BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

=====ଓ📖ଌ=====

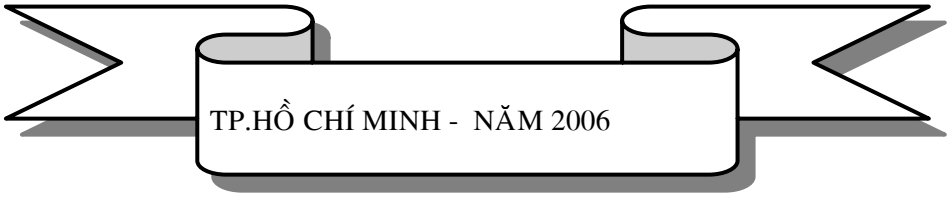
THÁI MINH HIỆP

GIẢI PHÁP CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
1. TIẾN SỸ VÕ THỊ QUÝ



MỤC LỤC

TRANG

- **TRANG PHỤ BÌA**
- **LỜI CAM ĐOAN**
- **LỜI CẢM ƠN**
- **MỤC LỤC**
- **DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**
- **DANH MỤC CÁC BẢNG**
- **DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ**
- **DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ**
- **MỞ ĐẦU**

CHƯƠNG I : LÝ LUẬN TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC VÀ TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRÊN THẾ GIỚI 1

1.1 TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC..... 1

1.1.1 Khái niệm về Tổng Công Ty Nhà nước 1

1.1.2 Quá trình hình thành và cơ sở pháp lý hoạt động của Tổng Công Ty 1

1.1.3 Phân loại Tổng Công Ty..... 5

1.2 MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRÊN THẾ GIỚI..... 7

1.2.1 Khái niệm về Tập đoàn kinh tế..... 7

1.2.2 Nguyên nhân ra đời của các tập đoàn kinh tế ở các nước trên thế giới..... 8

1.2.3 Các đặc trưng chủ yếu của Tập đoàn kinh tế 12

1.2.4 Một số mô hình tập đoàn kinh tế ở các nước trên thế giới 18

KẾT LUẬN CHƯƠNG I..... 21

CHƯƠNG II : PHÂN TÍCH MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN HIỆN NAY 22

2.1 KHÁI QUÁT VỀ TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN 22

2.1.1 Giới thiệu khái quát về Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn 22

2.1.2 Bộ máy tổ chức và quản lý 22

2.1.3 Lĩnh vực kinh doanh 23

2.2 KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN TRONG THỜI GIAN QUA..... 24

2.3 PHÂN TÍCH MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN HIỆN NAY 27

2.3.1 Cách thức thành lập Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn 27

2.3.2 Quan hệ nội bộ Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn 30

2.3.3 Hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh..... 33

2.3.4 Cơ chế quản lý tài chính tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn 34

2.3.5 Tình hình tài chính Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn 35

2.3.6 Đại diện sở hữu và sử dụng vốn 38

2.3.7 Quản trị nhân sự của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn 38

KẾT LUẬN CHƯƠNG II 40

CHƯƠNG III : KẾT QUẢ KHẢO SÁT MỘT SỐ MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON Ở VIỆT NAM 41

3.1 MỘT SỐ TẬP ĐOÀN KINH TẾ TƯ NHÂN TIÊU BIỂU Ở VIỆT NAM HOẠT ĐỘNG THÀNH CÔNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON 41

3.1.1 Tập đoàn kinh tế Kinh Đô 41

3.1.2 Tập đoàn kinh tế gạch Đồng Tâm 43

3.1.3 Tập đoàn kinh tế Biti's 45

3.2 NHỮNG ĐIỂM CHUNG CƠ BẢN TRONG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON CỦA KINH ĐÔ, BITI'S VÀ GẠCH ĐỒNG TÂM 47

3.3 MỘT SỐ ƯU ĐIỂM VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON Ở KINH ĐÔ, BITI'S VÀ GẠCH ĐỒNG TÂM THÔNG QUA KẾT QUẢ KHẢO SÁT VÀ SO SÁNH VỚI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN 51

KẾT LUẬN CHƯƠNG III 55

CHƯƠNG IV : SỰ CẦN THIẾT VÀ GIẢI PHÁP CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN 56

4.1 SỰ CẦN THIẾT PHẢI CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN 56

4.2 CƠ SỞ PHÁP LÝ CHO VIỆC CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON 59

4.3 NHÓM GIẢI PHÁP ĐỀ RA NĂNG LỰC KIỂM SOÁT CỦA CÔNG TY MẸ ĐỐI VỚI CÁC CÔNG TY CON 61

4.3.1 Mô hình công ty mẹ – công ty con của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn.. 61

4.3.2 Đa dạng hóa sở hữu các doanh nghiệp thành viên – giải pháp quan tâm hàng đầu để chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty sang mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn..... 66

4.3.3 Thị trường hóa mối quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty con 68

4.3.4 Phân định rõ đại diện sở hữu và quản lý trong mô hình công ty mẹ – công ty con..... 69

4.3.5 Chuyên môn hóa nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của các công ty con 70

4.3.6 Tạo mối liên kết giữa các công ty con 70

4.4 NHÓM GIẢI PHÁP KHÁC NHẰM CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN 71

4.4.1 Gắn kết với thị trường chứng khoán 71

4.4.2 Hình thành mối liên kết bằng vốn "vô hình" 72

4.4.3 Tổng Công Ty phải có chiến lược đồng bộ cụ thể 74

4.4.4 Áp dụng chuẩn mực quản trị tài chính trên thế giới nhằm kiểm soát tài chính 77

4.5 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI CƠ CHẾ CHÍNH SÁCH CỦA NHÀ NƯỚC 78

KẾT LUẬN 80

- **BÀI VIẾT ĐĂNG BÁO**
- **TÀI LIỆU THAM KHẢO**
- **CÁC PHỤ LỤC**

DANH MỤC CÁC BẢNG

TRANG

Bảng 1.1 : Một số Tổng Công Ty điển hình được thành lập trước năm 1975..... 3

Bảng 2.1 : Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của SATRA qua các năm..... 26

