá cho TTCK. Ngược lại, TTCK càng phát triển, giao dịch trên TTCK càng sôi động thì càng tạo động lực thúc đẩy CPH. Muốn vậy, Chính phủ VN sớm đề ra những giải pháp cải cách trong lĩnh vực tài chính và ngân hàng, cũng như thành lập và phát triển các sở giao dịch chứng khoán, các quỹ đầu tư tài chính, các tổ chức tài chính khác, phân bổ hiệu quả các nguồn vốn để đẩy mạnh giao dịch chứng khoán trên thị trường, tạo điều kiện thuận lợi cho việc huy động vốn trong nước lẫn thu hút vốn đầu tư nước ngoài tham gia mua cổ phiếu trên TTCK. Ngoài ra, Ủy ban Chứng khoán nhà nước phải có quy định cụ thể việc niêm yết cổ phiếu của các Công ty CP, khuyến khích và tạo điều kiện cho các Công ty CP có quy mô lớn và hội đủ điều kiện được niêm yết và giao dịch trên TTCK. Bên cạnh đó, Nhà nước cần có các quy định chặt chẽ để lựa chọn những ngân hàng hoạt động tốt, có doanh số hoạt động cao, dư nợ quá hạn thấp và cho phép tham gia niêm yết trên TTCK. Có như thế hàng hoá chứng khoán mới dồi dào, đồng thời tạo điều kiện cho TTCK phát triển.

Trung Quốc là quốc gia rất thành công trong việc thu hút vốn trong nước và nước ngoài bằng con đường CPH, vừa qua TQ đã chào bán cổ phiếu các ngân hàng lớn cho các nhà đầu tư trên thế giới. Nhờ đó mà hiện nay các ngân hàng ở TQ đã bắt đầu hoạt động khoẻ mạnh và có lãi, TTCK trong nước chuẩn bị “cất cánh”.

**+ Bài học thứ tư, CPH là một giải pháp tối ưu để giải quyết vấn đề bức xúc về vốn cho các DNNN.**

Vốn là vấn đề hết sức phức tạp trong nền kinh tế vĩ mô của VN trong thời gian qua, phần lớn DNNN dựa vào ngân hàng để vay vốn. Do vậy, nhiều ngân hàng đã phải gánh chịu số dư nợ rất lớn, làm cho tình hình tài chính nước ta luôn nằm trong trạng thái căng thẳng. Đẩy mạnh CPH chúng ta có thể giải quyết được vấn đề vốn thông qua giao dịch cổ phiếu trên TTCK. Mục tiêu cơ bản của chương trình CPH các DNNN là huy động vốn của CBCNV trong doanh nghiệp, vốn nhàn rỗi của cá nhân, tổ chức kinh tế trong nước và nước ngoài để đầu tư đổi mới công nghệ, mở rộng SXKD và phát triển doanh nghiệp. Ở Trung Quốc, trong 10 năm qua có 117 Công ty CP đã huy động được 45,5 tỷ USD từ các TTCK trên thế giới. Mới đây, Ngân hàng Xây dựng TQ (CCB) đã chào bán cổ phiếu cho các nhà đầu tư thông qua TTCK Hồng Kông nhằm huy động 8 tỷ USD, đây là đợt niêm yết chứng khoán có giá trị lớn nhất thế giới trong năm nay và cũng là lớn nhất kể từ năm 2001. Các nhà kinh tế dự báo rằng, trong tương lai gần, thị trường tài chính TQ sẽ trở thành “cổ máy hái ra tiền” lớn nhất thế giới. Đây cũng là bài học kinh nghiệm quý giá cho VN.

**+ Bài học thứ năm, giải quyết vấn đề tài chính và chính sách cho người lao động khi CPH.**

Trước khi thực hiện chuyển đổi sở hữu, hầu hết các nước trên thế giới đều tiến hành giải quyết vướng mắc về tài chính đối với doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả hoặc hiệu quả thấp. Kinh nghiệm chỉ ra rằng, các DNNN vừa và nhỏ có tính cạnh tranh nên bán nhanh chóng thông qua đấu thầu cạnh tranh. Tuy nhiên, khi chuyển đổi sở hữu, các nước thường giải quyết dứt điểm các vấn đề sau:

- Giải quyết các khoản nợ dây dưa, kéo dài.
- Loại bỏ những tài sản, các dự án đầu tư không hiệu quả theo mệnh lệnh hành chính trước đây.
- Giải quyết lao động dư thừa bằng các biện pháp đồng bộ như đào tạo lại, trả trợ cấp thôi việc và bảo hiểm thất nghiệp.

Đây là bài học kinh nghiệm cho VN tham khảo, đồng thời để giải quyết vấn đề này ngoài sự quyết tâm từ Chính phủ cần có chính sách hỗ trợ người lao động vay tiền mua CP, hoặc được mua CP ưu đãi trả chậm. Cũng như cần quan tâm đến việc xây dựng phương pháp định giá doanh nghiệp chính xác, nhất là định giá tài sản vô hình như lợi thế kinh doanh, thương hiệu...nhằm hạn chế thất thoát tài sản nhà nước.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC CỔ PHẦN HOÁ TẠI TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN.**

#### **2.1.GIỚI THIỆU VỀ TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN.**

##### **2.1.1.Quá trình hình thành và phát triển.**

###### ***2.1.1.1.Quá trình hình thành.***

Công ty Du lịch TP.HCM được thành lập vào ngày 01/08/1975, tại thời điểm này thì đây là Công ty du lịch đầu tiên của TP.HCM được phép hoạt động. Ngày 30/03/1999 Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn được thành lập theo quyết định số 1833/QĐ -UB -KT của Ủy Ban Nhân Dân TP.HCM

Tổng Công ty Du lịch thành lập dựa trên nền tảng của Công ty Du lịch TP.HCM, gồm các đơn vị hạch toán độc lập, các đơn vị hạch toán phụ thuộc, các đơn vị sự nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, là thành viên sáng lập trong các Công ty cổ phần, Công ty TNHH. Công ty Du lịch TP.HCM giữ vai trò nòng cốt bởi vì Công ty có nguồn lực mạnh về vốn, nhân lực, công nghệ quản lý, cơ sở vật chất kỹ thuật, phương thức giao dịch và có uy tín lớn trên thương trường trong nước và quốc tế.

Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn có tên giao dịch là Saigontourist Holding Company (gọi tắt là Saigontourist).

- Trụ sở đặt tại 23 Lê Lợi, Quận1, TP.HCM.
- Điện thoại: 84.8.8292291 - 8225874 - 8225887 - 8295000.
- Fax: 84.8.8243239 - 8291026.
- Website: [www.saigon-tourist.com](http://www.saigon-tourist.com)
- Email: [saigontourist@sgtourist.com.vn](mailto:saigontourist@sgtourist.com.vn)

Vốn đăng ký kinh doanh: 741.413.000.000 đồng (Bảy trăm bốn mươi một tỷ bốn trăm mười ba triệu đồng).

Khi thành lập Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn (gọi tắt là Tổng Công ty Du lịch) có 35 đơn vị thành viên, bao gồm 05 đơn vị hạch toán độc lập, 27 đơn vị hạch toán phụ thuộc và 03 đơn vị sự nghiệp.

###### ***2.1.1.2.Quá trình phát triển.***

Từ ngày thành lập đến nay Tổng Công ty Du lịch đã không ngừng lớn mạnh về mọi mặt, luôn xứng đáng với vai trò đầu tàu trong ngành du lịch, cũng như một đơn vị chủ lực của TP. HCM. Hành trình thương hiệu Saigontourist 30 năm có thể nói gắn liền với bốn giai đoạn khác nhau. Đây cũng chính là bốn cột mốc quan trọng nhất ghi những dấu ấn lớn đối với Saigontourist.

+ Giai đoạn đầu tiên, từ năm 1975 – 1986: là giai đoạn Saigontourist thiết lập và đặt những nền móng ban đầu. Tiếp nhận và quản lý các KS nổi tiếng trước ngày 30/04/1975 như: Continental, Majestic, Rex, Caravelle, Palace, Grand... Vào năm 1979, Saigontourist được trực tiếp ký kết và phục vụ du khách tại các thị trường Ấn Độ, Nhật, Pháp, Ý, Canada, Úc... Năm 1984, lần đầu tiên Saigontourist tham dự

hội chợ du lịch quốc tế ITB tại Cộng hoà Liên bang Đức. Trong bối cảnh lịch sử thời bấy giờ, sự nỗ lực vươn lên của Saigontourist trong giai đoạn này rất đáng ghi nhận.

+ Giai đoạn thứ hai, từ năm 1986 - 1996: là giai đoạn Saigontourist xây dựng chiến lược và phát triển kinh doanh, đồng thời kết nối những đối tác lớn trong và ngoài nước với Saigontourist, nhất là khi VN chính thức mở cửa nền kinh tế và thu hút đầu tư nước ngoài. Nhờ đó đã hình thành liên doanh Saigontourist tại Nhật, đồng thời tham gia góp vốn vào Công ty CP Pacific Airlines, khánh thành KS liên doanh Sài Gòn tại Hà Nội và khai trương các KS quốc tế, sân golf tại TP.HCM.

Hàng loạt các KS ở trung tâm TP.HCM (Rex, Kim Đô, Quê Hương, Palace...) và các KS tại Quận 5 (Đồng Khánh, Hạnh Long...) được sửa chữa và nâng cấp đạt tiêu chuẩn quốc tế từ 3 – 4 sao. Đồng thời, Saigontourist hợp tác với 168 hãng lữ hành tại 19 quốc gia, tiếp đón và phục vụ 96% lượng khách quốc tế đến TP.HCM.

Gia nhập các hiệp hội du lịch quốc tế như: PATA, ASTA, JATA, USTOA, mở rộng hoạt động tiếp thị ở nước ngoài thông qua các hội chợ IT & ME (Mỹ), TOP RESA (Pháp), WTM (Anh), ITB (Đức)...Bên cạnh đó, Saigontourist còn đẩy mạnh hoạt động tuyên truyền và quảng bá trong và ngoài nước.

+ Giai đoạn thứ ba, từ năm 1996 - 2003: là giai đoạn Saigontourist mở rộng phát triển, thời kỳ này ngành du lịch nói chung và Saigontourist nói riêng phải đương đầu với nhiều khó khăn khách quan, từ khủng hoảng kinh tế khu vực, ảnh hưởng khủng bố 11/9 tại Hoa Kỳ, chiến tranh Iraq, bệnh dịch SARS...Nỗ lực của Saigontourist với chiến lược phát triển thương hiệu thông qua việc áp dụng các công nghệ quản lý tiên tiến đã đưa Saigontourist đi vào ổn định và phát triển vượt bậc. Nhờ thiết lập và vận hành website nên thương hiệu Saigontourist phủ khắp các địa bàn du lịch trong nước, cũng như quảng bá hình ảnh Saigontourist tại các thị trường quốc tế trọng điểm.

+ Giai đoạn thứ tư, từ năm 2003 đến nay: là giai đoạn Saigontourist phát triển theo xu thế hội nhập với kinh tế thế giới. Mỗi ngày nào chỉ quản lý vài cơ sở, doanh thu chỉ vài tỷ đồng, nay Saigontourist đã quản lý trên 70 đơn vị, mạng lưới phủ khắp VN, thiết lập các cơ sở ở nước ngoài, quan hệ trên 300 đối tác lớn trên thế giới, doanh thu hằng năm khoảng 4.000 tỷ đồng, lãi từ hoạt động kinh doanh gần 1.000 tỷ đồng. Lược qua những con số thống kê mới thấy 30 năm qua thương hiệu Saigontourist đã được khẳng định và không ngừng lớn mạnh.

Ba giai đoạn kể trên là nền móng vững chắc đưa Saigontourist tiếp tục đi vào thời kỳ phát triển cả chiều rộng lẫn chiều sâu trong giai đoạn thứ tư, với trọng tâm phát triển bền vững và hội nhập, chuẩn bị để Saigontourist tiến đến hình thành tập đoàn du lịch đầu tiên tại VN. Một trong những thuận lợi trong chiến lược này là mới đây Saigontourist đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt áp dụng mô hình quản lý Công ty mẹ - Công ty con.

### **2.1.2.Chức năng nhiệm vụ và tổ chức bộ máy.**

#### **2.1.2.1.Chức năng.**

- **Chức năng kinh doanh.**

Theo quyết định thành lập, Tổng Công Ty Du lịch có chức năng hoạt động chủ yếu sau:

\* Ngành chủ lực: Khách sạn, nhà hàng, lữ hành và vận chuyển khách du lịch.

\* Các ngành khác:

+ Mua bán, sản xuất chế biến thực phẩm, hàng thủ công mỹ nghệ, thiết bị vật tư, hàng tiêu dùng. Dịch vụ quản lý thuê khách sạn, nhà hàng, cơ sở lữ hành, khu nghỉ dưỡng. Tổ chức hội thảo, hội nghị quốc tế, xuất khẩu lao động. Các dịch vụ cung ứng theo nhu cầu khách hàng: giặt ủi, thông tin, giao dịch, thương mại, bán hàng miễn thuế, quảng cáo tiếp thị, văn hoá thể thao.

+ Kinh doanh địa ốc, dịch vụ nhà đất, cho thuê căn hộ, văn phòng, kinh doanh các dịch vụ tài chính.

+ Mở trường đào tạo chuyên ngành du lịch. Kinh doanh xe với hình thức làm đại lý cho các hãng nước ngoài, sửa chữa bảo trì ô tô, tàu du lịch, xe taxi.

+ Kinh doanh xuất nhập khẩu, các trang thiết bị để hiện đại hoá khách sạn.

+ Dịch vụ nhà đất và kinh doanh bất động sản, văn phòng cho thuê.

+ Thiết kế thi công, sửa chữa, trang trí nội ngoại thất.

Các lĩnh vực hoạt động của Tổng Công Ty Du lịch là kinh doanh đa ngành, nhưng phải có sự kết hợp chặt chẽ giữa ngành chủ lực với các ngành phụ trợ, tạo nên sản phẩm du lịch hoàn chỉnh, có giá thành hạ để tăng khả năng cạnh tranh trên thương trường trong và ngoài nước.

• **Chức năng quản lý.**

Tổng Công Ty Du lịch có 3 chức năng chính sau đây:

+ Thực hiện quyền sử dụng và quản lý đối với mọi nguồn vốn và nguồn tài nguyên, do Nhà nước uỷ quyền, với tư cách là người đại diện cho chủ sở hữu, theo pháp luật hiện hành.

+ Sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn, quỹ tập trung và các nguồn tài nguyên để trực tiếp đầu tư và làm tốt vai trò chủ đạo của hệ thống kinh tế Nhà nước, đồng thời phải bảo đảm khả năng sinh lợi trên vốn đầu tư, tạo điều kiện thúc đẩy tích tụ và tập trung, nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp thành viên.

+ Chỉ đạo tổ chức và điều phối các hoạt động tập trung, để phục vụ cho quyền lợi chung của các thành viên, hỗ trợ cho tất cả các thành viên cùng phát triển như: nghiên cứu kỹ thuật ứng dụng, nghiên cứu thị trường, phân chia thị trường, cung cấp thông tin, quảng bá tiếp thị, đào tạo nguồn nhân lực...

**2.1.2.2. Nhiệm vụ và quyền hạn.**

\* Căn cứ phương hướng mục tiêu phát triển kinh tế của Đảng và Nhà nước, quy hoạch phát triển ngành du lịch và kết quả nghiên cứu thị trường, xây dựng kế hoạch dài hạn, trung hạn và hàng năm về hoạt động sản xuất kinh doanh du lịch của Tổng Công ty Du lịch và giao kế hoạch cho các đơn vị thành viên.

\* Xây dựng, quyết định và tổ chức chỉ đạo thực hiện các kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản, đổi mới công nghệ và trang thiết bị.



Tổng Công ty Du lịch trực tiếp tổ chức thực hiện các phương án đầu tư mới các ngành nghề có liên quan đến kinh doanh du lịch và khách sạn. Duyệt các phương án đầu tư chiều sâu, đầu tư cải tạo mở rộng, đầu tư mới có quy mô vừa và nhỏ của các đơn vị thành viên. Tổng Công ty Du lịch được quyền đầu tư ở nước ngoài theo đúng quy định của pháp luật VN.

\* Tổng Công ty Du lịch quyết định phương án SXKD hàng năm trên cơ sở có sự phân công và sự phối hợp giữa các đơn vị thành viên, nhằm bảo đảm kinh doanh có hiệu quả cao nhất. Tổng Công ty Du lịch quyết định về chính sách và phương thức phối hợp giữa các đơn vị thành viên trong việc thực hiện kế hoạch SXKD.

\* Tổng Công ty Du lịch trực tiếp tổ chức các hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu hàng hoá và trang thiết bị chuyên ngành du lịch, tổ chức công tác tiếp thị, thông tin và tuyên truyền quảng cáo du lịch, tổ chức dịch vụ đầu tư du lịch.

Tổng Công ty Du lịch trực tiếp tổ chức thực hiện hoặc chỉ đạo thực hiện các hoạt động quan hệ kinh tế đối ngoại, hợp tác liên doanh, tham gia CP các tổ chức kinh tế trong nước và ngoài nước, đặt chi nhánh và văn phòng đại diện của Tổng Công ty Du lịch ở trong nước, ở nước ngoài theo quy định của Chính phủ.

\* Tổ chức nghiên cứu thị trường, phong tục tập quán và thị hiếu của du khách trong và ngoài nước, từ đó nghiên cứu xây dựng các sản phẩm du lịch mang bản sắc văn hoá dân tộc và các tuyến điểm du lịch phong phú, đa dạng, hấp dẫn du khách.

\* Quản lý thống nhất các nguồn vốn của Nhà nước giao, bảo toàn và phát triển nguồn vốn; nghiên cứu điều phối và huy động các nguồn vốn để tập trung đầu tư vào các cơ sở có khả năng sinh lợi cao, kể cả việc hợp tác liên doanh với các đối tác trong và ngoài nước.

\* Tổng Công ty Du lịch được quyền tự huy động vốn cho hoạt động SXKD nhưng không làm thay đổi hình thức sở hữu; được phát hành trái phiếu, cổ phiếu theo quy định của pháp luật; được quyền chuyển nhượng thay thế, cho thuê, thế chấp, cầm cố tài sản thuộc quyền quản lý của Tổng Công ty Du lịch trên nguyên tắc bảo toàn và phát triển vốn.

\* Tổng Công ty Du lịch là một tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, thực hiện chế độ hạch toán kinh tế tổng hợp toàn Tổng Công ty Du lịch và hạch toán độc lập tập trung đối với những sản phẩm và dịch vụ du lịch do Tổng Công ty Du lịch trực tiếp kinh doanh theo đúng chế độ kế toán hiện hành của Nhà nước.

\* Tổng Công ty Du lịch có quyền tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với mục tiêu và nhiệm vụ được giao; có quyền tuyển chọn, thuê mướn, đào tạo và bố trí sử dụng lao động; lựa chọn các hình thức trả lương, thưởng theo quy định của Luật Lao động; được quyền quyết định lương khoán theo chi phí và hiệu quả hoạt động. Tổng Công ty Du lịch được lập và sử dụng các quỹ tập trung trích từ các đơn vị thành viên để đảm bảo cho quá trình phát triển và hoạt động SXKD của toàn Tổng Công ty Du lịch. Các quỹ tập trung của Tổng Công ty Du lịch được quy định cụ thể trong bản điều lệ và quy chế tài chính của Tổng Công ty Du lịch.

### **2.1.2.3. Tổ chức bộ máy.**

Toàn hệ thống của Tổng Công ty Du lịch được tổ chức thành:

+ Bộ máy quản lý: Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát.

+ Bộ máy điều hành: Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, kế toán trưởng và các phòng chức năng.

+ Các đơn vị bao gồm:

- Các đơn vị hạch toán độc lập.

- Các đơn vị hạch toán phụ thuộc.

- Các đơn vị sự nghiệp.

- Các doanh nghiệp có vốn góp của Tổng Công ty Du lịch.

+ Các tổ chức Đảng và đoàn thể.

Đến nay Tổng Công ty Du lịch có 70 đơn vị thành viên gồm 16 đơn vị hạch toán phụ thuộc, 4 đơn vị hạch toán độc lập, 10 Công ty liên doanh nước ngoài tại VN, 02 Công ty liên doanh nước ngoài tại nước ngoài, 19 Công ty CP và 12 đơn vị đã CPH, 07 Công ty TNHH (Sơ đồ tổ chức – phụ lục đính kèm).

### **2.1.3. Thành quả đạt được.**

Nhìn lại chặng đường 30 năm, Saigontourist có thể tự hào với những thành quả đạt được. Cùng với những thay đổi tích cực trên các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội tại VN, Saigontourist đã vượt qua những khó khăn để đóng góp tích cực cho ngành du lịch nước nhà ngày càng phát triển. Sau 30 năm hoạt động, Tổng Công ty Du lịch đã không ngừng lớn mạnh về mọi mặt, uy tín và thương hiệu của Saigontourist không ngừng được nâng cao – không chỉ trong nước mà còn được nhiều nước trên thế giới biết đến. Do đó, Saigontourist luôn xứng đáng với vai trò đầu tàu trong ngành du lịch, cũng như xứng đáng là tập đoàn lớn và chủ lực của TP.HCM.

*\* Về hiệu quả hoạt động của Tổng Công ty Du lịch được thể hiện qua các số liệu sau:*

- Doanh thu: năm 1976 doanh thu chỉ đạt 2.566.000 đồng thì đến năm 1995 doanh thu đạt được 1.037,055 tỷ đồng và ước doanh thu năm 2005 sẽ đạt: 3.955 tỷ đồng (Biểu số 1 - phụ lục đính kèm).

- Lãi gộp: năm 1976 lãi gộp đạt được 200.000 đồng, đến năm 1995 đạt hơn 325.071,525 tỷ đồng và ước lãi gộp năm 2005 sẽ là: 904.167 tỷ đồng (Biểu số 2).

- Nộp ngân sách: năm 1976 nộp ngân sách cho Nhà nước là: 115.000 đồng, đến năm 1995 nộp ngân sách tăng lên hơn 189.521,244 tỷ đồng và ước nộp ngân sách năm 2005 sẽ là 424.720 tỷ đồng (Biểu số 3).

- Nhân sự: khi mới thành lập năm 1975 chỉ có 236 CBCNV, đến năm 1995 tổng số CBCNV là 4.173 người và năm 2005 tổng số CBCNV của Saigontourist là: 5.373 người (chỉ tính khối quốc doanh, không tính khối liên doanh, CP, TNHH...) (Biểu số 4).

- Tổng số khách: lượng khách đến với Saigontourist ngày càng tăng, bao gồm khách lưu trú và khách lữ hành. Nếu năm 1976 Saigontourist tiếp đón và phục vụ

1.689 lượt khách (trong đó có 1.565 lượt khách quốc tế và 124 lượt khách nội địa) thì đến năm 1995 là 605.660 lượt khách (trong đó có 314.756 lượt khách quốc tế và 290.904 lượt khách nội địa) và ước năm 2005 sẽ đón tiếp 1.450.000 lượt khách (trong đó có 769.000 lượt khách quốc tế và 681.000 lượt khách nội địa) (Biểu số 5).

Qua báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng Công ty Du lịch những năm gần đây cho thấy tình hình kinh doanh luôn tiến triển thuận lợi, tốc độ tăng trưởng bình quân doanh thu là 18% và lãi gộp là 25% trong giai đoạn 2003-2005 (Báo cáo tình hình kinh doanh và kết quả hoạt động kinh doanh – phụ lục đính kèm)

*\* Những thành tích của Tổng Công ty Du lịch đã đạt được trong thời gian qua.*

Tổng Công ty Du lịch đã được Nhà nước tặng thưởng các danh hiệu sau:

- Huân chương Lao động hạng III
- Huân chương Lao động hạng II
- Huân chương Lao động hạng I
- Huân chương Độc lập hạng III
- Huân chương Độc lập hạng II

Ngoài ra, hàng năm Saigontourist còn nhận được nhiều giấy khen, bằng khen, tặng thưởng của Thủ tướng Chính phủ, Tổng cục Du lịch, Thành ủy, UBND TP. HCM..., cùng nhiều tặng thưởng của các tổ chức trong và ngoài nước.

## **2.2. THỰC TRẠNG CỔ PHẦN HÓA DNNN TẠI TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN.**

### **2.2.1. Tình hình thực hiện cổ phần hóa tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.**

Theo danh sách cập nhật đến tháng 09/2005 thì Tổng Công ty Du lịch đã có 12 đơn vị trực thuộc là DNNN đã CPH, trong đó:

+ *Các đơn vị trực thuộc Saigontourist đã cổ phần hóa:* 10 Công ty, gồm:

- Công ty CP Thiết kế & Xây dựng Saigontourist: là đơn vị đầu tiên của Tổng Công ty Du lịch tiến hành CPH vào tháng 02/2001.

- Công ty CP KS Du lịch Thanh Bình: CPH vào tháng 05/2001.

- Công ty CP KS Quê Hương: tháng 09/2004 chuyển thành Công ty CP.

- Công ty CP Khu du lịch Rừng Madagui: CPH vào ngày 15/09/2004

- Công ty CP Nước đá Tân Sơn: ngày 21/07/2004 chuyển thành Công ty CP.

- Công ty CP Bánh kẹo Givral: tháng 09/2004 chuyển thành Công ty CP.

- Công ty CP Vận chuyển Saigontourist: CPH vào tháng 01/2005.

- Công ty CP DVTM EDEN: ngày 05/01/2005 trở thành Công ty CP.

- Công ty CP DVDL Tân Định (Fiditourist): CPH vào tháng 01/2005.
- Công ty CP KS Bông Sen: tháng 01/2005 chuyển thành Công ty CP.
- + Các đơn vị chuyển vốn về Tổng Công ty Du lịch quản lý: 02 Công ty, gồm:
  - Công ty CP DVDL Mêkông: là DNNN thuộc UBND Quận 3 tiến hành CPH. Sau khi chuyển sang Công ty CP, tháng 01/2004 UBND TP.HCM đã chuyển phần vốn của Nhà nước về cho Saigontourist quản lý.
  - Công ty CP KS Sài Gòn: là DNNN thuộc UBND Quận I tiến hành CPH. Sau khi chuyển thành Công ty CP, tháng 03/2004 UBND TP.HCM đã chuyển phần vốn của Nhà nước về cho Saigontourist quản lý.

Dưới đây là tình hình vốn của 10 doanh nghiệp trực thuộc Tổng Công ty Du lịch đã tiến hành chuyển đổi sang Công ty CP:

T T	Đơn vị	Thời điểm xác định giá trị tài sản	Giá trị TS theo sổ sách tại thời điểm CPH (đồng)	Giá trị thực tế vốn NN tại DN sau định giá lại (đồng)	Vốn điều lệ (tỷ đồng)	Tỷ lệ vốn NN
1	Công ty CP KS Du lịch Thanh Bình	25/02/1999	16.527.908.602	16.799.145.569	16,75	20%
2	Công ty CP TK XD Saigontourist	10/01/2000	2.202.836.257	870.490.349	3	15%
3	Công ty CP Khu DL Rừng Madagui	29/07/2003	10.068.709.797	8.998.728.098	12	15%
4	Công ty CP VC Saigontourist	12/04/2004	29.267.794.112	30.034.881.120	40	30%
5	Công ty CP TM Eden	12/04/2004	49.470.917.495	6.314.124.579	20	20%
6	Công ty CP DL Tân Định (Fiditourist)	12/04/2004	34.060.710.099	15.431.069.257	25	20%
7	Công ty CP KS Bông Sen	06/10/2004	49.928.465.738	124.078.407.235	130	25%
8	Công ty CP Nước đá Tân Sơn	29/07/2003	2.284.147.402	1.972.010.222	4	15%
9	Công ty CP KS Quê Hương	12/04/2004	61.198.267.142	105.359.058.565	110	20%
10	Công ty CP bánh kẹo Givral	12/04/2004	887.722.846	2.539.063.068	10	15%

(Nguồn: Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn)

## **2.2.2. Tình hình cổ phần hoá ở các đơn vị tiêu biểu thuộc Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.**

Để có cách nhìn cụ thể hơn đối với công tác chuyển đổi CPH tại các DNNN thuộc Tổng Công ty Du lịch, xin giới thiệu 03 đơn vị đặc trưng nhất trong 10 doanh nghiệp đã CPH từ trước đến nay của Saigontourist, bao gồm :

- Cụm KS Quê Hương.
- Công ty Vận chuyển Saigontourist.
- Công ty Du lịch Tân Định.

### **2.2.2.1. Cụm khách sạn Quê Hương.**

KS Quê Hương trước đây chỉ có một cơ sở tại địa chỉ 167 Hai Bà Trưng, Quận 3, TP.HCM được xây dựng trước 30/04/75 với tên gọi là KS Liberty. Sau ngày miền Nam giải phóng, KS Liberty được tiếp quản và chuyển giao cho Công ty Du lịch với tình trạng cơ sở vật chất xuống cấp. Sau khi sửa chữa, tháng 7/1985, KS Quê Hương chính thức đi vào hoạt động.

Từ năm 1993, KS Quê Hương bắt đầu tiếp nhận thêm 08 KS và nhà hàng hình thành Cụm KS Quê Hương. Với các chức năng kinh doanh như sau :

- Kinh doanh nhà hàng, KS, vũ trường, massage, karaoke, mỹ nghệ.
- Dịch vụ cho thuê văn phòng, nhà ở và nhà làm việc.
- Mua bán thuốc lá điếu sản xuất trong nước.
- Chế biến bia tươi và mua bán rượu các loại.
- Dịch vụ chăm sóc sắc đẹp, cắt uốn tóc.
- Mua bán các loại hoa, lá, cây cảnh, thiết kế, thi công cảnh quan xanh.
- Dịch vụ du lịch lữ hành quốc tế và nội địa, vận chuyển khách du lịch.
- Dịch vụ tư vấn hoạt động nhà hàng, KS.

#### **+ *Thực trạng của Cụm KS Quê Hương trước khi cổ phần hoá.***

Cụm KS Quê Hương gồm có 06 khách sạn với 321 phòng ngủ tiện nghi cao cấp sẵn sàng phục vụ khách quốc tế và nội địa. Và 03 nhà hàng nổi tiếng chuyên phục vụ món ăn Việt – Âu – Á và các loại đặc sản cao cấp, đây còn là trung tâm tổ chức tiệc cưới tại TP.HCM.

Tổng số CBCNV đến thời điểm thực hiện CPH là 699 người. Đội ngũ lao động làm việc tại Cụm KS Quê Hương đều là những lao động có trình độ và tay nghề, thường xuyên được đào tạo và đào tạo lại để nâng cao nghiệp vụ.

Chính sách tiền lương đối với người lao động là một trong những vấn đề luôn được đơn vị đặc biệt quan tâm. Trong giai đoạn 2001-2003, thu nhập trung bình của người lao động tại Cụm KS Quê Hương luôn đạt mức 2 triệu đồng/người/tháng.

Kết quả hoạt động kinh doanh của Cụm KS Quê Hương trong giai đoạn 2001 – 2003 được thể hiện theo số liệu dưới đây:

<b>CHỈ TIÊU</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Tổng doanh thu	55.518.203.885	64.513.932.881	73.222.105.195
* Các khoản giảm trừ	1.210.304.835	829.360.844	605.273.704
Thuế TTĐB, thuế XK	1.210.304.835	829.360.844	605.273.704
1. Doanh thu thuần	54.307.899.050	63.684.572.037	72.616.831.491
2. Giá vốn hàng bán	46.015.630.545	52.770.146.839	65.043.859.034
3. Lợi nhuận gộp	8.292.268.505	10.914.425.198	7.572.972.457
4. Chi phí quản lý doanh	3.467.744.384	4.546.641.024	2.172.939.929
5. Lợi nhuận thuần	4.824.524.121	6.367.784.174	5.400.032.528
6. Thu nhập hoạt động tài	66.901.398	53.022.132	65.845.610
7. Chi phí hoạt động tài	74.141		
8. Lợi nhuận từ hoạt động	66.827.257	53.022.132	65.845.610
9. Các khoản thu nhập bất	58.401.398	95.929.477	54.217.617
10. Chi phí bất thường	2.338.011		25.000.000
11. Lợi nhuận bất thường	56.063.387	95.929.477	29.217.617
12. Tổng lợi nhuận trước	4.947.414.765	6.516.735.783	5.495.095.755
13. Thuế thu nhập doanh	1.583.172.724	2.085.355.451	1.758.430.639
14. Lợi nhuận sau thuế	3.364.242.041	4.431.380.332	3.736.665.116

(Nguồn: báo cáo tài chính)

Đơn vị tính: đồng

**+ Tình hình thực hiện sau cổ phần hoá.**

<b>Nội dung</b>	<b>Thực hiện 2004</b>	<b>Kế hoạch 2005</b>	<b>Thực hiện 2005 (ước)</b>	<b>TH05/ TH04</b>	<b>TH05/ KH05</b>
*Vốn điều lệ (triệu đồng)	110.000	110.000	110.000	100%	100%
*Doanh thu (triệu đồng)	78.000	84.240	100.000	128,2%	118,7%
*Lợi nhuận (triệu đồng)	13.493	14.951	18.000	133,4%	120,4%
* Tỷ suất LN/ DT	17,30%	17,75%	18%		
*Tỷ suất LN/ vốn ĐL	12,26%	13,60%	16,36%		
*Chia cổ tức (triệu đồng)		13.455,9	16.200		120,4%
Tỷ lệ cổ tức		12,23%	14,73%		
*Thu nhập bq (đ/ng/th)	2.200.000	2.300.000	2.400.000	109,1%	104,3%
*Lao động (người)	699	650	650	93%	100%

(Nguồn: báo cáo tài chính)

**+ Kế hoạch phát triển sau cổ phần hoá.**

Quy mô hoạt động của toàn bộ Cụm KS Quê Hương khá lớn nên trong phương hướng tới đơn vị sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng ở mức hiện tại và từng bước hoạch định những chiến lược dài hạn để thực hiện đầu tư mở rộng hoạt động.

Trong thời gian tới, Cụm KS Quê Hương dự kiến thực hiện một số hạng mục đầu tư trang thiết bị và sửa chữa với chi phí như sau:

- Sửa chữa và nâng cấp các KS : 6.680.000.000đ.
- Mua sắm trang thiết bị: 3.320.000.000đ.

Bên cạnh nguồn vốn huy động thông qua CPH để tiếp tục đầu tư vào các hạng mục công trình mới nhằm tăng khả năng thu hút khách du lịch, Cụm KS Quê Hương sẽ tìm kiếm các nguồn tài trợ khác để tiến hành nâng cấp cơ sở vật chất để nâng cao chất lượng phục vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.

Đây là những dự kiến về kế hoạch kinh doanh giai đoạn 2005–2007 của Cụm KS Quê Hương:

Đơn vị tính: đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
<b>1</b>	<b>Vốn điều lệ</b>	<b>110.000.000.000</b>	<b>110.000.000.000</b>	<b>110.000.000.000</b>
<b>2</b>	<b>Doanh thu</b>	<b>84.240.000.000</b>	<b>90.979.000.000</b>	<b>98.256.000.000</b>
	*Kinh doanh chính	81.162.000.000	87.655.000.000	94.666.000.000
	- Phòng ngủ	35.424.000.000	38.258.000.000	41.318.000.000
	- Ăn uống	33.426.000.000	36.100.000.000	38.988.000.000
	- Dịch vụ khác	12.312.000.000	13.297.000.000	14.360.000.000
	*Phí phục vụ	3.078.000.000	3.324.000.000	3.590.000.000
<b>3</b>	<b>Chi phí</b>	<b>70.735.000.000</b>	<b>76.074.000.000</b>	<b>80.151.700.000</b>
<b>4</b>	<b>Lãi trước thuế</b>	<b>14.951.000.000</b>	<b>16.467.000.000</b>	<b>18.104.300.000</b>
<b>5</b>	<b>Thuế thu nhập DN</b>			<b>1.810.430.000</b>
<b>6</b>	<b>Lãi sau thuế</b>	<b>14.951.000.000</b>	<b>16.467.000.000</b>	<b>16.293.870.000</b>
<b>7</b>	<b>Tỷ lệ so với vốn ĐL</b>	<b>13,59%</b>	<b>14,97%</b>	<b>14,81%</b>
<b>8</b>	<b>Phân phối lợi nhuận</b>	<b>1.495.100.000</b>	<b>1.646.700.000</b>	<b>1.629.387.000</b>
	- Quỹ dự trữ (5%)	747.550.000	823.350.000	814.693.500
	- Quỹ KT-PL (5%)	747.550.000	823.350.000	814.693.500
<b>9</b>	<b>Lãi còn lại chia cổ tức</b>	<b>13.455.900.000</b>	<b>14.820.300.000</b>	<b>14.664.483.000</b>
<b>10</b>	<b>Tỷ lệ cổ tức</b>	<b>12,23%</b>	<b>13,47%</b>	<b>13,33%</b>
<b>11</b>	<b>Số lao động bquan (ng)</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>
<b>12</b>	<b>Thu nhập bquan tháng</b>	<b>2.300.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.800.000</b>

**+ Nhận xét đánh giá.**

- Thời gian qua, Cụm KS Quê Hương đã nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật và đẩy mạnh công tác tiếp thị để giới thiệu sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng, trên mạng vi tính. Nhờ đó, Cụm KS Quê Hương luôn đạt chỉ tiêu doanh thu

và liên tục tăng trưởng từng năm. Từ năm 2001-2003, đơn vị luôn duy trì mức tăng doanh thu trên 10%/năm. Đặc biệt năm 2003, bệnh dịch SARS tác động rất lớn đến hoạt động du lịch, nhưng Cụm KS Quê Hương vẫn hoàn thành chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận đạt 84,54% kế hoạch được giao. Điều này cho thấy nỗ lực lớn của tập thể đơn vị trong quá trình hoạt động kinh doanh.

- Chuyển đổi thành Công ty cổ phần sẽ tạo thêm nhiều điều kiện thuận lợi về vốn, cơ chế quản lý, khả năng sáng tạo, linh hoạt trong kinh doanh, đặc biệt là sự đóng góp trí tuệ của tập thể cổ đông trong và ngoài đơn vị. Cụ thể sau 01 năm hoạt động của Công ty cổ phần cho thấy doanh thu và lợi nhuận tăng nhanh, năm 2005 doanh thu tăng 18,7% và lợi nhuận tăng 20,4% so với năm 2004.

- Cụm KS Quê Hương đã phát huy được lợi thế kinh doanh và uy tín thương hiệu. Bên cạnh những điều kiện về cơ sở vật chất dồi dào và địa thế thuận lợi tại trung tâm TP.HCM, còn có đội ngũ CBCNV được đào tạo chuyên nghiệp đã góp phần mang đến hiệu quả kinh doanh của đơn vị chuyển biến tích cực sau CPH.

Tóm lại, trong thời gian qua Cụm KS Quê Hương hoạt động có hiệu quả và lợi nhuận, bảo toàn được phần vốn nhà nước. Việc thành lập Công ty cổ phần đã tạo động lực mạnh mẽ và cơ chế quản lý năng động cho đơn vị trong việc sử dụng hiệu quả vốn và tài sản.

#### ***2.2.2.2 Công ty Vận chuyển Saigontourist.***

Công ty Vận chuyển Saigontourist ban đầu là đoàn xe trực thuộc Công ty Du lịch TP.HCM. Đến tháng 08 năm 1986, UBND TP.HCM ra quyết định số 125/QĐ-UB chuyển đoàn xe thành Xí nghiệp Ô tô Saigontourist, trực thuộc Công ty Du lịch TP.HCM. Đến tháng 07 năm 1999, thực hiện quyết định số 1833/QĐ-UB-KT của UBND TP.HCM về việc thành lập Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn, Tổng Công ty đã ra quyết định số 35/HĐQT/QĐ/TCT đổi tên Xí nghiệp Ô tô Saigontourist thành Công ty Vận chuyển Saigontourist trực thuộc Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.

Ngành nghề kinh doanh của Công ty Vận chuyển Saigontourist bao gồm:

- Vận chuyển taxi và vận chuyển khách du lịch;
- Dịch vụ du lịch lữ hành;
- Đại lý bán vé máy bay, tàu cánh ngầm;
- Đào tạo lái xe mô tô và ô tô;
- Dịch vụ sửa chữa ô tô và mua bán phụ tùng xe ô tô;

#### ***+ Thực trạng của Công ty trước khi cổ phần hoá.***

Tại thời điểm có quyết định thực hiện CPH (tháng 04/2004), tổng số lao động của Công ty là 530 người. Lực lượng lao động của Công ty Vận chuyển luôn được đào tạo, huấn luyện để nâng cao trình độ chuyên môn. Riêng lĩnh vực vận chuyển



Công ty chú trọng huấn luyện kỹ năng lái xe và tác phong phục vụ theo tiêu chuẩn của Saigontourist.

Hiện Công ty đang quản lý và sử dụng các tài sản cố định như sau:

- Nhà cửa, vật kiến trúc:

Tên cơ sở	Diện tích khuôn viên	Diện tích xây dựng	Diện tích sàn xây dựng
Trụ sở chính số 25 Pasteur, Q.1, TP.HCM.	95,40 m <sup>2</sup>	95.40 m <sup>2</sup>	466,03 m <sup>2</sup>
Văn phòng làm việc và nhà để xe : 99C Phổ Quang, P.2 , Q.TB, TP.HCM.	9.252,2 m <sup>2</sup>	6.399,17 m <sup>2</sup>	6.399,17 m <sup>2</sup>

- Phương tiện kinh doanh chính:

Ngoài trụ sở và nhà xưởng trên Công ty hiện có 151 xe taxi , 40 xe du lịch các loại và gần 100 xe liên kết với các đối tác để cho thuê ngắn hạn và dài hạn.

Những năm qua, Công ty Vận chuyển đã đạt được những bước tăng trưởng trong quá trình kinh doanh. Dưới đây là những số liệu cụ thể về kết quả kinh doanh của Công ty trong giai đoạn 2001 – 2003.

*Đơn vị tính: triệu đồng*

CHỈ TIÊU	2001	2002	2003
1. Tổng doanh thu	30.841	39.347	40.428
2. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	30.841	39.347	40.428
3. Giá vốn hàng bán	29.489	38.001	38.845
4. Lợi nhuận gộp	1.353	1.346	1.582
5. Doanh thu hoạt động tài chính	30	41	44
6. Chi phí hoạt động tài chính	281	233	191
7. Chi phí bán hàng	0	0	146
8. Chi phí quản lý doanh nghiệp	1.883	852	1.097
9. Lợi tức thuần từ hoạt động kinh doanh	-782	303	193
10.Thu nhập bất thường	3.037	9.813	407
11.Chi phí bất thường	27	5.200	43
12.Lợi nhuận bất thường	3.010	4.613	364
13.Tổng lợi nhuận trước thuế	2.229	4.916	556
<i>Nộp bổ sung thuế GTGT năm 1999</i>	0	0	3
14.Thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp	713	1.573	178
15.Lợi nhuận sau thuế	1.516	3.343	378

*(Nguồn: báo cáo tài chính)*

**+ Tình hình thực hiện sau cổ phần hoá**

Nội dung	Thực hiện 2004	Kế hoạch 2005	Thực hiện 2005(ước)	TH05/ TH04	TH05/ KH05
*Vốn điều lệ (triệu đồng)	36.280	40.000	40.000	110,25%	100%
*Doanh thu (triệu đồng)	49.806	70.000	72.000	144,56%	102,86%
*Lợi nhuận (triệu đồng)	800	7.384	7.800	975%	105,63%
* Tỷ suất LN/ DT	1,6%	10,55%	10,83%		
*Tỷ suất LN/ vốn ĐL	2,2%	18,46%	19,5%		
*Chia cổ tức (triệu đồng)		4.253	4.400		103,46%
Tỷ lệ cổ tức		10,63%	11%		
*Thu nhập bq (đ/ng/th)	1.870.000	2.200.000	2.200.000	117,65%	100%
*Lao động (người)	530	579	560	105,66%	96,72%

(Nguồn: báo cáo tài chính)

**+ Kế hoạch phát triển sau cổ phần hoá**

Để đáp ứng mục tiêu kinh doanh, Công ty dự kiến sẽ đầu tư đổi mới và tăng số đầu xe theo kế hoạch như sau:

- Cuối năm 2004 Công ty sẽ thanh lý 50 xe taxi Kia 2001, đầu tư mua mới 50 xe Toyota và năm 2005 sẽ tiến hành thanh lý 101 xe taxi Kia 2002, đồng thời đầu tư tiếp 100 xe Toyota để đổi mới phương tiện và nâng cao chất lượng phục vụ.