Bảng 2.2 : Tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận sau thuế của SATRA..... 26

Bảng 2.3 : Các doanh nghiệp thành viên kinh doanh không có lợi nhuận..... 30

Bảng 2.4 : Các khoản phải thu của khách hàng và trả trước cho người bán..... 36

Bảng 2.5 : Tài sản lưu động của SATRA 37

Bảng 2.6 : Tình hình vay nợ ngân hàng của SATRA 38

Bảng 2.7 : Tỷ lệ nợ vay ngân hàng/Vốn kinh doanh của SATRA 38

Bảng 3.1 : Tóm tắt kết quả phỏng vấn tập đoàn Kinh Đô, gạch Đồng Tâm, Biti's ... 47

Bảng 3.2 : So sánh mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn với mô hình công ty mẹ – công ty con của Kinh Đô, gạch Đồng Tâm và Biti's 53

Bảng 4.1 : Những hạn chế của mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn và khả năng khắc phục hạn chế bằng mô hình công ty mẹ – công ty con 56

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

TRANG

Sơ đồ 1.1 : Tập đoàn kinh tế được tổ chức theo mô hình công ty mẹ – công ty con .. 16

Sơ đồ 2.1 : Bộ máy tổ chức quản lý của SATRA hiện nay 24

Sơ đồ 2.2 : Cách thức thành lập của SATRA 28

Sơ đồ 3.1 : Mô hình tập đoàn kinh tế Kinh Đô..... 43

Sơ đồ 3.2 : Mô hình tập đoàn kinh tế gạch Đồng Tâm 45

Sơ đồ 3.3 : Mô hình tập đoàn kinh tế Biti's..... 47

Sơ đồ 4.1 : Mô hình công ty mẹ – công ty con..... 65

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

TRANG

Hình 2.1 : Vốn kinh doanh của SATRA qua các năm..... 37

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

HTX : Hợp tác xã

SATRA : Saigon Trading Group (Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn)

TNHH : Trách nhiệm hữu hạn

WTO : World Trade Organization (Tổ chức thương mại thế giới)

XD : Xây dựng

XNK : Xuất nhập khẩu

UBND : Ủy Ban Nhân Dân

MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Tập đoàn kinh tế ra đời và phát triển từ rất lâu ở các nước trên thế giới, việc hình thành các tập đoàn kinh tế là một xu thế khách quan của quá trình tích tụ và tập trung tư bản nhằm tập trung hóa bằng sức mạnh kinh tế và tài chính mà bất kỳ quốc gia, công ty nào cũng mong muốn. Các tập đoàn kinh tế đã tạo điều kiện cho các nước giành ưu thế trong cạnh tranh, vươn lên chiếm lĩnh và khai thác thị trường toàn cầu, khả năng sáp nhập, hợp nhất, mua lại các công ty nhỏ để phát huy sản xuất quy mô lớn nhằm giành quyền cung cấp những sản phẩm chất lượng và thu lợi nhuận khổng lồ. Các tập đoàn kinh tế đã không ngừng hoàn thiện quản lý, đa dạng hóa ngành nghề và tập trung hóa tài chính cao độ chính là đòi hỏi của tiến trình kinh tế. Tổng Công Ty ở Việt Nam ra đời trong bối cảnh Nhà nước đổi mới cơ chế kinh tế từ bao cấp sang cơ chế thị trường. Việc Chính phủ ban hành quyết định 90/TTg và 91/TTg ngày 07/03/1994 là việc làm đúng, phù hợp với quy luật kinh tế và xu hướng toàn cầu hóa hiện nay. Bước đầu các Tổng Công Ty đã đem lại những thành quả đáng ghi nhận nhưng các Tổng Công Ty chưa phải là những tập đoàn kinh tế theo đúng nghĩa của nó, mô hình Tổng Công Ty Nhà nước ở Việt Nam còn tồn tại rất nhiều hạn chế cần khắc phục. Ông Nguyễn Thiềng Đức, một chuyên gia của Viện Nghiên cứu Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, tại buổi hội thảo về chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn cho rằng : "...mô hình Tổng Công Ty Nhà nước hiện nay vẫn còn nhiều hạn chế và bất cập như : việc hình thành Tổng Công Ty mang nặng tính lắp ghép cơ học, mối quan hệ giữa Tổng Công Ty và các doanh nghiệp thành viên cũng như mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên mang nặng tính hành chính hơn là kinh tế, cơ chế quản lý tài chính yếu kém thể hiện ở công tác quản lý vốn, vấn đề sở hữu,

chiến lược kinh doanh ....". Trong quá trình hoạt động và phát triển, các Tổng Công Ty đã bộc lộ nhiều yếu kém, điều này đòi hỏi phải tìm hiểu và nghiên cứu nhằm tìm ra giải pháp hoàn thiện mô hình Tổng Công Ty. Quá trình nghiên cứu và tìm hiểu cho thấy các tập đoàn kinh tế trên thế giới và một số tập đoàn kinh tế tư nhân ở Việt Nam đa phần hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Mô hình tập đoàn kinh tế và mô hình Tổng Công Ty có những đặc trưng riêng biệt khác nhau nhưng giữa chúng có điểm chung rất giống nhau đều là kết quả của quá trình tích tụ và tập trung vốn. Mô hình công ty mẹ – công ty con hình thành và hoạt động tuân theo quy luật kinh tế khách quan của nền kinh tế thị trường nên có những ưu, nhược điểm riêng. Vì vậy xét về mặt lâu dài, quá trình hoàn thiện mô hình Tổng Công Ty Nhà nước là quá trình từng bước xích lại gần mô hình phổ biến của tập đoàn kinh tế ở các nước có tính đến những đặc điểm về thực trạng doanh nghiệp nhà nước và chủ trương cải cách doanh nghiệp nhà nước qua các giai đoạn ở Việt Nam. Do vậy giải pháp chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty sang mô hình công ty mẹ – công ty con sao cho phù hợp hơn trong giai đoạn hiện nay ở Việt Nam là một yêu cầu khách quan và cần thiết.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU.