- Giai đoạn 2005 - 2007, nhu cầu phục vụ khách du lịch tăng do đó cần đầu tư xe loại 30 chỗ và 45 chỗ. Bên cạnh đó, các xe 4 chỗ sẽ được tiến hành thanh lý và đầu tư theo kiểu gổ đầu nhằm đảm bảo lực lượng xe phục vụ kinh doanh luôn mới.

Tổng vốn đầu tư cho việc tăng số đầu xe dự kiến trong giai đoạn 2005 -2007 là 30 tỉ đồng. Công ty sẽ sử dụng các nguồn vốn sau:

- Nguồn vốn khấu hao hàng năm;
- Nguồn vốn vay của các tổ chức tín dụng;
- Nguồn lợi nhuận giữ lại của Công ty;
- Các nguồn vốn khác.

Trên cơ sở mục tiêu và kết quả thực hiện qua từng năm, Công ty xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch trong giai đoạn 2005-2007 như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
1	Tổng doanh thu	70.000	76.000	81.000
2	Vốn điều lệ	40.000	40.000	40.000
	- Sở hữu nhà nước (30%)	12.000	12.000	12.000
	- Sở hữu khác (70%)	28.000	28.000	28.000
3	Tổng chi phí	62.616	67.859	72.224
		123,78%	108,37%	106,43%

STT	Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
4	Lợi nhuận trước thuế	7.384	8.141	8.776
		253,31%	110,25%	107,80%
5	Thuế TNDN			1.228,64
6	Lợi nhuận sau thuế	7.384	8.141	7.547
7	Tỷ suất LN sau thuế/vốn ĐL	18,46%	20,35%	18,87%
8	Phân phối lợi nhuận	7.384	8.141	7.547
	- Lập các quỹ	3.131	3.452	2.492
	- Chia cổ tức	4.253	4.689	5.055
	Tỷ lệ cổ tức	10,63%	11,72%	12,64%

#### + Nhận xét đánh giá.

- Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu bình quân trong giai đoạn 2001-2003 là 15%/năm. Năm 2002 doanh thu của Công ty Vận chuyển tăng 28% so với năm 2001. Doanh thu năm 2003 chỉ tăng khoảng 3% so với năm 2002 do thời gian này bùng phát bệnh dịch SARS ở châu Á, làm giảm lượng khách du lịch đến VN. Sau 01 năm CPH, năm 2005 doanh thu của đơn vị đã tăng mạnh 44,56% so với năm 2004.

- Năm 2001, lãi trước thuế của Công ty Vận chuyển là 593.125.608 đồng nhưng phải xử lý phụ tùng tồn kho hết 702.280.962 đồng nên đơn vị không có lãi. Năm 2002, Công ty có lợi nhuận 4,6 tỉ đồng từ việc thanh lý các xe hết khấu hao. Đây là đặc điểm của ngành vận chuyển, do các phương tiện thường được khấu hao nhanh để hoàn vốn đầu tư. Năm 2005, lợi nhuận của Công ty là 7,8 tỉ đồng từ việc bán thanh lý xe cũ và một phần nhờ vào chính sách miễn thuế TNDN của Nhà nước.

- Tỷ suất lợi nhuận của Công ty trong những năm trước khi chuyển sang Công ty cổ phần không cao. Chẳng hạn, năm 2004 tỷ suất lợi nhuận trên vốn chỉ đạt 2,2% và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu là 1,6%. Sang năm 2005, tỷ suất lợi nhuận trên vốn đạt 19,5% và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu là 10,83%, đây là tiền đề đáng phấn khởi cho doanh nghiệp CPH sau 01 năm hoạt động.

Nhìn chung, tình hình tài chính của Công ty Vận chuyển lành mạnh, hiệu quả kinh doanh có chuyển biến tích cực và thuận lợi, thu nhập của người lao động trong đơn vị qua từng giai đoạn đã được nâng lên. Yếu tố quan trọng và cơ bản nhất đã dẫn đến thành công cho Công ty Vận chuyển sau khi CPH là việc đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, mở rộng các loại hình dịch vụ và đổi mới đầu phương tiện.

#### 2.2.2.3 Công ty Du lịch Tân Định (Fiditourist).

Công ty Du lịch Tân Định (Fiditourist) là DNNN được thành lập ngày 23/3/1989. Thời gian đầu, Công ty kinh doanh chủ yếu ở lĩnh vực thương mại, KS và nhà hàng. Kể từ năm 1994, Công ty được phép hoạt động dịch vụ lữ hành nội địa và quốc tế. Từ ngày 14/7/2000, Fiditourist là thành viên của Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn theo quyết định số 4583/QĐ.UB ngày 14/7/2000 của UBND TP.HCM.

Công ty Du lịch Tân Định hoạt động kinh doanh các lĩnh vực sau:

- Dịch vụ du lịch lữ hành quốc tế và nội địa, dịch vụ vận chuyển khách trong và ngoài nước, đại lý đổi tiền tệ;
- Nhà hàng, KS, vũ trường, vui chơi giải trí, karaoke, massage, mua bán rượu, mua bán thuốc lá nội;
- Đại lý vé máy bay;
- Cho thuê văn phòng, nhà ở, nhà làm việc;
- Xuất khẩu lao động và du học, dịch vụ lao động, xuất nhập khẩu, thương mại, dịch vụ quảng cáo, dịch vụ môi giới bất động sản, dịch vụ nhà đất, kinh doanh nhà, các hoạt động trợ giúp của trung gian tài chính;

**+ *Thực trạng của Fiditourist trước khi cổ phần hoá.***

Hiện tại, Công ty Dịch vụ Tân Định đang quản lý và sử dụng các mặt bằng như sau:

- Trụ sở chính tại: 127 Nguyễn Huệ, Quận 1, TP.HCM.
- Văn phòng cho thuê 2E Nguyễn Thành Ý, Quận 1, TP.HCM.

Ngoài ra, Fiditourist đang quản lý và khai thác KS Hoàng Gia và KS Đặng Dung với tổng cộng là 71 phòng.

Vào thời điểm có quyết định thực hiện CPH (tháng 04/2004), tổng số CBCNV của Fiditourist là 300 người, thu nhập bình quân hằng tháng của người lao động trong đơn vị là 1.450.000 đồng.

Năm 2004, Fiditourist đã đón tiếp và phục vụ 44.902 khách lữ hành, tăng 19.508 khách so với năm 2003 (+76,82%). Trong đó có 17.671 khách quốc tế, tăng 8.351 khách so với năm trước (+89,6%) và 27.231 khách nội địa, tăng 11.157 khách so với năm trước (+69,41%).

Kết quả kinh doanh 3 năm trước CPH thể hiện các chỉ tiêu đạt được như sau:

*Đơn vị tính: đồng*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003
1	Doanh thu	53.882.549.714	71.986.776.974	105.310.853.348
2	Vốn kinh doanh	9.600.042.944	10.265.660.328	11.327.384.035
3	Vốn nhà nước	9.600.042.944	9.665.660.328	10.727.384.035
4	Lợi nhuận trước thuế	1.687.908.549	2.188.743.443	2.772.874.429
5	Lợi nhuận sau thuế	1.147.777.813	1.448.345.541	1.885.554.612
6	Lao động bình quân (ng)	260	285	290
7	Thu nhập bquân tháng	1.282.323	1.312.426	1.337.210
8	Các khoản nộp ngân sách			
	-Thuế GTGT	1.369.484.398	1.704.689.402	1.840.438.700
	-Thuế TTĐB	129.988.249	134.485.100	156.159.501
	-Thuế TNDN	540.130.735	700.397.901	887.319.817
	-Khấu hao cơ bản	1.827.029.630	2.411.908.107	2.712.970.764

(Nguồn: báo cáo tài chính)

**\* Tình hình thực hiện sau cổ phần hoá.**

Đơn vị tính: triệu đồng

Nội dung	Thực hiện 2004	Kế hoạch 2005	Thực hiện 2005 (ước)	TH05/TH04	TH05/KH05
*Vốn điều lệ (triệu đồng)	15.400	25.000	25.000	162,34%	100%
*Doanh thu (triệu đồng)	140.261	130.210	160.000	114,07%	122,88%
*Lợi nhuận (triệu đồng)	3.448	4.800	6.000	174%	125%
*Tỷ suất LN/ DT	2,46%	3,68%	3,75%		
*Tỷ suất LN/ vốn ĐL	22,39%	19,2%	24%		
*Chia cổ tức (triệu đồng)		2.640	3.300		125%
<i>Tỷ lệ cổ tức</i>		10,6%	13,2%		
*Thu nhập bq (đ/ng/th)	1.450.000	1.500.000	1.750.000	120,69%	116,66%
*Lao động (người)	300	310	310	103,33%	100%

(Nguồn: báo cáo tài chính)

**+ Kế hoạch phát triển sau cổ phần hoá.**

Những năm tới, cùng với sự phát triển du lịch và hội nhập quốc tế, do đó lượng du khách và các doanh nhân nước ngoài đến VN sẽ tăng. Mặt khác, khách nội địa cũng thường xuyên đi du lịch trong và ngoài nước là nhu cầu tinh thần tất yếu. Vì thế, chiến lược phát triển của Fiditourist tập trung vào những vấn đề sau:

- Tận dụng các lợi thế về chính sách phát triển du lịch, Fiditourist tiếp tục khai thác có hiệu quả các tiềm năng sẵn có trong lĩnh vực lữ hành, mở thêm nhiều tour tuyến cũng như tăng cường chăm sóc khách hàng và không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm du lịch, tiếp tục phát triển hoạt động của đại lý vé máy bay. Tăng cường tham gia các hội chợ quốc tế để tìm kiếm thêm khách hàng và đối tác mới.

- Fiditourist sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng ở mức độ hiện tại, bảo quản và khai thác có hiệu quả KS và phòng cho thuê từng bước hoạch định những chiến lược dài hạn để thực hiện đầu tư mở rộng quy mô hoạt động.

- Chuyên sâu lĩnh vực thương mại, xuất nhập khẩu và các dịch vụ khác. Đẩy mạnh hoạt động du học, xuất khẩu lao động trình độ cao.

- Tăng cường vốn, nhân sự để phát triển lĩnh vực kinh doanh địa ốc, xây dựng nhà ở để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Theo định hướng phát triển, Fiditourist dự kiến kết quả hoạt động của 3 năm tới như sau :

Đơn vị tính : 1.000 đồng

STT	CHỈ TIÊU	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
1	<b>Vốn điều lệ</b>	25.000.000	25.000.000	25.000.000
	Trong đó : + CP Nhà nước	5.000.000	5.000.000	5.000.000
	+ CP khác	20.000.000	20.000.000	20.000.000
2	<b>Tổng doanh thu</b>	130.210.000	140.146.000	150.840.000
	+ Doanh thu kinh doanh :	129.550.000	139.420.000	150.040.000

	+ Doanh thu phí phục vụ :	660.000	726.000	800.000
<b>3</b>	<b>Tổng chi phí</b>	125.410.000	134.946.000	144.880.000
<b>4</b>	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	4.800.000	5.200.000	6.100.000
	Thuế TNDN			854.400
<b>5</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	4.800.000	5.200.000	5.246.000
	Tỷ lệ LN sau thuế/vốn ĐL	19%	21%	21%
<b>6</b>	<b>Các khoản nộp ngân sách</b>	3.025.000	3.403.000	4.675.000
	Thuế GTGT	3.025.000	3.403.000	3.821.000
<b>7</b>	<b>Phân phối lợi nhuận</b>			
	- Lập các quỹ	2.160.000	2.340.000	2.250.900
	- Chia cổ tức	2.640.000	2.860.000	2.995.100
	Tỷ lệ cổ tức	10,6%	11,4%	12,0%
<b>8</b>	<b>Tổng số lao động (người)</b>	310	320	330
<b>9</b>	<b>Thu nhập b/q (đồng/ng/tháng)</b>	1.500.000	1.700.000	2.000.000

**+ Nhận xét đánh giá.**

- Trong giai đoạn 2001-2003 tỷ lệ tăng trưởng doanh thu bình quân là 41,3%/năm. Năm 2002 doanh thu của Fiditourist tăng 33,6% so với năm 2001. Doanh thu năm 2003 tăng khoảng 46,3% so với năm 2002, mặc dù năm 2003 bệnh dịch SARS bùng phát ở châu Á, lượng khách du lịch đến VN giảm đáng kể nhưng Fiditourist đã đẩy mạnh khai thác khách nội địa. Sau 01 năm CPH, năm 2005 doanh thu của Công ty đã tăng 14,07% so với năm 2004.

- Tuy rằng doanh thu tăng mạnh nhưng tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của Fiditourist trong những năm trước và sau khi chuyển sang Công ty cổ phần không cao, bởi yếu tố đặc thù của Fiditourist là thu hộ của khách lẻ hành chiếm tỷ lệ cao. Chẳng hạn, năm 2004 tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu là 2,46% nhưng tỷ suất lợi nhuận trên vốn đạt cao 22,39%. Sang năm 2005, tỷ suất lợi nhuận trên vốn tăng mạnh 24% và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu có khá hơn là 3,75%, đây là khởi đầu rất tốt cho doanh nghiệp CPH sau 01 năm hoạt động.

- Với một số ưu đãi của Nhà nước, sau khi chuyển sang Công ty cổ phần vừa là thời cơ, vừa là thách thức trong việc khẳng định mình, vì phải đảm bảo thu nhập cho CBCNV, Fiditourist còn phải đảm bảo tỷ lệ cổ tức cho cổ đông. Sau CPH, do thay đổi cơ bản về hình thức sở hữu nên mục tiêu của đơn vị là không ngừng phát triển kinh doanh, đa dạng hoá sản phẩm, nâng cao chất lượng hiệu quả và phong cách phục vụ, đồng thời Fiditourist hướng tới mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận.

Nhìn chung, hiệu quả kinh doanh có chuyển biến tích cực và thuận lợi, thu nhập của người lao động trong đơn vị qua từng giai đoạn đã được nâng lên. Nhờ việc duy trì và phát huy tốt thương hiệu Fiditourist - là đơn vị nhiều năm liền được Tổng cục Du lịch công nhận là Công ty du lịch hàng đầu ở VN - cộng với việc tái cấu trúc

lại hoạt động kinh doanh sau CPH và gia tăng các loại hình dịch vụ mới đã giúp cho Fiditourist tiến triển tốt sau 1 năm Công ty cổ phần đi vào hoạt động.

### 2.2.3. Những kết quả đạt được.

Sau khi tổng hợp các số liệu của 10 DNNN đã thực hiện CPH tại Tổng Công ty Du lịch như sau:

+ Tổng vốn nhà nước theo sổ sách:	255,89 tỷ đồng.
+ Tổng vốn nhà nước sau khi đánh giá lại:	312,33 tỷ đồng.
+ Tổng vốn điều lệ:	370,75 tỷ đồng.
+ Tăng thêm vốn điều lệ:	58,42 tỷ đồng.
+ Hoàn vốn ngân sách:	237,07 tỷ đồng.
+ Giá chênh lệch tăng do bán cổ phiếu ra ngoài:	17,55 tỷ đồng.
+ Cơ cấu vốn điều lệ (bình quân):	
- Nhà nước:	19,5%
- CBCNV và cổ đông ngoài doanh nghiệp:	80,5%

Nếu chỉ tính riêng 08 DNNN đã chuyển sang Công ty CP từ năm 2004 đến nay thì số vốn trên sổ sách ban đầu sau khi xác định giá trị tài sản là 235 tỷ đồng, phần vốn nhà nước sau khi định giá và bán đấu giá là 398 tỷ đồng tăng 162 tỷ đồng. Như vậy, sau khi CPH thì vốn nhà nước tại các Công ty CP vẫn còn 80 tỷ đồng và Tổng Công ty Du lịch đã nhận về phần vốn nhà nước là 318 tỷ đồng.

Qua khảo sát thực tế tại thời điểm 30/06/2005 với 08 DNNN của Tổng Công ty Du lịch đã được CPH từ năm 2004 đến nay, so sánh với kết quả hoạt động năm trước CPH, nhận thấy:

Chỉ tiêu	Số liệu khảo sát		So sánh với khi CPH (%)
	Trước khi CPH	Đến 30/06/2005	
*Doanh thu (Triệu đồng)	181.887.061	240.756.891	132,37
*Lợi nhuận (Triệu đồng)	18.399.804	39.717.416	215,86
*Nộp ngân sách (Triệu đồng)	13.013.755	13.844.692	106,38
*Thu nhập BQ (đồng)	1.600.000	2.200.000	137,50
*Chia cổ tức (%)		12%	

(Nguồn: Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn).

Như vậy, qua khảo sát 08 Công ty CP chuyển thể từ DNNN của Saigontourist, cho thấy doanh thu tăng bình quân 32,37% so với cùng kỳ, lợi nhuận trước thuế tăng 115,86% so với cùng kỳ, thu nhập của người lao động tăng bình quân 37,5% so với cùng kỳ, nộp ngân sách tăng 6,38% so với cùng kỳ (mặc dù chưa kể việc miễn, giảm thuế TNDN trong hai năm đầu tiên), chia cổ tức cho cổ đông người lao động trong doanh nghiệp và các nhà đầu tư bình quân 12%/năm.

Rõ ràng là các DNNN sau khi chuyển đổi sang Công ty CP đều hoạt động có hiệu quả, kết quả đạt được rất khả quan. Hầu hết các Công ty CP đều nâng cao tính năng động và tự chủ trong hoạt động SXKD, có những chuyển biến tích cực trong

phương thức quản lý nhằm tạo động lực mới trong việc mở rộng quy mô và phát triển doanh nghiệp, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

#### **2.2.4. Những tồn tại vướng mắc.**

Cũng như các đơn vị khác, Tổng Công ty Du lịch cũng gặp nhiều vướng mắc trong quá trình thực hiện CPH tại các doanh nghiệp trực thuộc, có những vướng mắc thuộc về yếu tố khách quan từ chính sách của Nhà nước, cũng có những vướng mắc thuộc về chủ quan của đơn vị. Sau đây là những tồn tại chủ yếu :

+ Hiện nay, VN chưa có Luật cải cách DNNN mà chủ yếu áp dụng nghị định của Chính phủ. Nghị định của Chính phủ về CPH thường thay đổi sau một thời gian thực hiện, khi nghị định mới ra đời thì phải chờ ban hành các thông tư hướng dẫn của các Bộ làm ảnh hưởng đến tiến trình CPH của các doanh nghiệp nói chung. Một số văn bản quy định những năm trước hiện không còn phù hợp nhưng chưa được sửa đổi bổ sung, chẳng hạn như việc định giá xây dựng về nhà xưởng, kho bãi vẫn thực hiện theo khung giá đã lạc hậu nhưng chậm ban hành quy định giá mới.

+ Theo văn bản số 693/UB-CNN ngày 25/2/2003 của UBND TP.HCM ban hành tạm thời về quy trình thực hiện CPH các DNNN, cho thấy việc tiến hành CPH phải qua nhiều công đoạn nhiều khâu, mỗi công đoạn đều phải có sự thẩm định của các Sở ban ngành, cũng như có sự phê duyệt của UBND thành phố. Do đó, tiến trình CPH của doanh nghiệp đôi lúc bị ách tắc và mất khá nhiều thời gian bởi các thủ tục hành chính rườm rà. Về phía Tổng Công ty Du lịch và các doanh nghiệp chuyển đổi CPH thường bị động và chờ sự đồng ý từ UBND thành phố, có khi một công đoạn phải làm đi làm lại nhiều lần mới được chấp thuận.

+ Chính sách CPH các DNNN chưa bao quát được tính đa dạng, phức tạp và phù hợp với thực trạng DNNN hiện nay, chẳng hạn như các doanh nghiệp trực thuộc Tổng Công ty Du lịch kinh doanh đạt hiệu quả cao thì nhiều người mua CP, triển khai dễ dàng; còn doanh nghiệp hiệu quả thấp hoặc trước mắt chưa có hiệu quả thì khó bán CP.

+ Về nhận thức của hầu hết CBCNV trong doanh nghiệp trước khi CPH vẫn còn nhiều người chưa rõ nội dung bản chất và lợi ích của việc CPH các DNNN, từ lãnh đạo, cán bộ quản lý doanh nghiệp đến người lao động. Vì vậy, vẫn còn tư tưởng chần chừ và chờ đợi, nếu có làm thì cũng làm từ từ để thăm dò.

+ Khó khăn chủ yếu nhất trong quá trình tiến hành CPH các DNNN thuộc Tổng Công ty Du lịch là xác định giá trị doanh nghiệp, đặc biệt đối với việc định giá mặt bằng, nhà xưởng ở các vị trí thuận lợi. Đây là yếu tố làm ảnh hưởng đến tiến độ CPH vì tốn khá nhiều thời gian.

Việc định giá và tiến trình xác định giá trị doanh nghiệp còn bị phụ thuộc quá nhiều vào vai trò của cán bộ định giá thuộc Sở Tài chính, nếu người cán bộ này nhiệt tình hỗ trợ doanh nghiệp thì việc xác định giá trị doanh nghiệp sẽ nhanh chóng và thuận lợi hoặc ngược lại. Ngoài ra, theo quy định của Nhà nước việc xác định giá trị tài sản khấu hao thu hồi đủ vốn, công cụ lao động, dụng cụ quản lý đã phân bổ



hết vào chi phí kinh doanh nhưng khi CPH phải đánh giá lại để tính vào giá trị doanh nghiệp thì chất lượng tài sản được đánh giá không thấp hơn 20% là điều phi lý, gây trở ngại cho doanh nghiệp khi bán thanh lý tài sản hoặc phải tiếp tục khấu hao. Chưa kể đến cách làm việc cảm tính của người cán bộ định giá muốn phán quyết tỷ lệ bao nhiêu, miễn là tài sản đó phải trên 20%.

+ Chế độ ưu đãi cho người lao động trong các DNNN khi CPH chưa thực sự khuyến khích người lao động quan tâm và hưởng ứng, còn mang tính cào bằng giữa các doanh nghiệp. Ngoài ra, Tổng Công ty Du lịch thiếu quan tâm đến khả năng tài chính để mua CP của người lao động trong các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp đạt hiệu quả kinh doanh thấp.

+ Vừa qua giải quyết lao động dôi dư tại các doanh nghiệp CPH còn mang tính cục bộ của từng đơn vị, chưa có sự hỗ trợ và điều phối từ Tổng Công ty Du lịch. Có thể người lao động trong diện dôi dư ở đơn vị này, nhưng rất cần cho đơn vị khác trong hệ thống Saigontourist. Người lao động dôi dư chỉ được hưởng chính sách ưu đãi của Nhà nước khi chuyển thể doanh nghiệp, ngoài ra không được hưởng thêm tiền trợ cấp từ phía Tổng Công ty Du lịch, mặc dù những người này đã làm việc lâu năm tại Saigontourist. Đây cũng là phần thiệt thòi đối với người lao động.

+ Việc giới thiệu và đề cử người đại diện vốn của Tổng Công ty Du lịch (vốn nhà nước) tham gia vào HĐQT của Công ty cổ phần cũng không dễ dàng. Bởi vì khi tiến hành bầu cử HĐQT của Công ty thì tùy thuộc vào phiếu bầu của các cổ đông, mà số cổ đông lớn nhất và chiếm tỷ lệ cao nhất là người lao động tại doanh nghiệp. Những người lao động này ít có dịp tiếp xúc và hiểu biết về thành viên do Tổng Công ty Du lịch đề cử vào HĐQT, cho nên số phiếu ủng hộ chưa cao và thậm chí không trúng cử.

+ Một vài lãnh đạo doanh nghiệp vẫn còn tâm lý ỷ lại của thời kỳ DNNN trước đây. Khi doanh nghiệp bị thua lỗ thì có Tổng Công ty Du lịch gánh chịu. Do lịch sử để lại, vẫn còn lãnh đạo DNNN là những người có quá trình hoạt động cách mạng nhưng thiếu kiến thức về quản lý kinh tế, chưa theo kịp sự tiến triển của nền kinh tế thị trường.

+ Vấn đề vay tiền ngân hàng cũng gặp nhiều khó khăn đối với các doanh nghiệp sau khi CPH. Trước đây khi còn là DNNN, muốn vay tiền ngân hàng để kinh doanh thì có Tổng Công ty Du lịch đứng ra bảo lãnh. Nay chuyển sang Công ty cổ phần muốn vay tiền thì phải có tài sản thế chấp cho ngân hàng. Nhưng tài sản có giá trị nhất là đất đai thì doanh nghiệp lại không thể đem thế chấp được. Đây là trở ngại lớn cho Công ty cổ phần trong việc đầu tư đổi mới trang thiết bị máy móc để mở rộng quy mô SXKD.

+ Bên cạnh các doanh nghiệp sau khi CPH đã đổi mới phương thức quản lý thì vẫn còn vài đơn vị vận hành theo cung cách cũ, không nâng cao được trình độ quản lý, không tạo ra được động lực mới nhằm mở rộng quy mô và phát triển doanh nghiệp, cũng như chưa huy động nguồn vốn xã hội để đầu tư đổi mới công nghệ và nâng cao sức cạnh tranh.

+ Do chưa có hướng dẫn rõ về quyền, nghĩa vụ của Công ty CP, chế độ chính sách gắn với vấn đề bảo hiểm xã hội chưa thay đổi kịp... nên các doanh nghiệp sau CPH vẫn phải vận dụng các quy định đối với DNNN để hoạt động.

+ Một vài Công ty sau CPH tiếp tục giữ hộ Tổng Công ty Du lịch những tài sản không cần dùng nhưng chưa giải quyết dứt điểm, điều đó vừa không rõ ràng trong quản lý tài sản, vừa dẫn đến tình trạng thiếu trách nhiệm trong quản lý tài sản này, khả năng là doanh nghiệp vẫn tiếp tục khai thác mặc dù không phải là tài sản của họ.

### **2.2.5. Những bài học kinh nghiệm.**

#### **+ Bài học 1: Việc xác định giá trị tài sản doanh nghiệp.**

Thông thường việc xác định giá trị doanh nghiệp được áp dụng cho các DNNN thuộc Tổng Công ty Du lịch là phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp theo giá trị tài sản, đây là phương pháp dễ thực hiện. Trong quá trình CPH, việc xác định giá trị doanh nghiệp là khâu trải qua những công đoạn hết sức phức tạp, tốn nhiều thời gian, thường gây trở ngại đến tiến trình CPH, đặc biệt đối với các đơn vị còn tồn đọng về vấn đề tài chính và tài sản. Do đó, để thuận tiện cho công tác CPH, Tổng Công ty Du lịch đã lựa chọn các đơn vị hội đủ các yếu tố sau:

\* Tình hình tài chính lành mạnh, không có vướng mắc về công nợ và tài sản.

\* Hoạt động SXKD của đơn vị đều đạt hiệu quả và hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch qua từng năm.

Ngoài ra, từ tháng 04/2004 UBND TP.HCM đã cho phép Tổng Công ty Du lịch được thành lập Hội đồng xác định giá trị doanh nghiệp tại Tổng Công ty Du lịch, do Chủ tịch HĐQT Tổng Công ty Du lịch làm Chủ tịch Hội đồng và các thành viên gồm đại diện các Sở ban ngành. Nhờ thế, đã thực hiện tốt việc xác định giá trị doanh nghiệp tại các đơn vị CPH trong thời gian qua.

#### **+ Bài học 2: Công tác triển khai và đôn đốc việc thực hiện CPH.**

Sau khi có quyết định của UBND TP.HCM chấp thuận cho các đơn vị thành viên của Tổng Công ty Du lịch tiến hành xây dựng đề án chuyển đổi CPH, Tổng Công ty Du lịch lập tức triển khai. Trước hết, phân công một phó TGD trực tiếp phụ trách công tác CPH, làm trưởng ban Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp của Tổng Công ty Du lịch, đồng thời lựa chọn và cử cán bộ tham gia tổ chuyên trách CPH làm bộ phận đầu mối, có nhiệm vụ phối hợp chặt chẽ với thường trực Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp và các Sở ngành để giải quyết nhanh các vấn đề vướng mắc và hướng dẫn các đơn vị thực hiện CPH theo kế hoạch.

Song song đó, trưởng ban đổi mới quản lý tại doanh nghiệp của Tổng Công ty Du lịch xây dựng kế hoạch, phân công trách nhiệm cụ thể cho từng bộ phận, cá nhân, quy định mốc thời gian cụ thể cho từng công việc và thường xuyên kiểm tra, đôn đốc để đảm bảo thực hiện theo đúng tiến bộ quy định

**+ Bài học 3: Tổ chức học tập và quán triệt về CPH.**

Một số vấn đề không thể thiếu là sự phối hợp giữa Tổng Công ty Du lịch với Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp TP.HCM tổ chức các lớp tập huấn cho Ban đổi mới quản lý tại các doanh nghiệp CPH để hiểu rõ và nắm vững các nghị định, thông tư, quy định hiện hành của Nhà nước liên quan đến công tác CPH. Trên cơ sở quán triệt và thống nhất trong lãnh đạo doanh nghiệp CPH, tiếp theo là triển khai học tập cho toàn thể CBCNV và tổ chức thảo luận dân chủ tại cơ sở để mọi người cùng hiểu rõ và tham gia xây dựng phương án CPH cho sát với điều kiện thực tế của đơn vị.

Từ thực tiễn vừa qua cho thấy khi đã thông suốt tư tưởng từ ban lãnh đạo đơn vị đến tập thể người lao động thì quá trình CPH sẽ diễn ra thuận lợi.

**+ Bài học 4: Sự hỗ trợ của các Sở ban ngành.**

Một yếu tố cũng không kém phần quan trọng để việc tiến hành CPH các doanh nghiệp thuộc Saigontourist thực hiện đúng tiến độ quy định là nhờ sự chỉ đạo sát sao và giúp đỡ của các Sở ban ngành của TP.HCM, đặc biệt là Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp Thành phố, Sở Tài chính, Sở Lao động – Thương binh và Xã hội, Chi cục tài chính doanh nghiệp..

Thực hiện CPH là một quy trình qua nhiều công đoạn phức tạp và mất nhiều thời gian. Đặc biệt trong hầu hết các khâu như kiểm kê xử lý những vấn đề tài chính, sắp xếp lao động dôi dư, liên quan đến đất đai và nhà xưởng... đều phải có sự thẩm định của các Sở ban ngành của TP.HCM. Do đó, phải có sự phối hợp chặt chẽ và sự hỗ trợ nhiệt tình từ phía Sở ban ngành thì tiến trình CPH mới đạt được kết quả nhanh chóng.

**+ Bài học 5: Vai trò của các Công ty tư vấn.**

Hầu hết các doanh nghiệp khi tiến hành CPH đều rơi vào tình trạng bỡ ngỡ và lúng túng, bởi vì mọi thứ đều mới mẻ và lần đầu thực hiện nên không biết công việc sẽ bắt đầu từ đâu. Do đó, vai trò của Công ty tư vấn là hết sức cần thiết để trợ giúp và đồng hành cùng doanh nghiệp thực hiện CPH.

Chính vì thế, thời gian qua Tổng Công ty Du lịch đã chọn thuê Công ty tư vấn có chuyên môn và kinh nghiệm trong việc xây dựng đề án CPH, điều lệ tổ chức và hoạt động Công ty CP để hỗ trợ các doanh nghiệp đẩy nhanh tiến trình CPH. Ngoài ra, Công ty tư vấn này còn trợ giúp các doanh nghiệp bán đấu giá CP lần đầu cho các nhà đầu tư, đồng thời còn tư vấn cho các doanh nghiệp việc phát hành cổ phiếu và quản lý cổ phiếu, sau khi chuyển sang Công ty CP.

**+ Bài học 6: Tạo động lực mới trong quản lý doanh nghiệp.**

Kinh nghiệm CPH các doanh nghiệp thời gian qua cho thấy tuy phần vốn của Tổng Công ty Du lịch chiếm bình quân là 19,5% trên tổng vốn của Công ty cổ phần, vốn của các cổ đông là CBCNV và ngoài doanh nghiệp chiếm 80,5% nhưng lại là phần vốn phân tán, cho nên Tổng Công ty Du lịch vẫn giữ vai trò đáng kể trong quản lý hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

Khi còn là DNNN thì GD được xem như viên chức nhà nước, cho nên quyền hành và trách nhiệm không rõ ràng. Nếu hoạt động kinh doanh thua lỗ thì có Tổng

Công ty Du lịch gánh chịu. Sau khi CPH, người GD chịu sự giám sát chặt chẽ của HĐQT. Điều này đòi hỏi người GD phải năng động hơn, có trách nhiệm về hiệu quả kinh doanh của đơn vị, từ đó buộc GD phải đổi mới trong việc điều hành và quản lý doanh nghiệp.

Mặt khác, CPH sẽ tạo điều kiện cho người lao động làm chủ thực sự doanh nghiệp. Khi mà quyền lợi chung gắn kết với quyền lợi riêng, người lao động sẽ quan tâm đến kết quả SXKD, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động. Điều này cũng kích thích người lao động nỗ lực và cống hiến nhiều hơn cho công việc.

## **CHƯƠNG 3**

### **ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DU LỊCH TP.HCM VÀ CÁC GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH CÔNG TÁC CỔ PHẦN HÓA TẠI TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN.**

#### **3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DU LỊCH TP.HCM ĐẾN 2010.**

##### **3.1.1. Mục tiêu.**

###### ***3.1.1.1. Mục tiêu tổng quát.***

Sự phát triển của TP. HCM được đặt trong tổng thể các mối quan hệ bên trong, lẫn bên ngoài của quá trình công nghiệp hoá – hiện đại hoá của đất nước. Trong mối quan hệ này, TP.HCM đã, đang và sẽ là trung tâm đa chức năng về kinh tế, thương mại, tài chính, công nghiệp, văn hoá – giáo dục, KHKT và còn là trọng điểm bảo đảm an ninh quốc phòng của khu vực phía Nam. Bên cạnh đó, TP.HCM còn là trung tâm du lịch lớn của cả nước, rất thuận lợi cho việc giao lưu với các nước trên thế giới và còn là đầu mối giao thông quan trọng trong nước, cũng như quốc tế.

Vì thế, mục tiêu phát triển du lịch TP.HCM giai đoạn 2005-2010 phải trở thành một ngành kinh tế dịch vụ quan trọng trong cơ cấu kinh tế – xã hội của Thành phố. Trên cơ sở khai thác có hiệu quả lợi thế về điều kiện tự nhiên, sinh thái, truyền thống văn hoá lịch sử, huy động tối đa nguồn lực trong nước và tranh thủ sự hợp tác, hỗ trợ của quốc tế. Phấn đấu xây dựng TP.HCM trở thành một trung tâm du lịch hấp dẫn, đạt trình độ phát triển khá về du lịch trong các nước Đông Nam Á.

###### ***3.1.1.2. Mục tiêu cụ thể.***

Phấn đấu tốc độ tăng trưởng bình quân về thu nhập xã hội từ du lịch của TP.HCM là 12%/năm trong giai đoạn 2005 – 2010 với các chỉ tiêu cụ thể sau:

+ Năm 2005:

- Tổng doanh thu du lịch năm 2005 dự kiến đạt 7.000 tỷ đồng.

- Phấn đấu lượng khách quốc tế đến TP.HCM là 2.000.000 lượt trong năm 2005 (tăng 26,58% so với năm 2004). Thời gian lưu trú bình quân của khách du lịch

quốc tế tại Thành phố là 3,2 ngày. Khách du lịch nội địa đạt 2.800.000 lượt năm 2005 (tăng 12% so với năm 2004). Thời gian lưu trú bình quân của khách du lịch nội địa tại Thành phố là 2,5 ngày.

+ *Đến 2010:*

- Tổng doanh thu du lịch năm 2010 phải đạt 12.340 tỷ đồng.

- Đến năm 2010 phần đầu lượng khách quốc tế đến Thành phố đạt 3.500.000 lượt (tốc độ tăng trưởng bình quân 12%/năm). Thời gian lưu trú bình quân của khách du lịch quốc tế tại Thành phố phải đạt 3,7 ngày. Khách du lịch nội địa tăng lên 5.000.000 lượt (tốc độ tăng bình quân 12,5%/năm). Thời gian lưu trú bình quân của khách du lịch nội địa tại Thành phố là 3 ngày.

### **3.1.2. Các biện pháp phát triển du lịch TP.HCM đến 2010.**

#### **3.1.2.1. Biện pháp mở rộng thị trường du lịch.**

Xác định thị trường du lịch là một yếu tố quan trọng trong việc đề ra các biện pháp phát triển ngành du lịch cho cả nước nói chung và TP.HCM nói riêng. Để có thể xác định thị trường, chúng ta cần phải dự báo thị trường cho tương lai, thị trường mục tiêu, thị trường tiềm năng, ...

Để giải quyết vấn đề này cần cố gắng giữ vững khách hàng cũ trong thị trường mục tiêu, giành lại những khách hàng đã mất, tìm kiếm và bổ sung thêm những khách hàng mới thuộc thị trường tiềm năng, dần dần đưa họ trở thành thị trường mục tiêu. Song song đó, Sở Du lịch phải xây dựng chính sách thị trường phù hợp trong từng giai đoạn thông qua việc phân loại thị trường theo đối tượng, theo khu vực, xác định thị trường chính yếu, thị trường mục tiêu và các thị trường tiềm năng, đồng thời nghiên cứu cung cầu, tâm lý và thị hiếu của du khách.

Từ năm 2005 trở về sau, ngành du lịch Thành phố cần giữ các thị trường truyền thống, đó là các thị trường mục tiêu lớn như : Trung Quốc, Pháp, Nhật Bản, Mỹ và các nước thành viên ASEAN. Sau đó, từng bước mở rộng các thị trường tiềm năng lớn như : Hàn Quốc, Đức, các nước Đông Âu,... Công tác nghiên cứu phát triển thị trường và thông tin thị trường phải được xem là công tác quan trọng.

Trong thời gian tới, ngành du lịch Thành phố cần thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường Đức, Hàn Quốc, Campuchia, Lào,... và chiến lược phát triển thị trường tại các nước SNG, Nga, Canada, Úc, Bắc Âu,...Sở Du lịch cần phối hợp với một số doanh nghiệp lớn tổ chức điều tra, nghiên cứu thị trường, nhanh chóng hình thành kho dữ liệu thông tin về thị trường du lịch trong và ngoài nước.

#### **3.1.2.2. Biện pháp về sản phẩm du lịch.**

Việc mở rộng các loại hình du lịch đối với sự phát triển du lịch Thành phố là hết sức cần thiết. Để giải quyết vấn đề này, cần phải đa dạng hóa sản phẩm du lịch và không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ.

##### **\* Đa dạng hoá sản phẩm du lịch:**

Chiến lược này nhằm tạo cho sản phẩm du lịch Thành phố có nét khác biệt so với sản phẩm du lịch của các Tỉnh thành khác trong nước. Có như vậy TP.HCM mới xây dựng cho mình một ưu thế cạnh tranh nhờ sản phẩm đặc trưng.

Để đa dạng hoá sản phẩm du lịch Thành phố cần tiến hành các giải pháp chủ yếu sau:

+ Thành phố phải quan tâm đầu tư, khắc phục những mặt hạn chế về tài nguyên thiên nhiên để mở rộng qui mô và nâng cao tính hấp dẫn các loại hình du lịch cụ thể sau:

- Quy hoạch khu du lịch sinh thái rừng ngập mặn Cần Giờ, mở rộng khu Lâm Viên và xây dựng khu giải trí bãi biển tại Cần Giờ. Bên cạnh đó, đầu tư xây dựng vườn thú tự nhiên Safari với quy mô lớn tại Củ Chi và mở rộng khu di tích lịch sử địa đạo Củ Chi... biến những nơi này thành khu du lịch sinh thái hấp dẫn của Thành phố.

- Tiến hành hệ thống hóa và tổ chức chu đáo các lễ hội truyền thống trên địa bàn Thành phố để có thể phục vụ du khách như: gặt gỡ đất phương Nam, Trái cây Nam bộ, Nghinh Ông, Kỳ Viên... Đây là một trong những sản phẩm du lịch mà du khách quốc tế rất quan tâm khi đặt chân đến VN nói chung và Thành phố nói riêng.

- Khuyến khích việc quy hoạch lại các làng nghề truyền thống (cây cảnh, tranh sơn mài, đồ gốm, hàng thủ công mỹ nghệ...) để phục vụ cho việc tham quan và mua sắm của du khách. Có chính sách quan tâm đến quyền lợi của người dân địa phương để họ yên tâm đầu tư thời gian và công sức tạo ra nhiều sản phẩm độc đáo.

- Xây dựng trung tâm hội chợ, hội nghị, triển lãm quốc tế với quy mô lớn và hiện đại để phát triển hơn nữa loại hình hội nghị, hội thảo tương xứng với tiềm năng vị trí của Thành phố.

- Xây dựng các khu thể thao liên hợp có khả năng tổ chức các cuộc thi đấu thể thao quốc tế và tranh giải của các nước trong khối ASEAN nhằm phát triển loại hình du lịch thể thao ở Thành phố.

- Hình thành khu phố đi bộ, ẩm thực, mua sắm tại trung tâm Thành phố; xây dựng khu phố văn hoá du lịch Chợ Lớn; nâng cấp về quy mô cũng như chất lượng các khu chợ đêm: Bến Thành, Kỳ Hòa... Ngoài ra, sớm xây dựng nhà biểu diễn đa năng phục vụ khách du lịch các loại hình nghệ thuật truyền thống của dân tộc VN.

+ Hợp tác chặt chẽ với các địa phương và các Tỉnh lân cận để khai thác có hiệu quả tiềm năng thiên nhiên hết sức phong phú ở những vùng này nhằm đa dạng hoá các loại hình du lịch

Tuy nhiên, đa dạng hoá sản phẩm du lịch thì chưa đủ mà trong từng loại hình, phải chú trọng đến nâng cao chất lượng sản phẩm và thái độ phục vụ, luôn giữ uy tín với khách hàng, nhất là khách quốc tế.

**\* *Nâng cao chất lượng phục vụ:***

Các nước gần ta có ngành du lịch phát triển như: Thái Lan, Singapore, Malaysia,... chiến lược kinh doanh du lịch của họ đều coi chất lượng phục vụ là yếu tố quan trọng hàng đầu. Đó là sản phẩm của con người được rèn luyện, đào tạo tốt, thích ứng mọi hoàn cảnh, phục vụ khách một cách nhiệt tình và tận tâm.

Để nâng cao chất lượng phục vụ, Sở Du lịch TP.HCM cần tiến hành:

\* Tổ chức bình chọn hằng năm các doanh nghiệp, KS, nhà hàng, khu vui chơi giải trí...thuộc ngành du lịch đạt chất lượng phục vụ tốt để thông báo trên các phương tiện thông tin và giới thiệu rộng rãi đến du khách.

\* Xây dựng các tiêu chuẩn phục vụ của nhân viên trong ngành tại các cơ sở kinh doanh du lịch, quy định cấp thẻ hoạt động đối với hướng dẫn viên du lịch, kỹ thuật viên pha chế, kỹ thuật viên massage ...