Nghiên cứu mô hình công ty mẹ – công ty con của các tập đoàn kinh tế trên thế giới và ở Việt Nam đồng thời chỉ ra những ưu điểm và nhược điểm của mô hình này. Quá trình hình thành và phát triển của mô hình công ty mẹ – công ty con tuân theo quy luật khách quan của nền kinh tế thị trường. Nghiên cứu, phân tích mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn từ đó cần phải có giải pháp chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty sang mô hình công ty mẹ – công ty con là một yêu cầu cần thiết khách quan.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU.

Đối tượng nghiên cứu là mô hình công ty mẹ – công ty con của tập đoàn kinh tế trên thế giới và ở Việt Nam, mô hình Tổng Công Ty hiện nay cụ thể là Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn. Phạm vi nghiên cứu là các tập đoàn kinh tế trên thế giới và ở Việt Nam, tập trung nghiên cứu mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn từ khi thành lập đến nay, giải pháp chuyển đổi sang mô hình công ty mẹ – công ty con nhằm khắc phục những hạn chế của mô hình hiện tại .

4.PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.

Phương pháp nghiên cứu được thực hiện bằng nghiên cứu định tính, thông tin sơ cấp có được bằng cách thu thập thông tin văn bản pháp luật, tài liệu về Tổng Công Ty Nhà nước và tập đoàn kinh tế trên thế giới, các số liệu thống kê, thảo luận nhóm xử lý thông tin sơ cấp bằng phương pháp thống kê giản đơn nhằm khám phá lý luận về mô hình Tổng Công Ty Nhà nước và tập đoàn kinh tế trên thế giới.

Thông tin thứ cấp có được thông qua phỏng vấn tập đoàn kinh tế tư nhân Kinh Đô, Biti's và gạch Đồng Tâm, thu thập thông tin trực tiếp tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn. Kết quả phỏng vấn sẽ thấy rõ hơn mô hình quản lý của các tập đoàn kinh tế theo mô hình công ty mẹ – công ty con, cơ chế quản lý của công ty mẹ đối với công ty con thông qua cơ chế đầu tư vốn và cổ phần chi phối, ưu và nhược điểm của mô hình công ty mẹ – công ty con.

5.KẾT LUẬN CỦA LUẬN VĂN.

Cho thấy sự khác biệt của mô hình Tổng Công Ty Nhà nước hiện nay so với mô hình tập đoàn kinh tế trên thế giới và tập đoàn kinh tế tư nhân ở Việt Nam. Ưu và nhược điểm của mô hình công ty mẹ – công ty con ở các tập đoàn kinh tế trên thế giới và ở Việt Nam. Sự cần thiết khách quan trong việc chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hiện nay sang mô hình công ty mẹ – công ty con.

6.KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN.

Mở đầu

Chương I : Lý luận tổng quan về Tổng Công Ty nhà nước và tập đoàn kinh tế trên thế giới.

Chương II : Phân tích mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hiện nay.

Chương III : Kết quả khảo sát một số mô hình công ty mẹ – công ty con ở Việt Nam.

Chương IV : Sự cần thiết và giải pháp chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty sang mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Kết luận

Bài báo đăng trên báo Bình Định điện tử

Tài liệu tham khảo

Các phụ lục

CHƯƠNG I

LÝ LUẬN TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC VÀ TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRÊN THẾ GIỚI

1.1 TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC

1.1.1 Khái niệm về Tổng Công Ty Nhà nước

Tổng Công Ty Nhà nước là loại hình đặc biệt của doanh nghiệp nhà nước, là một tập hợp có nhiều doanh nghiệp thành viên đặt dưới sự chỉ huy, kiểm soát hoạt động của Tổng Công Ty. Căn cứ vào điều 46,47, chương V luật doanh nghiệp nhà nước năm 2003 có hiệu lực vào ngày 01 tháng 07 năm 2004, ta có khái niệm về Tổng Công Ty Nhà nước như sau :

"Tổng Công Ty Nhà nước là hình thức liên kết kinh tế trên cơ sở tự đầu tư, góp vốn giữa các công ty nhà nước, giữa công ty nhà nước với các doanh nghiệp khác hoặc được hình thành trên cơ sở tổ chức và liên kết các đơn vị thành viên có mối quan hệ gắn bó với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác, hoạt động trong một hoặc một số chuyên ngành kinh tế – kỹ thuật chính nhằm tăng cường khả năng kinh doanh, thực hiện lợi ích của các đơn vị thành viên và toàn Tổng Công Ty".

Tổng Công Ty do Nhà nước quyết định đầu tư và thành lập là hình thức liên kết và tập hợp các công ty thành viên hạch toán độc lập có tư cách pháp nhân, hoạt động trong một hoặc một số chuyên ngành kinh tế – kỹ thuật chính, nhằm tăng cường tích tụ, tập trung vốn và chuyên môn hóa kinh doanh của các đơn vị thành viên và toàn Tổng Công Ty.

1.1.2 Quá trình hình thành và cơ sở pháp lý hoạt động của Tổng Công Ty

1.1.2.1 Quá trình hình thành

Quá trình hình thành mô hình Tổng Công Ty và tập đoàn kinh tế ở nước ta có thể chia ra làm hai giai đoạn

- **Trước năm 1975**

Miền Nam Việt Nam cũng đã hình thành và tồn tại nhiều tập đoàn kinh tế có quy mô lớn khởi đầu từ năm 1954. Có thể khẳng định, nguồn gốc sâu xa của sự ra đời các tập đoàn kinh tế này là từ sự can thiệp của Mỹ vào miền Nam. Sự xuất hiện của các nhà nhập khẩu ở Sài Gòn để phân phối các khoản viện trợ đã nảy sinh một quá trình tăng trưởng, tích tụ vốn. Những tập đoàn kinh tế điển hình ở miền Nam từ năm 1954 đến năm 1975 là tập đoàn Lý Long Thân phát triển mạnh với việc thành lập Vinatexco, Vinatefinco vào các năm đầu 1960. Tập đoàn Châu Đạo Sanh, Vương Ngọc Anh với nhà máy Vimitex, Saky bột mì. Tập đoàn Lâm Như Tòng với các nhà máy Visyfasa, mì ăn liền, tôn tráng kẽm .v.v... ngoài ra còn nhiều tập đoàn khác nhỏ hơn. Như vậy từ năm 1954 đến năm 1975 có một quá trình phát sinh, chuyển hóa các nhà nhập khẩu thành các nhà công nghiệp, tiếp theo hình thành các nhà ngân hàng, địa ốc, phân phối sỷ, nhà hàng... Sự hình thành và chuyển hóa các tập đoàn trên đã đánh dấu vào khu vực Sài Gòn – Biên Hòa. Tại Sài Gòn các khu cao ốc tốt nhất là các khu cao ốc ngân hàng, các nhà hàng lớn như Rex, Đồng Khánh... ngoài Sài Gòn hình thành khu công nghiệp Biên Hòa. Có thể nói các tập đoàn kinh tế ở miền Nam Việt Nam đã hình thành và phát triển gắn liền với sự viện trợ của Mỹ, tuy nhiên các tập đoàn kinh tế này đã sụp đổ hoàn toàn sau năm 1975.

Tại miền Bắc Việt Nam trong thời kỳ xây dựng xã hội chủ nghĩa, mô hình Tổng Công Ty cũng đã được hình thành để đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế lúc bấy giờ. Nhiều Tổng Công Ty, liên hiệp các xí nghiệp đã phát triển và tồn tại cho đến hiện nay. Những doanh nghiệp này đã tồn tại và phát triển theo sự thăng trầm của đất nước, có sự đóng góp cho nền kinh tế, cho công cuộc xây dựng xã hội chủ nghĩa ở miền Bắc và cuộc kháng chiến chống Mỹ ở miền Nam. Ta có một số Tổng Công Ty điển hình sau :

Bảng 1.1 : Một số Tổng Công Ty điển hình được thành lập trước năm 1975

Stt	Tên Tổng Công Ty	Năm thành lập
1	Tổng Công Ty Xăng Dầu Việt Nam	1956
2	Tổng Công Ty Muối Việt Nam	1957
3	Tổng Công Ty Lắp máy Việt Nam	1960
4	Tổng Công Ty Xây Dựng Trường Sơn	1959
5	Tổng Công Ty XD Công Trình Giao Thông 8	1964
6	Tổng Công Ty Bảo hiểm Việt Nam	1964
7	Tổng Công Ty Thủy Tinh và gốm Xây Dựng	1974
....	.....	.....

Nguồn : Có một Việt Nam như thế, Hà Nội, NXB Chính Trị Quốc Gia, 1998

- **Sau năm 1975**

Sau năm 1975, các Tổng Công Ty được hình thành trước đây vẫn tồn tại, nhưng với cơ chế kế hoạch hóa tập trung bao cấp kéo dài từ năm 1976 – 1986 đã kìm hãm sự phát triển của các Tổng Công Ty. Kể từ khi xóa bỏ chế độ bao cấp chuyển sang cơ chế thị trường, hòa nhập với nền kinh tế trên thế giới, nhiều tập đoàn kinh tế đã vào Việt Nam kinh doanh, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nhà nước có cơ hội cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên khả năng mất thị trường là điều có thể xảy ra đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Các công ty nước ngoài hơn hẳn các doanh nghiệp nhà nước cả về trình độ quản lý lẫn khoa học - kỹ thuật, mục tiêu của họ là lợi nhuận trong khi đó doanh nghiệp nhà nước còn bị ảnh hưởng bởi cung cách quản lý từ thời bao cấp. Ngoài ra các doanh nghiệp nhà nước hoạt động riêng lẻ không có sự liên kết với nhau dễ bị manh mún về vốn, khi tham gia liên doanh với đối tác nước ngoài do vốn góp nhỏ nên luôn bị chi phối, không có tiếng nói quyết định trong hội đồng quản trị. Trong quá trình phát triển, nền kinh tế Việt Nam đã bắt đầu hình thành những nhóm doanh nghiệp ở nhiều ngành có liên quan. Sự liên kết dần dần trở thành một tập hợp nhiều doanh nghiệp nhỏ xoay quanh một doanh nghiệp đóng vai trò "đầu đàn"

hoặc "nòng cốt" trong quá trình phân công, hợp tác thực hiện hoạt động kinh doanh. Thực chất mầm mống hình thành những "nhóm doanh nghiệp" tại Việt Nam đã có từ những năm đầu của thập niên 90, xuất hiện bên cạnh những doanh nghiệp nhà nước đã có sẵn dưới mô hình một "tổng công ty" hoặc "liên hiệp xí nghiệp" như : Seaprodex, Công ty lương thực TP Hồ Chí Minh v.v... Từ thực tế hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước, Chính phủ đã ban hành nhiều văn bản, chính sách nhằm đổi mới quản lý các đơn vị kinh tế quốc doanh. Thể hiện rõ nhất là Quyết định 315/HĐBT ngày 01/09/1990 của Hội Đồng Bộ Trưởng (nay là Chính phủ) về việc giải thể và tổ chức lại những doanh nghiệp nhà nước kinh doanh yếu kém; Nghị định 388/HĐBT ngày 20/11/1991 về việc đăng ký lại thành lập và giải thể doanh nghiệp nhà nước, thực hiện nghị định này các doanh nghiệp hoặc là đăng ký độc lập hoặc sáp nhập với nhau (đối với những doanh nghiệp chưa đủ vốn pháp định). Quá trình này đã làm nhiều doanh nghiệp gom lại với nhau, nhưng thực sự không thay đổi về chất, vẫn còn tranh cãi từ nhiều khía cạnh, từ nhiều góc độ khác nhau. Trước tình hình như vậy cần sắp xếp lại doanh nghiệp nhà nước theo mô hình Tổng Công Ty Nhà nước nhằm giúp giảm bớt tình trạng manh mún về vốn và rời rạc trong quản lý. Ngày 07/03/1994 Chính Phủ ban hành quyết định 90/TTg về việc đăng ký lại các liên hiệp xí nghiệp, các Tổng Công Ty đã thành lập trước đây, cùng với quyết định 91/TTg về việc thí điểm thành lập các tập đoàn kinh tế ở một số bộ quản lý ngành kinh tế –kĩ thuật.