\* Hoàn thiện việc xếp hạng KS. kiểm tra thẩm định các KS đã xếp hạng, bảo đảm xếp hạng KS đúng tiêu chuẩn quốc tế. Tiến hành phân loại KS và hệ thống dịch vụ theo tiêu chuẩn của thế giới, có những quy định chặt chẽ về tiện nghi và chất lượng dịch vụ trong hệ thống KS, cũng như các cơ sở lưu trú khách du lịch.

\* Tăng cường công tác kiểm tra định kỳ và đột xuất đối với các đơn vị kinh doanh du lịch, biểu dương công nhận các đơn vị đảm bảo tốt chất lượng phục vụ, đồng thời xử phạt hoặc rút giấy phép kinh doanh những đơn vị quá yếu kém về chất lượng phục vụ.

Mở rộng thị trường, thâm nhập thị trường không chỉ lựa chọn sản phẩm du lịch thích hợp cho du khách hoặc nâng cao chất lượng phục vụ cho du khách mà phải làm cho du khách chú ý sản phẩm và biết đến các loại hình du lịch đang phục vụ. Như vậy, công tác tuyên truyền quảng bá sản phẩm du lịch đến những thị trường các nước trong khu vực và trên thế giới có tầm quan trọng không kém.

### **3.1.2.3 Biện pháp đẩy mạnh tuyên truyền quảng bá-tiếp thị.**

Công tác tuyên truyền quảng cáo là yếu tố tích cực tác động đến việc bán các sản phẩm du lịch. Bởi vì:

- Du lịch là sản phẩm mang tính đặc thù và hoạt động theo thời vụ, do đó cần phải tuyên truyền quảng bá mới có thể thu hút khách.

- Du lịch hiện nay trong tình trạng cạnh tranh gay gắt, do đó cần phải quảng cáo tiếp thị thì du khách mới có những thông tin cần thiết cho việc chọn lựa.

Một trong những hạn chế của hoạt động du lịch Thành phố thời gian qua là công tác tuyên truyền quảng cáo, mặc dù so với các địa phương khác trong cả nước thì Thành phố đã có nhiều cố gắng. Nhưng so với các đối thủ cạnh tranh trong khu vực ASEAN, thì chúng ta còn thua kém xa. Hầu hết du khách đến Thành phố đều thiếu thông tin về tuyến điểm tham quan, nhà hàng, KS, phương tiện giao thông...

Để giải quyết vấn đề này, TP.HCM cần tiến hành:

+ Thành lập Trung tâm xúc tiến thông tin du lịch. Nhiệm vụ của trung tâm bao gồm:

- Thu nhập và quản lý toàn bộ những thông tin liên quan đến chiến lược đầu tư phát triển ngành trên địa bàn Thành phố và các vùng phụ cận dựa trên quy hoạch tổng thể phát triển ngành du lịch của Thành phố đến năm 2010, các văn bản pháp lý, các quy định và hướng dẫn của Trung Ương và Thành phố về công tác đầu tư trên các lĩnh vực liên quan đến phát triển du lịch.

- Tư vấn thông tin về các đơn vị hoạt động du lịch trên địa bàn Thành phố, các tuyến điểm tham quan của Thành phố và các Tỉnh thành trong cả nước.

- Cung cấp cho du khách các thông tin về các KS, nhà hàng, siêu thị và các phương tiện giao thông, liên lạc...

- Giải đáp cho du khách những yêu cầu cần thiết, cũng như mọi thắc mắc có liên quan trong thời gian tham quan và lưu trú tại Thành phố.

+ Xây dựng chương trình quảng bá du lịch của Thành phố trên các phương tiện thông tin đại chúng, giới thiệu các sản phẩm du lịch và các chương trình lễ hội của Thành phố. Nâng cao chất lượng của chương trình du lịch qua màn ảnh nhỏ, tạp chí du lịch truyền hình, chương trình du lịch của Đài phát thanh Thành phố.

+ Tăng cường giới thiệu sản phẩm du lịch Thành phố cho các hãng du lịch lớn trên thế giới. Sở Du lịch phối hợp với các cơ quan du lịch quốc tế để tổ chức các cuộc hội thảo về thị trường du lịch quốc tế, mời các chuyên gia sang trao đổi kinh nghiệm về xúc tiến quảng bá tiếp thị cho du lịch Thành phố.

+ Nhanh chóng hình thành những ấn phẩm giới thiệu cho khách quốc tế về du lịch Thành phố, cung cấp những thông tin cần thiết như các nơi lưu trú, điểm tham quan du lịch, nhà hàng, khu vui chơi giải trí, giá cả, phương tiện vận chuyển... và các địa chỉ tư vấn cung cấp thông tin cho du khách. In sách hướng dẫn du lịch, sách về các lễ hội của VN, bản đồ du lịch Thành phố. Nâng cấp nội dung và hình thức Tạp chí du lịch để thực sự trở thành diễn đàn của du lịch Thành phố.

+ Sớm hình thành các quầy cung cấp thông tin trực thuộc Trung tâm xúc tiến thông tin du lịch, đặt tại những đầu mối giao thông như: sân bãi, bến cảng, bến xe, nhà ga, và thiết lập chuyên mục thông tin, hướng dẫn du khách qua hệ thống tổng đài điện thoại nhằm cung cấp thông tin miễn phí cho du khách.

+ Xây dựng và phổ biến rộng rãi các phim ảnh tư liệu về văn hóa, lịch sử, các công trình kiến trúc, các danh lam thắng cảnh, các làng nghề truyền thống, các lễ hội dân gian đậm đà bản sắc dân tộc,...và cả những thông tin về đầu tư phát triển Thành phố để giới thiệu cho du khách trong và ngoài nước. Những thông tin này không những phục vụ cho du khách mà còn cần thiết cho các thương gia muốn đến Thành phố tìm cơ hội làm ăn.

+ Sở Du lịch nên thiết lập website để quảng bá đến mọi người trên thế giới về du lịch Thành phố.

+ Sở Du lịch nên cộng tác chặt chẽ với các tạp chí du lịch có tiếng trên thế giới như : News Week, Travel Trade, Gazetta Asia, Tourist Asia,... để thường xuyên giới thiệu về du lịch Thành phố hoặc những thông tin về đầu tư du lịch.

+ Phối hợp với các Đại sứ quán, Lãnh sự quán để tiếp xúc và tiến tới hợp tác với các cơ quan quản lý du lịch, hiệp hội du lịch...của các nước. Hoặc có thể đặt các văn phòng đại diện du lịch tại các thị trường lớn ở Châu Âu, Mỹ, Singapore, Nhật,... nhằm thực hiện các chức năng về xúc tiến quảng bá tiếp thị về du lịch.

#### **3.1.2.4 Biện pháp về giá cả.**

Do tình hình cạnh tranh giữa các đơn vị trong ngành du lịch trong nước, cũng như tình hình cạnh tranh về du lịch giữa các nước trong khu vực. Vì thế, chiến lược



về giá cả dịch vụ du lịch nên giữ giá hoặc giảm giá, vì giá hợp lý sẽ lưu khách lại lâu hơn và dẫn đến chi tiêu của họ nhiều hơn.

Để thực hiện được mục tiêu này, cần có các biện pháp cụ thể sau đây:

+ Kiến nghị Nhà nước nên xóa bỏ triệt để chế độ hai giá phân biệt đối xử với du khách nước ngoài trên mọi lĩnh vực.

+ Trong tương lai gần, các chi phí về hàng không, viễn thông... phải giảm xuống và ngang bằng với giá trong khu vực, có như thế ngành du lịch VN mới có lợi thế cạnh tranh và hấp dẫn du khách. Nhà nước nên cho phép các hãng Hàng không giá rẻ được hoạt động và mở thêm nhiều chuyến bay trực tiếp đến những quốc gia có tiềm năng lớn về du lịch.

+ Thành lập các hiệp hội trong ngành du lịch như :hiệp hội du lịch, hiệp hội KS – nhà hàng...vừa hợp tác và bảo vệ quyền lợi của các thành viên, vừa ngăn chặn cạnh tranh không lành mạnh như bán phá giá các dịch vụ lưu trú, tham quan,...

### **3.1.2.5. Biện pháp về vệ sinh môi trường và an toàn thực phẩm.**

Vấn đề vệ sinh môi trường và an toàn thực phẩm đang được các nước trên thế giới quan tâm trong hoạt động kinh tế-xã hội. Vệ sinh môi trường sinh thái là yếu tố luôn được xem trọng, là chỉ tiêu đánh giá sự phát triển của ngành du lịch. Nó bao gồm: vệ sinh trong ăn uống, ô nhiễm môi trường sống, khai thác quá mức tài nguyên thiên nhiên...

Để thực hiện điều này, ngành du lịch Thành phố cần chú ý thực thi các biện pháp sau đây:

+ Sở Du lịch kết hợp với Trung tâm y tế dự phòng thường xuyên kiểm tra các nguồn thực phẩm, đảm bảo độ an toàn vệ sinh thực phẩm trước khi vào sử dụng; kiểm tra và khám nghiệm y tế định kỳ cho những nhân viên làm việc tại các cơ sở du lịch như :KS, nhà hàng... có liên quan đến thực phẩm và vệ sinh cộng đồng, ảnh hưởng đến sức khỏe của du khách.

+ Có biện pháp ngăn ngừa và phòng chống hữu hiệu đối với bệnh dịch SARS và dịch cúm gia cầm. Cần xử phạt nặng và nghiêm khắc đối với những kẻ mua bán gia cầm bị nhiễm bệnh, thực phẩm hư thối...

+ Hiện nay tình trạng ô nhiễm không khí do bụi bặm, khí thải từ xe và các nhà máy trong nội thành đang diễn ra trầm trọng. Do đó, Thành phố cần có những biện pháp hạn chế ô nhiễm như: cấm lưu thông các phương tiện quá cũ, gây ồn ào, phun khói độc, di dời các cơ sở sản xuất ra ngoại thành hoặc phải có biện pháp xử lý ô nhiễm môi trường. Quy định nghiêm ngặt các đơn vị thi công công trình cơ sở hạ tầng không được gây ô nhiễm, làm việc ban đêm, xử lý chất thải, đất đá, bụi bặm,...

+ Đẩy nhanh tiến độ thực hiện chương trình nạo vét kênh Nhiêu Lộc-Thị Nghè, Tàu Hủ, Tham Lương... một cách triệt để. Thành phố cần mạnh dạn trong việc giải tỏa các nhà ổ chuột, nhất là nhà trên kênh rạch, xây dựng các hệ thống cấp thoát nước và nhà máy xử lý nước, giảm dần và đi đến chấm dứt tình trạng ngập lụt vào mùa mưa.

+ Nâng cấp đường sá trong Thành phố đảm bảo giao thông được thông suốt thuận tiện tới các khu du lịch, các nơi vui chơi giải trí. Trồng nhiều cây xanh ven đường theo quy hoạch để tạo bóng mát và giảm bớt sự ô nhiễm không khí.

+ Nâng cao nhận thức của các tầng lớp nhân dân trong việc thực hiện vệ sinh môi trường, đồng thời đòi hỏi các ngành, các cấp chính quyền trong Thành phố phải thực thi nghiêm túc các quy định pháp luật của Nhà nước về vệ sinh môi trường.

### **3.1.2.6. Biện pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.**

Cũng như những ngành kinh tế khác, vấn đề con người là những vấn đề hết sức quan trọng, có tính chất then chốt trong việc phát triển ngành. Nhất là ngành du lịch, đòi hỏi cao về trình độ và khả năng giao tiếp với khách hàng. Do đó, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phong cách và thái độ giao tiếp của đội ngũ CBCNV trong ngành phải được bồi dưỡng và nâng cao thường xuyên.

Để giải quyết vấn đề trên, ngành phải có một chương trình đào tạo toàn diện với những kế hoạch cụ thể về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao kiến thức và trình độ nghiệp vụ của CBCNV đang làm việc trong các cơ sở du lịch.

Những nội dung chính của chương trình đào tạo như sau:

+ Trước hết, phải tiến hành điều tra, khảo sát, phân loại trình độ nghiệp vụ của toàn bộ lao động hiện đang làm việc trong ngành du lịch trên địa bàn Thành phố. Sau khi có kết quả điều tra sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể chuyên ngành để đáp ứng yêu cầu phát triển của Thành phố.

+ Kế đến, xây dựng chương trình đào tạo chuyên tu, tại chức... cho lực lượng lao động đang làm việc trong ngành du lịch Thành phố ở các cấp độ và chuyên ngành khác nhau. Bên cạnh đó, phải nâng cao trình độ nghiệp vụ, tin học, ngoại ngữ cho đội ngũ lãnh đạo và cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp thông qua các chương trình bồi dưỡng ngắn hạn và dài hạn do Sở Du lịch tổ chức.

+ Khuyến khích mở rộng hệ đào tạo chính quy về du lịch ở Thành phố để đào tạo nguồn nhân lực có trình độ đại học và trên đại học về du lịch. Đây là lực lượng lao động nòng cốt góp phần quan trọng cho việc phát triển ngành du lịch.

+ Tranh thủ sự hợp tác và hỗ trợ của Cục Du lịch Singapore, Tổng cục Du lịch Trung Quốc và Trung tâm xúc tiến ASEAN để mở các khoá bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ du lịch.

### **3.1.2.7. Biện pháp về an ninh và an toàn du lịch.**

Với chính sách mở rộng quan hệ đối ngoại của Đảng và Nhà nước đã tạo điều kiện cho du lịch phát triển. Thành phố là cửa khẩu lớn nhất cả nước, hàng năm đưa đón và làm thủ tục xuất nhập cảnh cho hàng triệu lượt khách qua lại. Tuy nhiên, vẫn còn một số phần tử xấu lợi dụng danh nghĩa trở về để chống phá công cuộc đổi mới của đất nước, hoặc những tội phạm của các nước trốn sang ẩn náu và hoạt động với những mục đích xấu.

Từ đặc điểm trên đây cho thấy cần phải gắn chặt chính sách "mở cửa", "hội nhập" để khuyến khích phát triển du lịch với nhiệm vụ bảo vệ an ninh quốc gia, an toàn trật tự xã hội. Xin đề cử một số biện pháp như sau:

+ Hoàn thiện về kỹ thuật nghiệp vụ đảm bảo việc cấp visa cho khách được thuận lợi song không để lọt những đối tượng vào VN với động cơ chống phá Nhà nước hoặc xâm phạm an ninh quốc gia.

+ Tăng cường quản lý lưu trú tại KS với các thủ tục nhanh gọn, chặt chẽ vừa đảm bảo an toàn cho khách vừa đảm bảo được yêu cầu an ninh, trật tự xã hội.

+ Hình thành lực lượng cảnh sát du lịch, lực lượng này thường xuyên có mặt tại các nơi đông du khách lưu trú, tại các cửa khẩu sân bay, các Trung tâm thương mại và khu vực mua sắm lớn của Thành phố. Nhiệm vụ của lực lượng này là:

- Bảo đảm an toàn tín mạng và tài sản của du khách.

- Giải đáp và hướng dẫn khách du lịch thực hiện những quy định an toàn trật tự xã hội trong Thành phố.

- Giải quyết các khiếu nại và bảo vệ quyền lợi chính đáng của du khách khi xảy ra xô xát, trộm cắp, cướp giật, thất lạc tài sản, bị lường gạt...

- Xử lý những vi phạm về quy định an toàn trật tự xã hội trong Thành phố.

- Phối hợp lực lượng an ninh, hải quan... theo dõi và phát hiện các đối tượng có những hành vi ảnh hưởng đến an ninh quốc gia, thuần phong mỹ tục, nhân phẩm phụ nữ và trẻ em...

+ Để thu hút du khách với hình ảnh “VN là điểm đến an toàn” do đó cần phải giữ vững ổn định chính trị, trật tự an toàn xã hội,... Sở Du lịch phối hợp với Sở Công an, Sở Lao động - Thương binh & Xã hội giải quyết dứt điểm các băng nhóm giết dọc, ăn xin, gái mại dâm trên các đường phố chính, trước các KS, nhà hàng ở trung tâm Thành phố. Điều quan trọng là biện pháp phòng ngừa và ngăn chặn không để xảy ra bạo động, khủng bố ở VN nói chung và TP.HCM nói riêng.

### **3.1.2.8. Biện pháp về vốn đầu tư phát triển.**

Để phát triển du lịch Thành phố trong những năm tới cần phải đầu tư thỏa đáng nhằm cải tạo và xây dựng mới cơ sở hạ tầng, tôn tạo, trùng tu các di tích lịch sử văn hóa nổi tiếng, đầu tư xây dựng các khu vui chơi,... đáp ứng yêu cầu tham quan và giải trí của du khách.

Giải quyết nhu cầu vốn xin được nêu ra các biện pháp như sau:

+ Vốn ngân sách được sử dụng cho những công trình phúc lợi công cộng, trùng tu các di tích lịch sử văn hóa... là chủ yếu. Do điều kiện hạn hẹp của vốn ngân sách Thành phố nên việc chi cho đầu tư phát triển du lịch còn ít.

+ Nên thành lập Ngân hàng CP đầu tư phát triển du lịch Thành phố nhằm hỗ trợ các dự án phát triển du lịch khả thi và có hiệu quả.

+ Ngoài việc thu hút vốn bằng hình thức tín dụng, quỹ hỗ trợ, vốn đầu tư trực tiếp của người đầu tư, Thành phố có thể nghiên cứu ban hành chính sách dùng quỹ đất để tạo nguồn vốn với hình thức cho thuê đất trả tiền trước, đổi lấy cơ sở hạ tầng có giới hạn trong thời gian.

+ Thu hút vốn đầu tư trong nước và nước ngoài cho những dự án lớn trong lĩnh vực du lịch của Thành phố.

+ Phát hành trái phiếu nhằm huy động và sử dụng có hiệu quả vốn nhàn rỗi trong nhân dân, đây là nguồn vốn rất lớn.

+ Thành lập quỹ xúc tiến phát triển du lịch do Sở Du lịch quản lý. Nguồn vốn từ quỹ này dùng cho công tác tuyên truyền quảng cáo, xúc tiến phát triển du lịch Thành phố. Ngoài ra có thể huy động từ các doanh nghiệp trong ngành và một phần trích từ các lệ phí du lịch.

Ngoài ra, Thành phố có thể vay vốn từ các tổ chức tài chính và ngân hàng trên thế giới để đầu tư và phát triển du lịch trong tương lai.

## **3.2. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN ĐẾN 2010.**

### **3.2.1. Mục tiêu.**

\* Năm 2005, Saigontourist dự kiến tiếp đón được 1.450.000 lượt khách với tổng doanh thu dự kiến thực hiện là 4.000 tỷ đồng, lãi gộp hoạt động kinh doanh trên 1.000 tỷ và đóng góp cho ngân sách nhà nước trên 424 tỷ đồng.

\* Trong giai đoạn 2006 – 2010, Saigontourist xây dựng chỉ tiêu phấn đấu sau:

- Tốc độ tăng trưởng dự kiến tăng từ 15 – 18%/ năm.
- Doanh thu toàn hệ thống Saigontourist tăng từ 15-16%/năm.
- Nộp ngân sách tăng bình quân từ 12 – 12,5%/năm.
- Khách lẻ hành và lưu trú dự kiến tăng bình quân từ 6-8%/năm.
- Công suất phòng bình quân đạt 70 -75%.
- Thu nhập bình quân tăng từ 15-20%/năm.
- Lãi hoạt động kinh doanh (GOP) toàn hệ thống Saigontourist tăng từ 15-16% /năm, riêng khối quốc doanh bình quân đạt từ 16 – 18% trên doanh thu.

Đến năm 2010, Saigontourist dự kiến đóng góp cho thu nhập của ngành du lịch VN khoảng 7.500 tỷ đồng (tương đương 0,5 tỷ USD).

### **3.2.2. Chiến lược phát triển.**

#### **3.2.2.1. Nâng cao chất lượng phục vụ.**

Chất lượng phục vụ trong ngành du lịch là một yếu tố cực kỳ quan trọng, có thể nói đây là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Để nâng cao chất lượng phục vụ và thái độ phục vụ cần phải thực hiện :

\* Tổng Công ty Du lịch phải quán triệt các doanh nghiệp trực thuộc nắm vững phương châm “khách hàng là thượng đế” là điều mà mọi người làm việc trong hệ thống Saigontourist phải luôn quán triệt.

\* Gia tăng mức độ hài lòng từ phía khách du lịch đối với các KS trong hệ thống Saigontourist. Mới đây, 10 KS quốc tế đầu tiên tại TP. HCM đã được chứng nhận tiêu chuẩn ISO 14001 từ tổ chức Afaq Ascertain International ( Pháp), bao gồm: KS Kim Đô, Rex, Majestic, Đồng Khánh, Oscar, Continental, Grand, Bông Sen 1, Metropole, Quê Hương 4. Cũng trong đợt này KS Đồng Khánh, Rex, Majestic, Oscar

nhận thêm chứng chỉ của Iqnet (mạng lưới chứng nhận chất lượng quốc tế), còn 2 KS Quê Hương 4 và Oscar cũng được tổ chức chứng nhận JQI (Nhật) công nhận. Tổng Công ty Du lịch tiếp tục triển khai cho các KS và khu du lịch phải nhận được chứng chỉ của các tổ chức chứng nhận chất lượng quốc tế trong thời gian tới.

\* Đối với các đơn vị hoạt động trong các lĩnh vực như: lữ hành, vận chuyển, thương mại, xuất nhập khẩu...phải được cấp chứng chỉ về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 bởi các tổ chức chứng nhận chất lượng quốc tế, nhằm chuyên nghiệp hóa trong quản lý kinh doanh và nâng cao chất lượng phục vụ.

Như vậy, sự tín nhiệm của khách hàng đối với Saigontourist bằng những dịch vụ tốt sẽ đạt hiệu quả hơn việc tìm kiếm khách hàng mới. Nhất là trong thời kỳ hiện nay phải nỗ lực tối đa để giữ được khách hàng truyền thống, quen thuộc.