1.1.2.2 Cơ sở pháp lý hoạt động của Tổng Công Ty Nhà Nước

Ngày 07/03/1994 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định 90/TTg và 91/TTg tạo cơ sở pháp lý cho việc hình thành các Tổng Công Ty Nhà nước ở Việt Nam. Ngày 20/04/1995, Quốc hội đã thông qua luật doanh nghiệp nhà nước, trong đó có dành một chương đề cập đến mô hình Tổng Công Ty Nhà nước, như vậy xét về mặt thời gian các Tổng Công Ty Nhà nước ở Việt Nam xuất hiện trong quá trình cải cách các doanh nghiệp nhà nước. Để có cơ sở cho các Tổng Công Ty hoạt động, ngày 03/10/1996 Chính phủ đã ban hành Nghị định 59/CP về quy chế quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh đối với doanh nghiệp nhà nước, Nghị định 56/CP ngày 02/10/1996 về

doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích. Đến ngày 20/04/1999, Chính phủ ban hành nghị định27/NĐ – CP về việc sửa đổi bổ sung quy chế quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh đối với doanh nghiệp nhà nước. Quyết định 838/TC/QĐ/TCDN ngày 28/08/1996 của Bộ Tài chính về việc ban hành quy chế tài chính mẫu của Tổng Công Ty Nhà nước và quyết định 995/TC/QĐ/TCDN ngày 01/11/1996 của Bộ Tài chính về việc sửa đổi bổ sung quy chế tài chính mẫu của Tổng Công Ty Nhà nước. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung Ương Đảng khóa IX số 05/NQ – TW ngày 24/09/2001 về việc tiếp tục xắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước. Quyết định số 183/2001/QĐ – TTg ngày 20/11/2001 của Thủ tướng Chính phủ về chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung Ương Đảng khóa IX. Ngày 26/04/2002, Thủ tướng Chính phủ ban hành quyết định 58/2002/QĐ – TTg về tiêu chí, danh mục phân loại doanh nghiệp nhà nước và Tổng Công Ty Nhà nước. Quyết định số 271/2003/QĐ – TTg ngày 31/12/2003 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Quy chế giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp Nhà nước. Chỉ thị số 01/2003/CT – TTg ngày 16/01/2003 của Thủ tướng Chính phủ về việc tiếp tục đẩy mạnh sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước. Luật Doanh nghiệp Nhà nước năm 2003 do Quốc hội nước Cộng Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam ban hành, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/07/2004 chính là cơ sở pháp lý hoạt động của Tổng Công Ty Nhà nước.

1.1.3 Phân loại Tổng Công Ty

1.1.3.1 Căn cứ vào chức năng và nội dung hoạt động

Tổng công ty hoạt động công ích là Tổng Công Ty hoạt động không nhằm mục tiêu lợi nhuận, thực hiện nhiệm vụ quốc phòng, an ninh hoặc sản xuất sản phẩm, cung ứng dịch vụ công cộng theo chính sách của Nhà nước, do Nhà nước giao kế hoạch hoặc đặt hàng theo giá, khung giá, phí do Nhà nước quy định. Tổng Công Ty hoạt động công ích có thể bị lỗ, được Nhà nước trợ vốn, trợ cấp nhằm mục đích mang lại những dịch vụ công ích và phục vụ đại đa số nhân dân.

Tổng Công Ty hoạt động kinh doanh là Tổng Công Ty hoạt động nhằm mục tiêu lợi nhuận. Chính vì vậy phải đảm bảo sử dụng vốn có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn cùng các nguồn lực khác do Nhà nước giao. Tổng Công Ty hoạt động kinh doanh được tự do lựa chọn thị trường, xuất nhập khẩu theo quy định của Nhà nước, quyết định giá mua bán sản phẩm trừ những trường hợp quy định của Nhà nước, có thể tham gia góp vốn cổ phần, liên doanh, liên kết, tổ chức quản lý kinh doanh sao cho có lãi và phù hợp với nhiệm vụ, mục tiêu Nhà nước đề ra, chủ động đổi mới trang thiết bị công nghệ, đặt văn phòng đại diện, mở rộng quy mô sản xuất, có thể phát hành trái phiếu, trích lập và sử dụng các quỹ theo quy định.

1.1.3.2 Phân loại theo mô hình Tổng Công Ty

Tổng Công Ty 90 là những Tổng Công Ty được thành lập theo quyết định 90/TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 07/03/1994. Các Tổng Công Ty 90 được thành lập với xu hướng hình thành công ty lớn có đầy đủ các lĩnh vực, khép kín quy trình sản xuất, trong đó có nhiều Tổng Công Ty có quy mô, phương thức hoạt động khá giống nhau như : Tổng Công Ty Xây Dựng Số 1 thuộc Bộ Xây Dựng, Tổng Công Ty Xây Dựng Số 4 thuộc Bộ Giao Thông Vận Tải ...

Tổng Công Ty 91 là những Tổng Công Ty được thành lập theo quyết định số 91/TTg của Thủ Tướng Chính Phủ ngày 07/03/1994. Thành lập các Tổng Công Ty 91 thực chất là thí điểm thành lập tập đoàn kinh tế. Thí điểm thành lập tập đoàn kinh tế trước hết dựa vào một số Tổng Công Ty có vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân, bảo đảm những yêu cầu cần thiết cho thị trường trong nước và có triển vọng mở rộng quan hệ kinh doanh ra nước ngoài. Thành lập các tổng công ty 91 với xu hướng là hình thành tập đoàn và làm công cụ điều tiết nền kinh tế, tuy nhiên các Tổng Công Ty 91 là những Tổng Công Ty độc quyền hoạt động trong một ngành nào đó. Điển hình Bộ Xây Dựng có Tổng Công Ty Xi Măng Việt Nam, Bộ Bưu chính & Viễn thông có Tổng Công Ty Bưu chính & Viễn thông...