### **3.2.2.2. Đa dạng hoá sản phẩm.**

Để đạt được các chỉ tiêu đề ra, trong định hướng kinh doanh, Saigontourist chủ trương theo hướng tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ theo đúng tiêu chuẩn quốc tế, tiếp tục đa dạng hóa các sản phẩm du lịch theo hướng khai thác các thế mạnh về văn hóa dân tộc và thân thiện với môi trường.

Thời gian tới, Saigontourist sẽ tập trung mở rộng thị trường và gia tăng các sản phẩm du lịch như:

- Nghiên cứu mở rộng một số thị trường tiềm năng về du lịch như: Nga, Đức, Đông Âu, Hàn Quốc, Ấn Độ...Thường xuyên chú trọng và đẩy mạnh khai thác các thị trường du lịch lớn như: Nhật, Pháp, Trung Quốc, Hoa Kỳ...

- Khai thác mạnh du khách trong khối ASEAN, đặc biệt nổi tuyến Việt Nam – Campuchia – Thái Lan - Lào và ngược lại. Tạo sự kết nối biển VN với di sản Angkor của Campuchia, chùa cổ ở Lào nhằm thu hút du khách trong những năm tới.

- Đẩy mạnh các loại hình du lịch mới: hội nghị hội thảo, du lịch chăm sóc sức khoẻ, du lịch thể thao, dạy nấu ăn...

- Thiết kế nhiều chương trình tham quan du lịch mới lạ và hấp dẫn du khách như : Khám phá các di sản văn hoá đã được Unesco công nhận; thăm lại chiến trường xưa; tìm hiểu về phong tục Tết cổ truyền của VN; Tây ăn Tết ta...

- Tiếp tục duy trì và luôn đổi mới các chương trình ẩm thực để hướng tới đa dạng về nội dung và phong phú về hình thức. Có thể kể tên một số chương trình đã thu hút đông đảo khách hàng trong thời gian qua như: Ẩm thực khăn hoang Nam bộ, khám phá văn hoá ẩm thực VN và ẩm thực xóm vạn chài của Làng du lịch Bình Quới; Buffet gánh của KS Bông Sen; Về Kinh Bắc và về miền Trung của Khu du lịch Văn Thánh...

Ngoài ra, Saigontourist duy trì các lễ hội dân gian mang đầy màu sắc văn hóa VN như: Chợ phiên cuối tuần; Lễ hội rước bánh tét; Đường hoa Nguyễn Huệ...nhằm hình thành nhiều sản phẩm độc đáo, mới lạ, tạo ấn tượng cho du khách.

Chiến lược kinh doanh của Tổng Công ty Du lịch cho 5 năm tới tập trung hoạt động theo hướng phát triển đa ngành nghề, trong đó chú trọng đến việc đa dạng

hóa sản phẩm và mở rộng thị trường du lịch để không ngừng nâng cao uy tín, cũng như thương hiệu Saigontourist trên thế giới.

### **3.2.2.3. Tập trung đầu tư các công trình trọng điểm.**

Tại TP.HCM, Saigontourist đang tập trung đầu tư nâng cấp hệ thống KS đạt tiêu chuẩn quốc tế 5 sao như:

- Chuẩn bị khởi công đầu tư nâng cấp mở rộng KS Rex lên 300 phòng.
- Đầu năm 2006 sẽ khởi công đầu tư mở rộng quy mô KS Continental và KS Grand, cuối năm 2006 sẽ khởi công mở rộng KS Majestic.
- Đang lập dự án và trình Thủ tướng Chính phủ xin phép đầu tư mở rộng KS Kim Đô lên 250 phòng.

Những công trình này dự kiến sẽ đưa vào khai thác năm 2007 – 2008 và đủ khả năng cạnh tranh với các khách sạn liên doanh khác trên địa bàn.

Tổng Công ty Du lịch cũng đang triển khai những công trình trọng điểm như:

- + Trung tâm hội nghị hội thảo Eden.
- + Trung tâm hội chợ triển lãm quốc tế (Quận 7).
- + Khu căn hộ cao cấp Tân Cảng.
- + Cao ốc 34 Tôn Đức Thắng.

Bên cạnh đó, đẩy nhanh tiến bộ thi công các dự án Công viên lịch sử văn hóa dân tộc, dự án lán biển Cần Giở, dự án Bến tàu du lịch Sài Gòn tại Công viên cảng Bạch Đằng nhằm khai thác du lịch bằng đường sông. Đồng thời, Tổng Công ty Du lịch cũng đang xúc tiến các dự án mở rộng Làng du lịch Bình Quới, mở rộng KS Sài Gòn – Tourane (Đà Nẵng), mở rộng khu di tích lịch sử chiến khu Rừng Sác trong khu du lịch sinh thái Cần Giở...

Mặt khác, định hướng phát triển của Saigontourist đến 2010 phấn đấu thành tập đoàn kinh tế mạnh của TP.HCM, do vậy Saigontourist sẽ mở rộng ngành nghề và đầu tư vào nhiều lĩnh vực kinh doanh, đặc biệt chú trọng đầu tư vào các dịch vụ cao cấp như ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, hàng không, Công ty quản lý KS ...

### **3.2.2.4. Hợp tác liên doanh trong nước và nước ngoài.**

Về hoạt động liên doanh, Tổng Công ty Du lịch đã tiến hành mở rộng thị trường ra nước ngoài. Ngoài 3 nhà hàng VN tại Nhật đi vào hoạt động ổn định và phát huy hiệu quả tốt, Tổng Công ty Du lịch đang khẩn trương xúc tiến mở thêm nhà hàng VN tại thị trường Đức theo mô hình giống như thị trường Nhật. Saigontourist cũng đang tiếp tục mời gọi các đối tác nước ngoài tham gia các dự án lớn như: Trung tâm hội chợ triển lãm quốc tế (Quận 7), khu du lịch sinh thái và sân golf Phú Quốc (Tỉnh Kiên Giang)...

Ngoài ra, Tổng Công ty Du lịch còn hợp tác, liên doanh với nước ngoài để thành lập văn phòng đại diện Saigontourist tại Nhật, Đức và Hoa Kỳ. Việc đầu tư hợp tác nêu trên chủ yếu nhằm thu hút khách du lịch quốc tế đến với VN.

Saigontourist đang nghiên cứu và xúc tiến hợp tác với doanh nghiệp trong nước để thực hiện các dự án mới như: khu du lịch sinh thái - văn hóa Colivan; khu sân golf tại nông trường dừa (Quận 9); khu du lịch Cam Ranh (Tỉnh Khánh

Hòa)...Còn các dự án liên doanh trong nước đang xây dựng như : KS Sài Gòn – Quảng Bình, KS Sài Gòn – Đà Lạt, KS Sài Gòn – Vĩnh Long, KS Sài Gòn – Phú Yên... sẽ hoàn thành và sớm đưa vào hoạt động từ nay đến năm 2007. Riêng KS Sài Gòn – Quy Nhơn hoàn tất xây dựng và đưa vào hoạt động cuối năm 2005.

#### **3.2.2.5. Tăng cường công tác quảng bá tiếp thị.**

Trong những năm qua, Tổng Công ty Du lịch đặc biệt chú trọng công tác tiếp thị, quảng bá trong và ngoài nước, chủ động vươn ra thị trường nước ngoài để tìm đối tác và thu hút thêm nhiều nguồn khách. Song song đó, hợp tác chặt chẽ với Hàng không VN, Tổng cục Du lịch và các cơ quan ngoại giao tổ chức các sự kiện, đẩy mạnh các hoạt động quảng bá, xúc tiến tại nhiều nước trên thế giới. Do vậy, lượng khách đến với Tổng Công ty ngày càng tăng, bao gồm khách lưu trú và khách lữ hành. Nếu như năm 1999 Tổng Công ty Du lịch tiếp đón và phục vụ 142.935 lượt khách thì đến cuối năm 2004 là 1.410.000 lượt khách. Sắp tới Tổng Công ty Du lịch tiếp tục đẩy mạnh các chương trình tiếp thị ở các nước Đông Nam Á và các nước trong khối ASEAN.

Bên cạnh đó, Tổng Công ty Du lịch còn đẩy mạnh phương thức kinh doanh trên mạng internet, hệ thống mạng toàn cầu myfidelio.net, hoàn thiện kỹ thuật khai thác thương mại điện tử, cũng như tăng cường cập nhật thông tin kịp thời để nâng cao hiệu quả trên trang web của Tổng Công ty Du lịch và các đơn vị thành viên. Hoàn thiện phần mềm quản lý các loại hình dịch vụ trong hệ thống Saigontourist để theo kịp trình độ phát triển chung của các nước trong khu vực và thế giới.

Thời gian tới, Tổng Công ty Du lịch tập trung quảng bá vào các thị trường như: Nhật, Trung Quốc, Hàn Quốc, Anh, Pháp, Đức, Mỹ, Nga và Bắc Mỹ thông qua các hội chợ du lịch, hội nghị và diễn đàn quốc tế như: diễn đàn du lịch ASEAN (ATF), hội chợ du lịch ITB (Berlin), hội chợ du lịch JATA Congress & Show – Tokyo (Nhật Bản) ...để có điều kiện giới thiệu sản phẩm du lịch đến khách hàng.

Tiếp tục duy trì và đẩy mạnh hợp tác với các cơ quan truyền thông quốc tế tại các nước Hoa Kỳ, Nhật, Pháp, Úc, Canada, Malaysia... để thực hiện các chương trình phim quảng bá du lịch VN và thương hiệu Saigontourist đến với thế giới.

Saigontourist phối hợp với Sở Du lịch, Tổng cục du lịch, Hàng không và các doanh nghiệp tổ chức các tour Fam Trip dành cho các cơ quan thông tấn, các doanh nghiệp lữ hành Nhật, Hàn Quốc, Mỹ... nhằm tạo hiệu quả và tiếng nói chung.

#### **3.2.2.6. Xây dựng chiến lược về giá cả.**

Giá cả là một trong những yếu tố quan trọng trong chiến lược kinh doanh. Đối với doanh nghiệp, giá cả có vị trí quyết định trong cạnh tranh trên thị trường, giá cả có ý nghĩa quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số và lợi nhuận.

Để xây dựng chiến lược về giá cả cho phù hợp, Tổng Công ty Du lịch cần quan tâm đến những vấn đề sau:

+ Các đơn vị trực thuộc cố gắng giữ giá mùa cao điểm hoặc giảm giá vào mùa thấp điểm. Như vậy, khuyến khích và thu hút nhiều du khách sử dụng dịch vụ của đơn vị vào mùa thấp điểm, đồng thời doanh nghiệp nâng cao hiệu suất khai thác

của mình. Bên cạnh đó, không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ và tăng thêm các dịch vụ miễn phí hoặc khuyến mãi kèm theo.

+ Nhằm thu hút khách du lịch đến với Saigontourist, một trong những biện pháp cơ bản và quan trọng là các doanh nghiệp nên bán sản phẩm du lịch với giá cả phải chăng so với các nước trong khu vực. Giá cả các chuyến tham quan trong nước và nước ngoài phải hợp lý, không nên để xảy ra tình trạng giá tham quan du lịch trong nước lại bằng hoặc cao hơn tham quan du lịch nước ngoài.

+ Giá cả phải phù hợp cho nhiều đối tượng trong xã hội, chẳng hạn bên cạnh các tour du lịch cao cấp dành cho những người có thu nhập khá thì cũng nên có tour du lịch cho những người lớn tuổi, hoặc sinh viên và học sinh.

+ Muốn điều chỉnh tăng giá tại các KS và khu du lịch thì điều đầu tiên phải tính đến là nâng cấp những nơi này đạt tiêu chuẩn quốc tế. Do đó giá cả phải tương xứng với chất lượng dịch vụ và đẳng cấp của đơn vị.

Tóm lại, giá cả sản phẩm du lịch có ảnh hưởng hoạt động của từng doanh nghiệp. Trong giai đoạn hiện nay thì hết sức linh hoạt trong việc thay đổi và điều chỉnh giá sản phẩm du lịch cho phù hợp với từng thời điểm, hạn chế việc tăng giá mà nên tiết giảm các chi phí không cần thiết và tăng thêm các dịch vụ kèm theo.

#### **3.2.2.7. Thu hút vốn đầu tư.**

Vốn là một yếu tố cực kỳ quan trọng, không chỉ đối với từng doanh nghiệp, mà nó còn ảnh hưởng rất lớn đối với phát triển ngành du lịch. Muốn cho Tổng Công ty Du lịch phát triển vững chắc trong thời gian tới cần phải đầu tư thỏa đáng nhằm cải tạo nâng cấp hệ thống cơ sở lưu trú, các công trình vui chơi giải trí,... đáp ứng yêu cầu đa dạng hóa các loại hình và sản phẩm du lịch, tạo nên tính hấp dẫn cho du lịch Thành phố trong những năm tới.

Thiếu vốn là một thực trạng triền miên không chỉ trong các doanh nghiệp, mà ở cấp vĩ mô cũng gặp khó khăn. Như vậy, cần phải có những biện pháp thích hợp về vốn là yêu cầu quan trọng cho sự phát triển du lịch trong thời gian tới.

Giải quyết nhu cầu vốn cho Tổng Công ty Du lịch, xin được đề cập các vấn đề như sau:

+ Đẩy mạnh CPH các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Du lịch nhằm thu hút vốn đầu tư theo chủ trương của Nhà nước. Chỉ tính 08 doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Du lịch chuyển thành Công ty CP trong năm qua, đã thu về 318 tỷ đồng để bổ sung nguồn vốn kinh doanh cho Tổng Công ty Du lịch.

+ Tăng cường liên doanh trong nước trên cơ sở Luật khuyến khích đầu tư trong nước để xây dựng khách sạn, nhà hàng, mua sắm các phương tiện vận chuyển khách du lịch bằng đường bộ, đường thủy,... thu hút vốn đầu tư trong nước được xem là một hướng ưu tiên.

+ Thu hút vốn đầu tư nước ngoài, thông qua các hình thức hợp tác liên doanh vào các dự án lớn như các khu vui chơi giải trí, sân golf, khách sạn... ở những khu vực ưu tiên phát triển du lịch của Thành phố.



+ Bổ sung vốn từ việc bán bớt hoặc chuyển nhượng những cơ sở kinh doanh nhỏ, hiệu quả kém. Từ đó, tập trung vốn đầu tư cho các dự án lớn và công trình trọng điểm.

+ Khi các chương trình đầu tư phát huy tác dụng, giá trị thương hiệu của Saigontourist tiếp tục gia tăng với mạng lưới hoạt động trải rộng khắp cả nước, thì Tổng Công ty Du lịch sẽ tiến tới việc niêm yết gọi vốn từ thị trường chứng khoán.

#### **3.2.2.8. Đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực.**

Thời gian qua, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ CBCNV trong Tổng Công ty Du lịch chưa tương xứng với yêu cầu phát triển. Hiện nay, trong bối cảnh VN gia nhập ASEAN và hướng tới hội nhập với thế giới, cho nên trình độ nghiệp vụ của nhân viên trong hệ thống Saigontourist cần phải nâng lên đạt được những chuẩn mực quy định của quốc tế.

Vì thế, lộ trình trong những năm tới nhằm đáp ứng nguồn nhân lực cho nhu cầu phát triển, Tổng Công ty Du lịch cần phải:

+ Để đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cho ngành du lịch, Tổng Công ty Du lịch nên nâng cấp trường Trung học nghiệp vụ du lịch –KS thành trường Cao đẳng du lịch –KS, đào tạo trình độ cao đẳng về nghiệp vụ du lịch không chỉ cho Thành phố mà còn cho các địa phương lân cận. Đến năm 2010, trở thành trường đại học chuyên ngành KS – du lịch đầu tiên ở VN. Mô hình đào tạo phải kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, nên chú trọng nhiều cho việc thực hành.

+ Mời các chuyên gia, giảng viên có kinh nghiệm từ những trường tại các nước có ngành du lịch phát triển như: Pháp, Mỹ, Singapore, Thái Lan... đến giảng dạy cho những khoá đào tạo ngắn hạn theo định kỳ cho mọi đối tượng trong hệ thống Saigontourist.

+ Cử cán bộ trẻ có trình độ và năng lực sang các nước có ngành du lịch phát triển để đào tạo trình độ đại học và sau đại học, cũng như để thực tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ chuyên ngành quản lý KS và du lịch.

+ Thường xuyên tổ chức các cuộc thi có tính chất kiểm tra nghiệp vụ như: thi hướng dẫn viên giỏi, hội thi ẩm thực, kỹ năng pha chế, tiếp tân, phục vụ phòng-buồng... nhằm nâng cao tay nghề và nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên hoạt động trong các đơn vị trực thuộc Saigontourist.

#### **3.2.2.9. Quản trị tổ chức và đảm bảo an toàn cho du khách.**

Tổng Công ty Du lịch tiếp tục sắp xếp lại và củng cố bộ máy tổ chức để nâng cao hiệu quả trong quản lý và hoạt động SXKD. Thực hiện việc sáp nhập, giao, bán, khoán hoặc cho thuê các đơn vị làm ăn thua lỗ, không hiệu quả. Mặt khác, tiếp tục đa dạng hoá các lĩnh vực hoạt động và các ngành nghề kinh doanh, đa dạng hoá các loại hình doanh nghiệp của các đơn vị thành viên. Tiến hành CPH các đơn vị trực thuộc bao gồm: Công ty Dịch vụ Du lịch Chợ Lớn, Công ty Xuất nhập khẩu Saigontourist, Công ty Dịch vụ Du lịch Thủ Đức, KS Tản Đà, KS Thiên Hồng, KS Đồng Khánh. Hoàn tất thủ tục chuyển đổi Công ty Dịch vụ Du lịch Phú Thọ thành

Công ty TNHH một thành viên và tiếp tục tiến hành CPH theo chỉ đạo của UBND TP.HCM.

Mặt khác, Tổng Công ty Du lịch sẽ tiến hành sắp xếp lại các đơn vị và bố trí cán bộ quản lý để hoạt động của bộ máy ngày càng hiệu quả hơn. Tăng cường quản lý hoạt động các đơn vị liên doanh để nâng cao hiệu quả kinh doanh trong thời gian tới. Chuyển đổi hoạt động của Tổng Công ty Du lịch theo mô hình “Công ty mẹ – Công ty con”.

Ngoài ra, các doanh nghiệp trong hệ thống Saigontourist như các KS, nhà hàng,... phải đề cao ý thức bảo vệ tín mạng và tài sản của du khách trong khu vực do đơn vị quản lý. Doanh nghiệp cần tăng cường công tác bảo vệ và phòng chống cháy nổ, nên trang bị hệ thống camera tự động để quan sát và phát hiện các đối tượng khả nghi, các hệ thống báo cháy và chữa cháy. Đồng thời, phải đề phòng các trường hợp bị ngộ độc thực phẩm và ngăn ngừa những căn bệnh có thể tái phát trở lại như: viêm nhiễm đường hô hấp cấp (SARS), dịch cúm gia cầm...

### **3.3. CÁC GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH CỔ PHẦN HÓA TẠI TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN.**

#### **3.3.1. Nhóm giải pháp vĩ mô.**

##### ***3.3.1.1. Xây dựng Luật cải cách DNNN và hoàn thiện các văn bản pháp lý .***

Có thể nói rằng, khối DNNN yếu kém và chậm được cải cách đang trở thành một gánh nặng, một trở lực lớn trên con đường phát triển đất nước. Trong bối cảnh hội nhập hiện nay, đẩy nhanh cải cách DNNN là vô cùng thiết yếu và có ý nghĩa rất hệ trọng đối với nền kinh tế VN. Chính vì thế, phải nhanh chóng xây dựng và ban hành Luật cải cách DNNN. Việc xây dựng và ban hành Luật cải cách DNNN là một công việc cần thiết, dựa trên một số căn cứ như sau:

- Cải cách DNNN là một công việc rất khó khăn đòi hỏi một quyết tâm cao và một nền tảng pháp lý vững chắc. Quyết tâm mạnh mẽ đã được thể hiện rõ ràng qua các văn kiện của Đảng, cũng như qua nhiều chỉ thị và đề án của Thủ tướng Chính phủ và các cơ quan Chính phủ. Tuy nhiên, quyết tâm này chưa được thể chế hoá, đầy đủ bằng các văn bản pháp lý nên hiệu lực thực thi thấp. Văn bản pháp quy cao nhất về cải cách DNNN mới dừng lại ở nghị định của Chính phủ hoặc chỉ thị của Thủ tướng. Một số nội dung của cải cách DNNN hiện đang được “lồng ghép” vào dự thảo Luật Doanh nghiệp (thống nhất) và Luật Đầu tư (chung). Có thể nói, việc thiếu cơ sở pháp lý cụ thể là một nguyên nhân quan trọng khiến cho quá trình cải cách DNNN ở nước ta tiếp tục trì trệ, ít đạt kết quả.

- Cải cách DNNN là một công việc có ý nghĩa sống còn đối với nền kinh tế quốc dân, liên quan đến lượng tài sản khổng lồ của nhân dân. Trong trường hợp xấu, cải cách DNNN có thể làm thất thoát lớn tài sản công, làm giàu nhanh chóng cho một số ít cá nhân trong và ngoài nước. Thực tiễn này đã xảy ra ở nhiều nước kinh tế chuyển đổi ở Nga, ở Đông Âu và VN cần phải tránh. Do vậy, cần phải có cơ chế yêu

cầu Chính phủ định kỳ báo cáo Quốc hội về kết quả kinh doanh và nguồn vốn của DNNN. Điều này sẽ tạo ra động lực xã hội to lớn để vượt qua những cản trở đối với việc cải cách DNNN và giúp quản lý tốt hơn về nguồn vốn thu được từ việc cải cách DNNN (thông qua CPH và chuyển đổi hình thức sở hữu DNNN).

Ngoài ra, Nhà nước cần hoàn thiện các văn bản pháp lý và đẩy mạnh công tác cải cách hành chính trong CPH các DNNN theo hướng rút ngắn thời gian thực hiện các bước theo CPH, cũng như giảm bớt các thủ tục không cần thiết trong quy trình CPH, phấn đấu đưa thời gian thực tế bình quân để CPH một doanh nghiệp từ 437 ngày xuống còn 200 ngày.