1.2 MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRÊN THẾ GIỚI

1.2.1 Khái niệm về tập đoàn kinh tế

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, quá trình tích tụ, tập trung, chuyên môn hóa và hợp tác hóa sản xuất, do nhiều nhân tố khác của nền kinh tế – xã hội, khoa học công nghệ, quản lý... Đã từ lâu ở các nước trên thế giới, nhiều doanh nghiệp đơn lẻ đã liên kết lại với nhau, dần dần hình thành những tập đoàn kinh tế quy mô lớn, đa dạng về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh, phạm vi hoạt động rộng không chỉ ở một địa phương, một nước, mà liên quốc gia và toàn cầu. Có rất nhiều khái niệm về tập đoàn kinh tế, cụ thể như sau :

"Tập đoàn kinh tế là một cơ cấu sở hữu, tổ chức và kinh doanh đa dạng, có quy mô lớn, nó vừa có chức năng sản xuất – kinh doanh, vừa có chức năng liên kết kinh tế nhằm tăng cường khả năng tích tụ, tập trung cao nhất các nguồn lực ban đầu (vốn, sức lao động, công nghệ...) để tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường và tối đa hóa lợi nhuận. Trong đó các tập đoàn kinh tế là tổ hợp các doanh nghiệp thành viên (công ty con) do một công ty mẹ nắm quyền lãnh đạo, chi phối về nguồn lực ban đầu, chiến lược phát triển và hoạt động tại nhiều ngành, lĩnh vực ở nhiều vùng lãnh thổ khác nhau" [1].

"Tập đoàn kinh tế là một cơ cấu tổ chức có quy mô lớn do nhiều công ty có tính chất sở hữu và lĩnh vực kinh doanh đa dạng liên kết lại nhằm tăng cường khả năng tích tụ, tập trung các nguồn lực như vốn, lao động, công nghệ... để tăng khả năng cạnh tranh trên các thị trường trong và ngoài nước" [2] .

Theo quan điểm của chúng tôi : *"Tập đoàn kinh tế là tổ hợp bao gồm nhiều công ty khác nhau có mối quan hệ sở hữu và khế ước với nhau, hoạt động trong cùng một ngành nghề hay nhiều ngành nghề khác nhau trên phạm vi một nước hoặc nhiều nước. Tập đoàn kinh tế thường do một công ty mẹ lãnh đạo và các công ty con chịu sự thanh tra, kiểm soát của công ty mẹ thông qua quyền biểu quyết do sở hữu một tỷ lệ khống chế cổ phần trong tổng số cổ phần đang lưu hành của công ty con"*.

---

[1]:Vũ Huy Từ, *Mô hình tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hóa – hiện đại hóa*,NXB Chính trị quốc gia,2002, tr19.

[2] : TS Nguyễn Trọng Hoài, *Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam trở ngại thực tiễn và các gợi ý chính sách*, Tạp chí Phát triển Kinh tế tháng 10/2005.

Tùy theo cách thức thành lập mà tập đoàn có thể có tư cách pháp nhân hay không. Trong trường hợp được hình thành từ quá trình sáp nhập các công ty thành một thể thống nhất thì tập đoàn hoạt động như một pháp nhân kinh tế. Ngược lại, nếu tập đoàn được hình thành do các công ty ký thỏa thuận liên kết với nhau, đặc biệt là ở các liên kết mà trong đó các công ty thành viên độc lập trong hoạt động kinh doanh thì nó không cần có tư cách pháp nhân. Các tập đoàn kinh tế có mục tiêu chiến lược mang tính toàn cầu rõ rệt, dựa vào ưu thế về vốn, kĩ thuật, tin tức và nhân lực để có thể đặt chi nhánh ở các nước và các vùng có lợi nhất cho sản xuất, gia công và lắp ráp sao cho giành được lợi ích kinh tế lớn nhất. Mặt khác các tập đoàn kinh tế thường áp dụng phương thức kinh doanh mang tính tổng hợp, điều này không những có lợi cho việc lưu động và phân phối vốn hợp lý mà còn phân tán bớt rủi ro. Ngoài ra tập đoàn kinh tế thường có khoản vốn nghiên cứu khoa học khổng lồ và những nhà khoa học ưu tú, có khả năng phát triển thành tựu khoa học tiên tiến. Sự hưng thịnh hay suy thoái của kinh tế thế giới đều liên quan đến tập đoàn kinh tế [1].

1.2.2 Nguyên nhân ra đời của các tập đoàn kinh tế ở các nước trên thế giới

1.2.2.1 Các hình thức liên kết hình thành tập đoàn kinh tế

Một công ty muốn mở rộng quy mô tiến đến hình thành tập đoàn kinh tế, công ty này sẽ tiến hành sáp nhập, hợp nhất hay mua lại các công ty khác, đây là phương án hiệu quả, ít tốn thời gian hơn bằng cách tự tạo ra doanh nghiệp mới vì mất nhiều thời gian, chi phí và lợi nhuận không cao trong giai đoạn đầu.

Sáp nhập là hình thức trong đó một công ty nhận được toàn bộ tài sản và các khoản nợ của một công ty khác với một giá phải trả nhất định. Công ty bán không còn tồn tại với tư cách pháp nhân riêng rẽ mà sử dụng pháp nhân của công ty mua để hoạt động. Công ty mua phải trả cho chủ sở hữu công ty bán giá mua bằng tiền mặt hoặc chứng khoán của chính công ty mua. Điển hình cho trường hợp này là tập đoàn AXA của Pháp lớn thứ ba trong ngàng kinh doanh bảo hiểm thế giới đã mua lại Winterthur

[1] : Xem Phụ lục 1 *"Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và vốn cổ phần của một số tập đoàn trên thế giới"*.

là công ty bảo hiểm lớn thứ hai của Thụy Sỹ với giá 7,9 tỷ euro để củng cố hoạt động kinh doanh tại châu Âu[1].