### **3.3.1.2. Xác định giá trị doanh nghiệp.**

Để tháo gỡ những vướng mắc và khó khăn trong việc xác định giá trị doanh nghiệp CPH, Chính phủ cần tiến tới thay đổi một số cơ chế chưa phù hợp như :

\* Mạnh dạn phân cấp và giao quyền quyết định giá trị doanh nghiệp CPH về cho các Tổng Công ty là cơ quan chủ quản của doanh nghiệp chịu hoàn toàn trách nhiệm trước Nhà nước trong việc thực thi đúng quy định hiện hành.

\* Hạn chế sự lệ thuộc quá nhiều vào vai trò của người cán bộ Sở Tài chính (đối với các doanh nghiệp trực thuộc Tỉnh, Thành phố) trong việc xác định giá trị doanh nghiệp. Các Sở ban ngành chỉ là các cơ quan tham mưu giúp cho UBND Thành phố (Tỉnh) để theo dõi và giám sát việc thực hiện theo đúng quy định. Tiến tới nên giao một đầu mối duy nhất là Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp Thành phố chịu trách nhiệm chính trong việc hướng dẫn, kiểm tra giám sát việc thực hiện CPH của các doanh nghiệp, trong đó có phần xác định giá trị doanh nghiệp.

\* Hiện nay, Nhà nước mới chỉ cho phép sử dụng hai phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp là phương pháp tài sản và phương pháp dòng tiền chiết khấu. Ngoài ra muốn áp dụng các phương pháp định giá khác phải có ý kiến của Bộ Tài chính. Đây sẽ là trở ngại cho doanh nghiệp vì phải mất thời gian để chờ ý kiến chấp thuận của Bộ Tài chính hoặc không được sự chấp thuận của Bộ Tài chính. Theo kinh nghiệm của hầu hết các nước cho thấy rằng phương pháp tốt nhất là để thị trường quyết định giá bán thông qua đấu thầu, cạnh tranh, nhất là doanh nghiệp nhỏ. Đối với doanh nghiệp lớn, việc xác định giá trị doanh nghiệp thường được thực hiện bằng nhiều phương pháp để có thể kiểm tra mức độ hợp lý của giá sàn, trên cơ sở đó tổ chức đấu thầu (kèm theo những điều kiện nhất định để thu hút các cổ đông chiến lược) và đấu giá trên thị trường để có được phương án chuyển đổi tối ưu. Nhìn chung, việc định giá doanh nghiệp có quy mô lớn đều khó khăn, nhất là các quốc gia đang phát triển. Do đó, nên chăng Bộ Tài chính nghiên cứu hướng dẫn thêm một vài phương pháp mà các nước thường sử dụng như: phương pháp chi phí, phương pháp thu nhập, phương pháp thặng dư, phương pháp đấu giá.... Để cho các doanh nghiệp chọn lựa và áp dụng cho phù hợp.

\* Theo quy định hiện hành, việc xác định giá trị tài sản cố định đã khấu hao thu hồi đủ vốn; công cụ lao động, dụng cụ quản lý đã phân bổ hết giá trị vào chi phí kinh doanh nhưng Công ty CP tiếp tục sử dụng phải đánh giá lại để tính vào giá trị

doanh nghiệp thì chất lượng tài sản được đánh giá không thấp hơn 20% là điều không hợp lý. Bởi vì những tài sản đã hết khấu hao là phần thưởng còn lại dành cho đơn vị, đây là công sức của tập thể đơn vị tập trung phân bổ hết giá trị vào chi phí trong thời gian sử dụng. Nếu bán thanh lý các tài sản này, thì số tiền thu được sẽ đưa vào lợi nhuận cho đơn vị và CBCNV sẽ được thụ hưởng trên phần lợi nhuận này. Còn nếu tiếp tục sử dụng đến thời điểm CPH thì phải đánh giá lại với mức tối thiểu là 20% thì tài sản đó có thể sẽ bằng hoặc cao hơn giá thị trường. Như vậy, tài sản được đánh giá lại rất khó bán thanh lý hoặc đơn vị phải tiến hành khấu hao tiếp. Rõ ràng phần thiệt hại lại nghiêng về phía doanh nghiệp. Theo đề xuất cá nhân thì Chính phủ nên xem xét vấn đề này như sau:

+ Bước đầu giao Bộ Tài chính có hướng dẫn cụ thể cho từng loại tài sản, công cụ lao động, dụng cụ .... Phân định loại nào cần đánh giá lại, chẳng hạn:

- Tài sản có nguyên giá ban đầu từ 50 triệu đồng trở xuống thì không cần đánh giá lại.

- Tài sản có nguyên giá ban đầu trên 50 - 200 triệu đồng thì đánh giá lại với mức tối đa là 10%.

- Tài sản có nguyên giá ban đầu trên 200 triệu đồng thì được đánh giá lại với mức tối đa là 20%.

+ Bước tiếp theo, cho phép các đơn vị khi xác định giá trị tài sản đối với tài sản chưa hết khấu hao theo sổ sách kế toán tại thời điểm CPH thì vẫn tiếp tục khấu hao theo đúng tiến độ sau khi chuyển đổi doanh nghiệp. Đối với các tài sản đã khấu hao hết (trừ nhà xưởng, đất đai) thì đương nhiên không cần đánh giá lại. Có như thế mới tạo động lực cho các doanh nghiệp đẩy nhanh tiến độ CPH.

### **3.3.1.3. Đối tượng, phương thức và tỷ lệ mua bán cổ phần lần đầu.**

\* Các đối tượng được mua CP lần đầu theo quy định mới đây đã được xác định rõ hơn, bao gồm:

+ Một là, người lao động trong doanh nghiệp.

+ Hai là, nhà đầu tư chiến lược là các nhà đầu tư trong nước như: người sản xuất và thường xuyên cung cấp nguyên liệu cho doanh nghiệp; người cam kết tiêu thụ lâu dài sản phẩm của doanh nghiệp, người gắn bó lợi ích chiến lược lâu dài trong kinh doanh, có tiềm năng về tài chính và năng lực quản lý.

+ Ba là, các nhà đầu tư khác (bao gồm cả nhà đầu tư nước ngoài)

Điều này cho thấy chính sách CPH ngày càng cởi mở và thông thoáng hơn so với trước đây. Việc khuyến khích các nhà đầu tư trong nước có tiềm năng về tài chính, năng lực quản lý và thị trường được mua CP lần đầu nhằm tạo ra chuyển biến thực sự cho doanh nghiệp sau CPH. Lần này, cũng cho phép nhà đầu tư nước ngoài được mua CP lần đầu là bước tiến tích cực, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu hút nguồn vốn từ nước ngoài, cũng như việc tiếp cận công nghệ tiên tiến và kinh nghiệm quản lý của các nước phát triển dễ dàng hơn.

\* Về phương thức và cơ cấu bán CP lần đầu bao gồm :

+ Một, số CP nhà nước nắm giữ được xác định theo phương án CPH và được điều chỉnh theo kết quả bán CP vào thời điểm trước khi chính thức chuyển thành Công ty CP do cơ quan quyết định CPH quyết định.

+ Hai, số CP bán ưu đãi cho người lao động trong doanh nghiệp và nhà đầu tư chiến lược cụ thể như sau:

- Bán cho người lao động trong doanh nghiệp theo mức tối đa là 100 CP/năm công tác trong khu vực nhà nước với giá giảm 40% so với giá đấu thầu thành công bình quân.

- Bán cho nhà đầu tư chiến lược mức tối đa là 20% số CP bán ra với giá giảm 20% so với giá đấu thầu thành công bình quân.

- Tổng giá trị ưu đãi giảm giá cho người lao động và nhà đầu tư chiến lược (xác định theo mệnh giá) không vượt quá số vốn nhà nước tại doanh nghiệp sau khi trừ giá trị CP nhà nước nắm giữ và chi phí CPH theo định mức.

+ Ba là, số CP bán đấu giá công khai cho nhà đầu tư ( kể cả nhà đầu tư chiến lược và người lao động nếu mua thêm) là số CP còn lại sau khi bán phần ưu đãi nhưng không thấp hơn 20% vốn điều lệ. Trường hợp không đủ 20% vốn điều lệ thì xử lý như sau:

- Phát hành thêm CP để tăng vốn điều lệ theo mức tương ứng.

- Điều chỉnh giảm CP nhà nước nắm giữ theo mức tương ứng.

- Điều chỉnh CP bán ưu đãi theo mức tương ứng.

Như vậy, với phương thức và cơ cấu bán CP lần đầu cho thấy:

• Phương thức bán đấu giá CP lần đầu là biện pháp tiến bộ và tích cực. Tuy nhiên trong tình hình hiện nay, việc triển khai phương thức bán đấu giá CP lần đầu đối với các doanh nghiệp có hiệu quả kinh doanh cao rất thuận lợi, vì nhiều nhà đầu tư muốn mua CP. Ngược lại, đối với các doanh nghiệp hiệu quả kinh doanh thấp thì khó bán CP do nhà đầu tư không quan tâm đến việc tham gia đấu giá.

• So với phương thức bán ưu đãi cho người lao động trong doanh nghiệp trước đây ( giảm 30% theo mệnh giá ban đầu) thì phương thức hiện nay giảm 40% so với giá đấu thầu thành công bình quân là chưa thực sự khuyến khích và động viên người lao động mua CP. Đây là vấn đề mà Nhà nước nên xem xét thêm cho người lao động.

• Phương thức bán đấu giá CP lần đầu so với phương thức đã thực hiện trước đây có phức tạp và mất nhiều thời gian hơn. Do đó tiến trình thực hiện CPH sẽ bị chậm trễ và kéo dài.

#### **3.3.1.4. Chính sách hỗ trợ tài chính.**

+ Hiện nay Nhà nước chưa có chính sách hỗ trợ tài chính đối với người lao động trong các doanh nghiệp khi cổ phần hoá, do đó cần tính đến khả năng tài chính để mua CP của người lao động mà đa số là gia đình nghèo, đời sống rất khó khăn, không đủ khả năng để mua CP. Nên chăng Nhà nước phải có chính sách cho mua trả chậm (không tính lãi suất) hoặc hỗ trợ cho vay mua CP đối với người lao động tại

các DNNN khi CPH. Ngoài ra, Nhà nước cũng nên hỗ trợ tài chính các khoản nợ khó đòi và bảo lãnh phát hành cổ phiếu cho Công ty CP ...

+ Về việc vay tiền ngân hàng cũng là trở ngại lớn đối với Công ty cổ phần. Khi còn DNNN, vay nợ dễ dàng vì đã có cấp chủ quản bảo lãnh. Nay chuyển sang Công ty cổ phần thì phải tự thân vận động, nghĩa là thế chấp tài sản cho ngân hàng. Nhưng tài sản giá trị nhất là đất đai thì doanh nghiệp lại không có. May sao, hiện nay một số ngân hàng đã có quy định tín chấp, thế chấp dựa trên đồng vốn của chủ sở hữu, uy tín trong giao dịch hay tiềm lực của doanh nghiệp, điều này đã giúp Công ty CP vượt qua khó khăn. Tuy nhiên, cũng còn nhiều doanh nghiệp không thành công do chưa khắc phục được trở ngại này.

+ Vấn đề mua lại CP ngân quỹ của Công ty cổ phần. Do Luật doanh nghiệp chỉ quy định chung về quyền mua lại CP của Công ty, tạo điều kiện chuyển nhượng CP của các cổ đông sáng lập và các cổ đông nắm giữ CP giá ưu đãi. Do đó, Bộ Tài chính cần hướng dẫn thêm về điều kiện để Công ty được mua lại CP ngân quỹ, cũng như việc quản lý và sử dụng CP mua lại (bao gồm cả việc phân phối lợi nhuận, quản lý và hạch toán tiền chênh lệch do mua bán CP).

#### ***3.3.1.5. Tăng cường quản trị doanh nghiệp sau cổ phần hóa.***

Lâu nay khi bàn về CPH các DNNN, chúng ta thường nghe bàn đến việc tích cực đẩy mạnh thực hiện chủ trương CPH với những chỉ tiêu đưa ra qua từng thời kỳ, nhưng lại ít khi nghe đề cập đến những vấn đề mà các doanh nghiệp sau khi CPH còn vướng mắc gây trở ngại không nhỏ cho doanh nghiệp trong hoạt động SXKD. Các trở ngại đó từng được đặt ra trong thời kỳ “tiền cổ phần hoá” nhưng đến giai đoạn “hậu cổ phần hoá” vẫn chưa được quan tâm giải quyết rốt ráo, đó là:

- Thứ nhất, vấn đề tài sản cố định. Khi chưa CPH, tài sản doanh nghiệp gồm: đất đai và nhà cửa trên đất nên giá trị rất lớn. Nay CPH, doanh nghiệp phải thuê đất của Nhà nước, tài sản thực sự của doanh nghiệp chỉ còn lại nhà cửa, máy móc, thiết bị mà nếu đem bán (chẳng hạn khi muốn dời đi nơi khác) cũng chẳng được bao nhiêu. Hiện nay, Nhà nước vẫn chưa có chính sách cụ thể đối với vấn đề này.

- Thứ hai, ban hành thống nhất tiêu chuẩn người đại diện, sở hữu CP nhà nước và người trực tiếp quản lý CP nhà nước tại Công ty CP. Cần tăng cường thẩm quyền và trách nhiệm đối với người đại diện, rà soát lại các đại diện sở hữu và người trực tiếp quản lý CP nhà nước theo tiêu chuẩn thống nhất.

- Thứ ba, là đổi mới phương thức quản lý điều hành Công ty CP theo hướng đẩy mạnh việc áp dụng thông lệ quản trị Công ty tốt nhất và bắt buộc áp dụng điều lệ mẫu đối với các Công ty CP, thực hiện chế độ công bố thông tin... Nhằm tăng cường tính minh bạch về quyền hạn, trách nhiệm của cổ đông, trình tự và phương pháp giải quyết tranh chấp trong Công ty CP.

- Thứ tư, là vấn đề liên quan đến người trực tiếp quản lý phần vốn nhà nước. Nhà nước nên quy định cụ thể những việc quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích của Nhà nước thì người trực tiếp quản lý phần vốn nhà nước phải xin ý kiến của cơ quan chủ quản hoặc Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp Thành phố trước khi biểu

quyết tại đại hội cổ đông. Song song đó, cũng cần quy định rõ cơ chế phối hợp giữa những người cùng trực tiếp quản lý phần vốn nhà nước tại Công ty CP nhằm tránh trường hợp những người này có ý kiến biểu quyết khác nhau.

- Thứ năm, phân rõ trách nhiệm cho các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan đến tiến trình CPH, đặc biệt vai trò của Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp Thành phố để giải đáp các vướng mắc của doanh nghiệp khi và sau khi CPH. Thực tế, do thiếu sự hướng dẫn này đã đưa đến sự lúng túng cho cả hai phía.

- Thứ sáu, việc quản lý vốn nhà nước trong doanh nghiệp sau CPH. UBND TP.HCM đã ban hành quyết định số 4155/QĐ –UB ngày 10/10/2002 về việc chuyển toàn bộ phần vốn nhà nước tại các Công ty CP được chuyển thể từ các DNNN trực thuộc các Sở ngành và UBND quận huyện, về các Tổng Công ty thuộc Thành phố quản lý. Nhìn chung, tinh thần nội dung quyết định trên đã cụ thể hoá và vận dụng sáng tạo các quy định của Nhà nước phù hợp với đặc điểm tình hình của Thành phố. Tuy nhiên, do những văn bản của các Bộ ngành chưa đồng bộ nên việc triển khai thực hiện còn nhiều bị động và lúng túng.

- Thứ bảy, vấn đề chuyển nhượng CP và quản lý cổ phiếu. Cần có quy định cụ thể cho việc kiểm tra, giám sát chuyển nhượng CP của cổ đông sáng lập trong 03 năm đầu tiên và quản lý chặt chẽ cổ phiếu của cổ đông. Hiện nay vấn đề này đang buông lỏng cho các Công ty CP tự do chuyển nhượng CP mà không có cơ quan nào theo dõi và giám sát việc chuyển nhượng có đúng hay không. Nên chăng Nhà nước giao cụ thể cho một cơ quan có đủ thẩm quyền để kiểm tra, giám sát việc chuyển nhượng CP tại các doanh nghiệp sau CPH. Còn việc quản lý cổ phiếu của cổ đông, doanh nghiệp nên cải tiến bằng cách uỷ thác cho tổ chức lưu ký thực hiện.

- Thứ tám, liên quan đến sở hữu trí tuệ. Sở hữu trí tuệ như nhãn hiệu hàng hoá, kiểu dáng công nghiệp mà đơn vị đang sử dụng không tính được để đưa vào giá trị tài sản của doanh nghiệp CPH. Trở ngại này đến nay vẫn chưa được tháo gỡ.

Tám vấn đề chủ yếu trên nếu được giải quyết nhanh chóng và rõ ràng sẽ góp phần làm yên lòng các DNNN đang chuẩn bị CPH.

### **3.3.2. Nhóm giải pháp của Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.**

#### **3.3.2.1. Xử lý tài sản khi tiến hành cổ phần hoá DNNN.**

Việc xử lý tài sản khi tiến hành CPH tại các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Du lịch là vấn đề quan trọng, cần có biện pháp rõ ràng để giải quyết vấn đề này, góp phần đẩy nhanh tiến trình thực hiện CPH.

Đối với các tài sản được phân bổ trước đây nhưng hiện tại đơn vị không có nhu cầu sử dụng nữa thì được xử lý như sau:

\* Tổng Công ty Du lịch tiến hành rà soát, đối chiếu và tiếp nhận trở lại các tài sản này để điều chuyển cho đơn vị có nhu cầu sử dụng. Tiếp tục trích khấu hao phần giá trị còn lại của tài sản để đưa vào chi phí hoạt động của từng năm.

\* Trường hợp không thể điều chuyển cho các đơn vị khác, thì Tổng Công ty Du lịch có thể tiến hành thanh lý hoặc nhượng bán số tài sản này. Phần giá

trị còn lại và phần chi phí để thanh lý tài sản sẽ được hạch toán vào chi phí bất thường của Tổng Công ty Du lịch.

\* Trong quá trình CPH, doanh nghiệp tiếp tục xử lý những tài sản này, đến thời điểm quyết định công bố giá trị doanh nghiệp nếu chưa xử lý thì chuyển giao cho Công ty mua bán nợ và tài sản tồn đọng của doanh nghiệp để xử lý theo quy định của pháp luật.

### **3.3.2.2. Xử lý công nợ khi tiến hành cổ phần hoá DNNN.**

Để đảm bảo tiến trình thực hiện CPH đạt kết quả tốt, khi chọn lựa doanh nghiệp để tiến hành CPH thì Tổng Công ty Du lịch cần phải:

+ Xem xét tình hình tài chính của đơn vị thông qua các báo cáo quyết toán tài chính.

+ Đánh giá và thẩm định tình hình hoạt động kinh doanh và hiệu quả mang lại của những năm qua.

+ Xử lý dứt điểm các khoản nợ còn dây dưa, kéo dài.

Trên cơ sở đó, Tổng Công ty Du lịch sẽ quyết định lựa chọn doanh nghiệp để tiến hành CPH theo từng năm. Có như thế mới đẩy nhanh được tiến độ CPH.

#### **\* Đối với những khoản nợ phải thu.**

• Tổng Công ty Du lịch hướng dẫn và chỉ đạo cho doanh nghiệp phải tiến hành đối chiếu, xác nhận, thu hồi các khoản nợ phải thu trước khi CPH. Đến thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp còn tồn đọng nợ phải thu khó đòi thì xử lý theo các hướng sau:

+ Những khoản nợ phải thu có đủ tài liệu chứng minh không có khả năng thu hồi theo quy định hiện hành của Nhà nước về xử lý nợ tồn đọng thì xác định rõ nguyên nhân, trách nhiệm cá nhân để bồi thường theo quy định pháp luật. Phần tổn thất sau khi xử lý, doanh nghiệp dùng nguồn dự phòng nợ phải thu khó đòi để bù đắp, nếu thiếu thì hạch toán vào chi phí kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Những khoản nợ phải thu quá hạn khác doanh nghiệp phải tiếp tục đòi nợ hoặc bán nợ cho Công ty mua bán nợ và tài sản tồn đọng của doanh nghiệp theo giá thoả thuận, không được trực tiếp bán nợ cho khách nợ. Phần tổn thất việc bán nợ được hạch toán vào chi phí kinh doanh.

• Ngoài ra, những khoản doanh nghiệp đã trả trước cho người cung cấp hàng hoá, dịch vụ như: tiền thuê nhà, tiền thuê đất, tiền mua hàng, tiền công,... nếu đã hạch toán hết vào chi phí kinh doanh, doanh nghiệp đối chiếu hạch toán giảm chi phí tương ứng với phần hàng hoá, dịch vụ chưa được cung cấp hoặc thời gian thuê chưa thực hiện và hạch toán tăng khoản chi phí trả trước (hoặc chi phí chờ phân bổ).

#### **\* Đối với các khoản phải trả.**

+ Doanh nghiệp phải thanh toán các khoản nợ đến hạn trả trước khi CPH hoặc thoả thuận với các chủ nợ để xử lý hoặc chuyển thành vốn góp CP. Việc chuyển nợ thành vốn góp CP được xác định thông qua kết quả đấu giá bán CP hoặc do doanh nghiệp và chủ nợ thoả thuận để xác định giá tham gia đấu giá.



+ Trong quá trình CPH, nếu doanh nghiệp có khó khăn về khả năng thanh toán các khoản nợ quá hạn thì sẽ được xử lý như sau:

- Doanh nghiệp làm đầy đủ thủ tục để chuyển giao cho Công ty CP kế thừa trả nợ.

- Phối hợp với ngân hàng thương mại cho vay và quỹ hỗ trợ phát triển thực hiện xử lý nợ theo phương thức bán nợ cho Công ty mua bán nợ và tài sản tồn đọng của doanh nghiệp theo giá thoả thuận.

- Thoả thuận với ngân hàng thương mại cho vay để chuyển nợ thành vốn góp CP.

### **3.3.2.3. Giải quyết lao động dôi dư.**

Giải quyết lao động dôi dư trong doanh nghiệp là một vấn đề hết sức nhạy cảm trong quá trình chuyển đổi DNNN thành Công ty CP. Đặc biệt trong hầu hết các DNNN thì số lao động dư thừa do lịch sử để lại khá lớn và rất khó giải quyết. Việc chuyển đổi DNNN thành Công ty CP là sự thay đổi lớn ảnh hưởng đến tâm lý và tình cảm của người lao động gắn bó lâu năm tại doanh nghiệp. Trải qua 30 năm, Tổng Công ty Du lịch đã có một truyền thống lâu đời và quý báu do nhiều thế hệ tạo dựng nên. Hiện nay, bên cạnh lực lượng trẻ năng động, có tri thức và chuyên môn nghiệp vụ cao, cũng còn tồn tại một bộ phận người lao động thuộc thế hệ trước, đã tuổi cao sức yếu nên chưa theo kịp nhu cầu phát triển của ngành du lịch. Số lao động dôi dư tập trung chủ yếu vào lực lượng này.

Trên cơ sở đó, Tổng Công ty Du lịch chỉ đạo doanh nghiệp CPH phải xác lập danh sách lao động hiện có tại đơn vị theo độ tuổi, trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Phân loại số lao động thuộc diện dôi dư, nhận xét, đánh giá từng trường hợp cụ thể. Qua đó đề ra hướng giải quyết đối với lao động dôi dư như sau:

+ Điều chuyển những người lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với tính chất công việc của các đơn vị khác trong hệ thống Saigontourist đang có nhu cầu.

+ Doanh nghiệp có thể tái sử dụng những lao động này cho các chức danh khác phù hợp hoặc phân công các công việc thuộc lãnh vực dự kiến mở rộng và phát triển trong tương lai gần.

+ Cho đào tạo lại những lao động còn yếu kém về trình độ chuyên môn hoặc chưa đáp ứng được nhu cầu công việc theo tình hình mới.

+ Ngoài những trường hợp trên, đối với số lao động đã đủ tuổi nghỉ hưu thì nên động viên nghỉ hưu với chính sách hỗ trợ tài chính theo chế độ hiện hành.

+ Riêng người lao động dôi dư không thuộc đối tượng nêu trên, thực hiện chấm dứt hợp đồng lao động và hưởng chế độ trợ cấp mất việc, trợ cấp tìm việc làm theo quy định của Nhà nước. Nếu có nhu cầu học nghề thì được học nghề miễn phí tối đa là 6 tháng. Cơ sở dạy nghề do Sở Lao động – Thương binh và Xã hội chỉ định.

#### **3.3.2.4. Quỹ hỗ trợ cổ phần hoá DNNN.**

Là số tiền thu được từ CPH doanh nghiệp (bao gồm tiền thu từ phần bán phần vốn nhà nước và tiền chênh lệch tăng do bán đấu giá CP phát hành thêm tại các doanh nghiệp CPH), sau khi trừ chi phí CPH được sử dụng vào mục đích sau:

\* Hỗ trợ doanh nghiệp CPH thực hiện chính sách đối với người lao động tại thời điểm CPH, bao gồm:

+ Hỗ trợ doanh nghiệp thanh toán trợ cấp cho số lao động thôi việc, mất việc khi chuyển thành Công ty CP. Mức trợ cấp được xác định theo quy định tại điều 17, điều 42 của Bộ Luật lao động.

+ Hỗ trợ đào tạo lại lao động trong doanh nghiệp CPH để bố trí việc làm mới trong Công ty CP. Thời gian đào tạo lại không quá 6 tháng, mức hỗ trợ tối đa là 350.000 đồng/ người/ tháng.

\* Số tiền còn lại được quản lý và sử dụng như sau:

+ Trường hợp CPH doanh nghiệp thành viên Tổng Công ty Du lịch, thì Tổng Công ty Du lịch được quản lý, sử dụng để bổ sung vốn kinh doanh và hỗ trợ các doanh nghiệp đã CPH để tiếp tục trợ cấp cho lao động dôi dư theo quy định hiện hành của Nhà nước.

+ Trường hợp CPH toàn bộ Tổng Công ty Du lịch thì số tiền còn lại chuyển về quỹ hỗ trợ sắp xếp doanh nghiệp của Bộ Tài chính.

Tóm lại, hình thành quỹ hỗ trợ CPH các DNNN là giải pháp tích cực thúc đẩy quá trình CPH được thuận lợi. Tuy nhiên, cần bổ sung thêm những quy định cụ thể trong việc sử dụng quỹ hỗ trợ CPH cho những trường hợp như: hỗ trợ người lao động mua CP, hỗ trợ các khoản nợ khó đòi...

#### **3.3.2.5. Khắc phục những biểu hiện tâm lý tiêu cực, cản trở của người lãnh đạo, quản lý DNNN:**

Đặc tính chung của người VN, bên cạnh những ưu điểm lớn như tinh thần yêu nước, kiên cường bất khuất, cần cù thông minh, chịu khó trong lao động và học tập... Nhưng vẫn còn tồn tại nhiều nhược điểm cần phải khắc phục, đặc biệt nhược điểm này đã thấm sâu vào tâm lý của người lãnh đạo trong việc điều hành và quản lý tại DNNN theo từng nội dung và mức độ biểu hiện khác nhau, làm hạn chế sự phát triển của doanh nghiệp nói riêng và toàn xã hội nói chung. Đây còn là những vật cản làm chậm bước tiến của chủ trương CPH các DNNN. Bởi vì họ lo sợ mất đi đặc quyền đặc lợi mà cá nhân họ thụ hưởng và mất đi những bảo hộ, độc quyền mà Nhà nước ban tặng cho DNNN. Do đó, cần sớm đưa ra biện pháp khắc phục những biểu hiện tâm lý tiêu cực của người lãnh đạo, quản lý DNNN như:

+ Tiếp tục tổ chức học tập và quán triệt Nghị quyết Trung ương 3, Nghị quyết Trung ương 9 (khoá IX) tạo ra sự nhất trí cao trong Tổng Công ty Du lịch và

các doanh nghiệp trực thuộc về quan điểm mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đẩy mạnh sắp xếp, đổi mới và nâng cao hiệu quả DNNN.

+ Tổng Công ty Du lịch tiến hành xây dựng kế hoạch, triển khai giao nhiệm vụ với lộ trình thực hiện cụ thể cho các doanh nghiệp. Thường xuyên đôn đốc, nhắc nhở và đề nghị xử lý kỷ luật Giám đốc doanh nghiệp cố tình trì hoãn hoặc không thực hiện việc chuyển đổi CPH theo quyết định của Chính phủ và UBND TP.HCM.

+ Ban hành tiêu chuẩn đối với lãnh đạo DNNN về trình độ văn hoá và chuyên môn nghiệp vụ, tuổi tác,...đặc biệt là các doanh nghiệp chuyển đổi CPH. Mạnh dạn điều chuyển, luân chuyển lãnh đạo các doanh nghiệp nếu thấy cần thiết, chọn lựa những người đủ tiêu chuẩn để bố trí về các doanh nghiệp chuẩn bị CPH. Những người đã đến tuổi nghỉ hưu thì không được phân công đại diện sở hữu CP nhà nước tại các Công ty CP.

+ Đẩy mạnh công tác tuyên truyền rộng rãi và thường xuyên về chủ trương CPH đến từng DNNN, giúp cho các lãnh đạo, nhà quản lý và người lao động trong các doanh nghiệp hiểu rõ lợi ích và sự cần thiết phải CPH các DNNN. Từ đó, tạo nên sự thống nhất về tư tưởng trong toàn hệ thống Saigontourist và sự hưởng ứng tích cực của mỗi người lao động, nhà quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp để cùng nhau thực hiện tốt chủ trương đúng đắn này.

+ Đối với cán bộ quản lý trực tiếp tại DNNN được chọn để CPH. Nếu cán bộ này không đủ năng lực và điều kiện để tiến hành xây dựng phương án CPH doanh nghiệp thì Tổng Công ty Du lịch phải nhanh chóng thay thế ngay, không chần chừ, gây tâm lý thụ động và sức ì làm ảnh hưởng đến tiến trình đổi mới DNNN. Bên cạnh đó, cần có quy chế thuê GD tại các Công ty CP với trách nhiệm và quyền lợi cụ thể.

Ngoài các giải pháp kể trên, để hạn chế và giảm bớt những biểu hiện tâm lý tiêu cực của lãnh đạo, nhà quản lý DNNN là phải thường xuyên bồi dưỡng kiến thức và nâng cao trình độ cho cán bộ lãnh đạo, nhà quản lý doanh nghiệp.

### **3.3.2.6. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBCNV.**

Tổng Công ty Du lịch luôn quan tâm đến công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển. Do đó, công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu trong thời gian qua và tương lai. Đây được xem là vấn đề quan trọng cho việc phát triển thương hiệu Saigontourist đến các nước trong tiến trình hội nhập kinh tế thế giới nói chung và tiến trình sắp xếp, chuyển đổi các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Du lịch nói riêng. Vì vậy, công tác đào tạo bồi dưỡng là việc làm rất cần thiết và mang ý nghĩa thiết thực, cụ thể:

+ Về nội dung đào tạo, cần quan tâm đến việc trang bị kiến thức về quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh, quản trị nhân sự, lý luận chính trị, tin học và đặc biệt là đào tạo chuyên ngành về du lịch như: quản lý KS, ngoại ngữ, hướng dẫn viên,... Với

nội dung đào tạo trên nhằm tạo ra một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi, thành thạo công việc, cộng với trình độ chuyên môn cao và phẩm chất đạo đức tốt.

+ Về đối tượng đào tạo, cần quan tâm đến lực lượng quản lý có quá trình công tác trong diện quy hoạch, lực lượng trẻ có trình độ và năng lực dự kiến thừa kế trong tương lai, lãnh đạo tại các doanh nghiệp chưa được đào tạo hoàn chỉnh và chưa được bồi dưỡng đúng với chuyên ngành đang quản lý.

+ Về hình thức đào tạo, có thể áp dụng nhiều hình thức như: đào tạo tập trung, bán tập trung, tại chức,... Ngoài ra, có thể tổ chức các buổi hội thảo, mạn đàm, nghe các chuyên gia trong và ngoài nước báo cáo chuyên đề, hội thi... Qua đó, để bổ sung thêm kiến thức và học hỏi lẫn nhau trong thực tiễn công việc hằng ngày. Thậm chí, Tổng Công ty Du lịch cũng cử nhiều đợt cán bộ sang nước ngoài dự các khoá đào tạo, tu nghiệp và thực tập tại các trường và KS nổi tiếng trên thế giới.

+ Về phạm vi đào tạo, từng doanh nghiệp có thể tự tổ chức lớp học bằng cách thuê giảng viên hoặc hợp đồng với các trường để mở lớp đào tạo riêng cho đơn vị. Song song đó, Tổng Công ty Du lịch cũng thường xuyên tổ chức các lớp với hình thức liên kết các trường du lịch nổi tiếng thế giới như Georgetown (Hoa Kỳ); Học viện quốc tế PSB; SHATEC (Singapore); William English (Úc)... để mở các lớp ngắn hạn và trung hạn nhằm cập nhật kiến thức, nghiệp vụ mới trong ngành du lịch mà điều kiện hiện nay ở VN chưa có. Việc liên kết này đang tiến triển rất tốt.

+ Về năng lực đào tạo nguồn nhân lực cho ngành du lịch, trường Trung học nghiệp vụ du lịch – KS trực thuộc Tổng Công ty Du lịch, hằng năm đào tạo trên 2.000 học viên để đáp ứng nhu cầu phát triển nguồn nhân lực cho Saigontourist, cho ngành du lịch TP.HCM và các tỉnh phía Nam. Sắp tới Tổng Công ty Du lịch đề nghị nâng thành trường Cao đẳng nghiệp vụ du lịch – KS để từng bước nâng cao chất lượng giảng dạy.

+ Về công tác đào tạo lại, đây là vấn đề cũng cần được quan tâm nhằm giúp cho cán bộ lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp thường xuyên bổ sung và cập nhật kiến thức mới, những công nghệ kỹ thuật tiên tiến và cách thức quản lý điều hành khoa học, đạt hiệu quả cao. Đào tạo lại cho lực lượng lao động còn giúp cho việc tái bố trí công việc cho phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động, đồng thời góp phần giải quyết lao động dôi dư khi thực hiện CPH tại các doanh nghiệp trực thuộc Tổng Công ty Du lịch.

### ***3.3.2.7. Tăng cường vai trò của tổ chức Đảng trong Công ty cổ phần.***

Tổ chức Đảng trong DNNN có vai trò to lớn trong việc lãnh đạo kiểm tra và quản lý toàn diện các mặt hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời còn là hạt nhân chính trị tại đơn vị. Chính vì thế, vai trò của tổ chức Đảng cần được đảm bảo duy trì khi chuyển sang Công ty CP. Đối với các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Du lịch sau khi chuyển đổi thành Công ty CP thì tổ chức Đảng tại cơ sở vẫn trực thuộc Đảng

bộ Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn. Như thế rất thuận tiện cho việc quản lý và sinh hoạt của đảng viên cũng như của tổ chức Đảng tại cơ sở.

Trong Công ty CP cần phát huy mạnh mẽ vai trò của tổ chức Đảng, với mục tiêu duy nhất và cao nhất của Công ty CP là thúc đẩy hoạt động SXKD không ngừng phát triển, đạt lợi nhuận cao và chấp hành đúng quy định của pháp luật hiện hành. Đồng thời đảm bảo lợi ích của doanh nghiệp, người lao động, cổ đông và Nhà nước.

Tổ chức Đảng tại Công ty CP vừa ra nghị quyết để HĐQT, Giám đốc có những định hướng và quyết sách đúng, vừa tổ chức hướng dẫn đảng viên và quần chúng cùng thực hiện các quyết định của HĐQT. Dựa vào tình hình thực tiễn của đơn vị, tổ chức Đảng thông qua các đảng viên là thành viên trong HĐQT, BGĐ để đưa ra những ý kiến và giải pháp tích cực sẽ được thảo luận trong HĐQT, góp phần trực tiếp tham gia hình thành nghị quyết của HĐQT, phản ánh đầy đủ hơn ý nguyện của cổ đông, của người lao động và phù hợp với lợi ích của Nhà nước.

Ngoài ra, tổ chức Đảng thông qua các đảng viên để kiểm tra, giám sát việc thực thi chính sách, chế độ và quyền lợi của người lao động trong Công ty CP. Theo định kỳ tổ chức Đảng tại các Công ty CP phải báo cáo và phản ánh tình hình hoạt động về Đảng uỷ Tổng Công ty Du lịch để kịp thời hỗ trợ hoặc chấn chỉnh trong công tác điều hành, góp phần tăng cường quản lý đồng vốn của Nhà nước và nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD tại đơn vị.

## **PHẦN KẾT LUẬN**

Những năm qua, thực tiễn CPH các DNNN thuộc Tổng Công ty Du lịch nói riêng và của TP.HCM nói chung đã khẳng định CPH các DNNN là một giải pháp cơ bản để tái cơ cấu và nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD, đổi mới khu vực kinh tế nhà nước, góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Cải cách DNNN, trong đó CPH là trọng tâm, đã được khẳng định là một bộ phận của công cuộc đổi mới kinh tế ở VN. Đổi mới DNNN từ nay trở đi không chỉ là tái cơ cấu khu vực kinh tế nhà nước mà còn thực hiện nhiệm vụ dẫn dắt khu vực kinh tế nhà nước làm nòng cốt trong công cuộc hội nhập kinh tế quốc tế, trở thành công cụ vật chất then chốt để điều tiết vĩ mô ngành kinh tế, đồng thời thực hiện nhiệm vụ định hướng nền kinh tế thị trường XHCN.

Việc phân tích những tồn tại trong quá trình CPH các DNNN trong thời gian qua nhằm đi đến những giải pháp để đẩy nhanh tiến trình CPH các DNNN tại Tổng Công ty Du lịch là yêu cầu cấp thiết, đồng thời rút ra những bài học kinh nghiệm cho công tác CPH trong thời gian tới được thực hiện tốt hơn.

Những trở ngại và vướng mắc vẫn còn nhiều làm chậm quá trình CPH các DNNN. Vì thế để khắc phục những bất cập nêu trên, vấn đề đặt ra là từ nay trở đi không chỉ hoàn thành số lượng DNNN cần CPH, mà quan trọng hơn là đưa quá trình CPH đi vào chiều sâu, triệt để, hiệu quả và thực chất, gắn quá trình CPH với việc mở rộng thị trường vốn, gắn với việc niêm yết trên TTCK. Chỉ thị 04 mới đây, cũng như tinh thần của hội nghị toàn quốc về CPH các DNNN được tổ chức vào cuối tháng 02 năm 2005 đã chỉ ra những vấn đề cụ thể, như sau:

+ Tập trung chỉ đạo kiên quyết thực hiện CPH các DNNN thuộc diện CPH trong đề án tổng thể sắp xếp, đổi mới DNNN đã được Thủ tướng phê duyệt và kế hoạch điều chỉnh phương án tổng thể sắp xếp DNNN theo quyết định 155.

+ Đảm bảo nguyên tắc thị trường trong CPH các DNNN, thực hiện xác định giá trị doanh nghiệp thông qua các tổ chức có chức năng định giá, thực hiện bán đấu giá CP công khai...

+ Thực hiện lành mạnh hóa tài chính của các DNNN trước khi chuyển sang Công ty CP, tránh tình trạng đến thời điểm CPH mới xử lý, làm chậm trễ hoặc không chuyển đổi CPH được do không còn vốn nhà nước.

+ Bổ sung quy định về xác định giá trị tài sản là giá trị quyền sử dụng đất của doanh nghiệp theo quy định của Luật đất đai năm 2003. Chỉ thị 04 nêu rõ: “Trong tháng 04 năm 2005, Bộ Tài nguyên và Môi trường chỉ đạo hướng dẫn thủ tục chuyển hợp đồng thuê đất, cấp đất khi Công ty nhà nước chuyển thành Công ty CP”.

+ Thực hiện triệt để việc thị trường hóa trong xác định giá bán và công tác bán đấu giá CP doanh nghiệp CPH, nâng cao hiệu quả thu hút vốn, tăng cường tính minh bạch, chống thất thoát tài sản nhà nước.

Một số vấn đề trên cũng chính là những trọng tâm mới cho tiến trình CPH các DNNN, hy vọng rằng sẽ tạo ra bước “nhảy vọt” trong thời gian tới và thực hiện thành công chủ trương CPH ở VN.

Với mong muốn góp phần đẩy nhanh tiến độ CPH các DNNN tại Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn nên bản thân đã mạnh dạn nghiên cứu và tìm hiểu về đề tài này. Tuy rất nỗ lực nhưng kiến thức còn nhiều hạn chế, chắc chắn luận văn sẽ không tránh khỏi khiếm khuyết. Qua đây, tôi xin chân thành cảm ơn tập thể giảng viên trường Đại học Kinh tế TP. HCM đã truyền đạt và cung cấp nhiều kiến thức quý báu trong suốt khoá học, cảm ơn TS. Nguyễn Ngọc Định – đã tận tình hướng dẫn trong quá trình thực hiện luận văn này, đặc biệt xin chân thành cảm ơn Hội đồng chấm luận văn đã đến nghe và đánh giá. Cuối cùng rất mong nhận được nhiều ý kiến để luận văn được hoàn thiện hơn.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Cổ phần hoá giải pháp quan trọng trong cải cách DNNN – Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp - NXB chính trị Quốc gia, Hà Nội – 2002.
2. Những văn bản mới ban hành về công tác cổ phần hoá DNNN TP.HCM - Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp TP. HCM, 2004 – 2005.
3. Báo cáo công tác sắp xếp và đổi mới DNNN năm 2004 và triển khai kế hoạch năm 2005 của TP. HCM – Ban đổi mới quản lý doanh nghiệp TP. HCM – tháng 01/2005.
4. Báo cáo tình hình thực hiện cổ phần hoá DNNN tại TP. HCM - UBND TP. Hồ Chí Minh – tháng 10/2005.
5. Quy hoạch phương hướng phát triển du lịch nông thôn (1995 – 2010) – Bộ Kế hoạch và Đầu tư – tháng 09/1996.
6. Kế hoạch chỉ đạo phát triển du lịch Việt nam (1994 – 2005) – Văn bản tóm tắt dự án VIE/89/003.
7. Báo cáo tổng kết hàng năm của Sở du lịch TP. HCM, Tổng cục Du lịch Việt Nam.
8. Báo cáo tổng kết năm 2003, 2004 của Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn.
9. Quyết định của Thủ tướng Chính phủ số 97/2002/QĐ-TTg ngày 22/07/2002 phê duyệt chiến lược phát triển du lịch Việt Nam 2001 – 2010.
10. Chương trình hành động du lịch TP. HCM 2003 – 2005 và kế hoạch triển khai trong năm 2003 - UBND TP.HCM.
11. Cổ phần hoá DNNN những vấn đề lý luận và thực tiễn – PGS. TS Lê Hồng Hạnh – NXB chính trị quốc gia 2004.
12. Một số vấn đề cổ phần hoá các DNNN tại VN trong cơ chế của nền kinh tế thị trường hiện nay – Nguyễn Đăng Liêm – NXB Trẻ TP.HCM, 1996.
13. Những quy định về cổ phần hoá và phát triển thị trường chứng khoán ở VN – Hồ Ngọc Cẩm – NXB lý luận chính trị - Hà Nội 2005.
14. Tăng trưởng kinh tế Việt Nam: những rào cản – chủ biên GS. TS. Nguyễn Văn Thường – NXB lý luận chính trị – Hà Nội năm 2005.
15. Việt Nam với tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế – Trung tâm hội chợ triển lãm Việt Nam – NXB thống kê – 2003.
16. Tạp chí chứng khoán Việt Nam.
17. Thời báo kinh tế Sài Gòn.
18. Tạp chí du lịch.

\*\*\*\*\*