Hợp nhất là sự kết hợp hai hay nhiều công ty với nhau để hình thành một công ty mới. Công ty mới hoạt động với tư cách pháp nhân mới, các công ty hợp nhất không còn tồn tại với tư cách pháp nhân của nó. Ví dụ Konica và Minolta là hai công ty sản xuất thiết bị văn phòng và camera hàng đầu Nhật Bản đã hợp nhất với nhau thành lập công ty cổ phần mới mang tên Konica Minolta Holdings [2].

Mua lại cũng dựa trên nền tảng sự sáp nhập hay hợp nhất các công ty. Công ty mua có thể mua lại toàn bộ hay một phần quyền sở hữu công ty bán thông qua hai hình thức như sau :

Mua lại tài sản là hình thức công ty mua mua lại tài sản từ công ty bán. Công ty mua không cần thiết phải đánh giá các khoản nợ của công ty bán vì họ không có trách nhiệm gì đối với các khoản nợ ấy, các khoản nợ thuộc về trách nhiệm của công ty bán. Nếu không còn tài sản để hoạt động công ty bán phải tự giải tán sau khi phân phối số tiền nhận được (hay cổ phiếu) cho cổ đông. Ví dụ ngày 25/07/2006, tập đoàn Hewlett – Packard mua lại tập đoàn Mercury Interactive là công ty cung cấp dịch vụ và phần mềm quản lý công nghệ thông tin với tổng giá trị tương đương với 4,5 tỷ USD [3].

Mua lại cổ phần là hình thức công ty mua mua lại cổ phần của công ty bán từ cổ đông của công ty bán. Việc mua bán này xuất phát từ phía công ty mua và cổ đông công ty bán, hoàn toàn không phụ thuộc vào ý kiến của lãnh đạo công ty bán. Công ty bán vẫn hoạt động với tư cách pháp nhân riêng biệt, công ty mua cũng chính là người đầu tư vào công ty bán. Điển hình trường hợp này là tập đoàn General Motor đã mua 20% cổ phần của tập đoàn Fiat Auto (Ý) [4].

---

[1] : http://www.baoviet.com.vn/newsdetail.asp?websiteId=1&newsId=536&catId=28&lang=VN.
[2] : http://vnexpress.net/Vietnam/Vi-tinh/2003/01/3B9C4100/
[3] : http://www.thanhnien.com.vn/News/PrintView.aspx?ID=157516 ngày 02/08/2006.
[4] : Thời báo kinh tế Việt Nam, Kinh tế 2000 – 2001, tr 84.

1.2.2.2 Các phương thức liên kết

Liên kết hàng ngang là sự kết hợp các doanh nghiệp trong cùng một ngành nghề mà trước kia là những đối thủ cạnh tranh của nhau và thông thường sẽ có một doanh nghiệp giữ vai trò chủ đạo. Các doanh nghiệp liên kết hàng ngang nhằm mục tiêu ấn định giá cả, chia sẻ thị trường, định mức sản lượng để hạn chế cạnh tranh và tăng lợi nhuận. Ví dụ tại Anh tập đoàn dược phẩm Glaxo Wellcome và SmithKline Beecham liên kết hình thành nên tập đoàn dược phẩm lớn nhất thế giới Glaxo SmithKline có giá trị thị trường 179 tỷ USD [1].

Liên kết hàng dọc được tiến hành giữa một doanh nghiệp kết hợp với một doanh nghiệp khác là nhà cung cấp hay với doanh nghiệp khác là khách hàng. Đây là sự kết hợp giữa các doanh nghiệp cùng tuyến sản phẩm nhưng khác nhau về trạng thái sản xuất, liên kết dọc phát triển theo chiều sâu, tạo điều kiện tập đoàn củng cố vị thế cạnh tranh, đảm bảo tốt về chất lượng, sở hữu công nghiệp, tăng lợi nhuận nhờ có nhiều khách hàng, thông tin phong phú và nhạy bén. Điển hình hai tập đoàn của Mỹ là công ty dịch vụ mạng America Online đã chi 162 tỷ USD mua công ty báo chí truyền thông Time Warner, điều này tạo ra khả năng tận dụng thế mạnh của mỗi công ty, tạo điều kiện thuận lợi phát triển [2].

Liên kết hỗn hợp được tiến hành giữa hai công ty hay nhiều công ty không cùng hoạt động trong cùng một lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Các công ty này không cạnh tranh với nhau, cũng như không có mối liên hệ cung ứng hay mua bán với nhau. Đây là một sự liên kết rất phong phú, đa dạng mang tính chất liên ngành, đa ngành.

1.2.2.3 Nguyên nhân ra đời của các tập đoàn kinh tế

Liên kết nhằm đa dạng hóa hoạt động của các tập đoàn đây là động cơ chủ yếu của sự liên kết các doanh nghiệp lại với nhau. Những lợi ích sẽ xuất hiện trong quá trình liên kết ngang, liên kết dọc và liên kết hỗn hợp. Nó sẽ làm giảm đi hoặc

---

[1] : Thời báo kinh tế Việt Nam, Kinh tế 2000 – 2001, tr 85.

[2] : Thời báo kinh tế Việt Nam, Kinh tế 2000 – 2001, tr 83.

loại trừ một sự lặp lại không cần thiết các chi phí cố định và làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh. Các thành viên phối hợp với nhau sẽ tạo nên hiệu quả cao hơn so với hoạt động độc lập. Các công ty trong cùng tập đoàn có thể nắm bắt thị trường một cách nhanh chóng để chuyển hướng sang kinh doanh sản phẩm khác nhằm giảm thiểu hoặc phân tán rủi ro luôn phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Liên kết để gia tăng lợi ích về tài chính, tác động của quy luật tích tụ và tập trung vốn tư bản. Dưới tác động của quy luật tích tụ và tập trung vốn tư bản, quy luật cạnh tranh, tối đa hóa lợi nhuận và do đòi hỏi của tiến bộ khoa học công nghệ mà các công ty phải liên kết vào chung một tập đoàn để có thể gia tăng các lợi ích về phương diện tài chính, mở rộng thị trường, đổi mới công nghệ... để làm được điều đó phải có nguồn vốn lớn vì vậy sự tích tụ và tập trung tư bản là tất yếu.

Liên kết do nhu cầu của quá trình tăng trưởng, tăng trưởng là thuật ngữ được sử dụng phổ biến để giải thích sự gia tăng quy mô và hoạt động của một công ty. Tất cả các doanh nghiệp đều phải theo đuổi một chiến lược tăng trưởng cần thiết cho sự tồn tại và phát triển lâu dài của mình. Sự tăng trưởng của một doanh nghiệp là sự phát triển về mặt lượng hoặc chất hoặc cả hai. Quá trình tăng trưởng này được biểu hiện một mặt ở điều chỉnh kích thước (quy mô) doanh nghiệp và mặt khác sự điều chỉnh về bản chất hoạt động của doanh nghiệp. Trên thực tế có ba loại hình tăng trưởng : Tăng trưởng theo chiều ngang, theo chiều dọc và tăng trưởng hỗn hợp.

Liên kết do xu thế toàn cầu hóa, một khi thị trường tiêu thụ và các nguồn lực sản xuất trong phạm vi một quốc gia quá nhỏ bé đồng thời các hàng rào thuế quan được dần dần bãi bỏ. Các tập đoàn kinh tế muốn mở rộng thị trường sang các nước thông qua hình thức liên kết với các công ty khác ở nước ngoài tạo thành công ty liên doanh. Sự liên kết này nhằm kết hợp khoa học kĩ thuật hiện đại của tập đoàn kinh tế với tài nguyên thiên nhiên phong phú, lao động dồi dào và rẻ ở các nước đang phát triển hình thành liên kết dọc. Ngoài ra các tập đoàn kinh tế có thể liên kết với một công ty khác hoạt động trong cùng lĩnh vực, ngành nghề nhằm chia sẻ thị trường, mở rộng tầm ảnh hưởng.

1.2.3 Các đặc trưng chủ yếu của Tập đoàn kinh tế

1.2.3.1 Đa nguyên hóa chủ thể đầu tư, đan xen hóa hướng đầu tư

Các chủ thể đầu tư không những là các công ty của Mỹ, Tây Âu, Nhật mà ngày nay đã phát triển ra nhiều nước như Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông .v.v... Mặt khác sự có mặt của các tập đoàn kinh tế ở các nước đang phát triển chứng tỏ rằng đã có sự xuất hiện vốn tư bản lưu động đa hướng giữa các quốc gia phát triển với các quốc gia đang phát triển, đầu tư nhiều chiều, nhiều tầng lớp đan xen.

1.2.3.2 Toàn cầu hóa chiến lược kinh doanh

Trong cạnh tranh quốc tế ngày càng khốc liệt muốn giành được ưu thế cạnh tranh và lợi nhuận cao, các tập đoàn kinh tế phải gắn liền các hoạt động kinh tế của mình với kinh tế thế giới. Phát huy hiệu quả mạng lưới thông tin toàn cầu, các tập đoàn kinh tế không phân biệt biên giới quốc gia, coi toàn thế giới là thị trường sản xuất, thị trường tiêu thụ đồng thời xác định việc sử dụng nhân lực, kĩ thuật, vốn và nguồn tài nguyên thiên nhiên sao cho hiệu quả để cung cấp cho thị trường những loại hàng hóa tốt nhất.

1.2.3.3 Cơ cấu đầu tư đa dạng hóa, đa ngành, đa lĩnh vực

Các tập đoàn kinh tế đã mở rộng cơ cấu đầu tư, đa dạng hóa từ các ngành sản xuất truyền thống tới các ngành khoa học kĩ thuật cao và dịch vụ. Trước sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường, việc chỉ đầu tư vào một lĩnh vực dường như là quá rủi ro vì thế để đảm bảo hoạt động kinh doanh luôn đạt hiệu quả cao nhất với mức độ rủi ro có thể chấp nhận được, các tập đoàn kinh tế thường thực hiện chiến lược kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, trong đó đều có định hướng ngành chủ đạo, lĩnh vực đầu tư mũi nhọn với những sản phẩm đặc trưng của tập đoàn. Ngoài ra các tổ chức tài chính, ngân hàng và nghiên cứu ứng dụng ngày càng được chú ý vì nó là đòn bẩy cho sự phát triển của các tập đoàn.

1.2.3.4 Chiến lược liên minh, thôn tính rộng rãi

Từ những năm 90 đến nay các hoạt động thu mua, thôn tính đã trở thành trào lưu mạnh mẽ làm cho các ngành điện tử, hàng không, ngân hàng có xu thế tập trung hơn, quy mô, hiệu ứng kinh tế cũng được cải thiện. Mặt khác hoạt động thôn tính đối với các ngành ô tô, dược phẩm, vận tải, du lịch, thực phẩm, thương nghiệp, khoa học kĩ thuật cao cũng hết sức sôi nổi. Ngoài ra việc khống chế cổ phần đan xen và hùn vốn kinh doanh cũng diễn ra mạnh mẽ.

1.2.3.5 Địa phương hóa xí nghiệp các công ty nước ngoài

Ngày nay các tập đoàn kinh tế đã chú trọng đào tạo những người kinh doanh toàn cầu. Ngoài việc cần phải cố gắng làm cho sản phẩm thích ứng với nhu cầu tiêu dùng địa phương, còn đòi hỏi giám đốc phải am hiểu phương thức tư duy và văn hóa địa phương. Khi tuyển dụng nhân viên không phân biệt quốc tịch, từng bước thực hiện người địa phương quản lý xí nghiệp địa phương nhằm có được hiệu quả cao hơn trong hoạt động kinh doanh ở nước chủ nhà và các nước xung quanh. Đồng thời tránh va chạm trong mậu dịch, cố gắng giảm bớt tỷ lệ xuất khẩu nguyên vật liệu, phụ tùng cho sản xuất từ các nước mẹ sang, nâng tỷ lệ sản xuất nội địa lên cao.

1.2.3.6 Quy mô lớn về vốn và lao động

Tập đoàn kinh tế vừa có sự tích tụ của bản thân từng doanh nghiệp, lại vừa có sự tập trung giữa các doanh nghiệp. Tập đoàn kinh tế đã nâng cao trình độ xã hội hóa sản xuất và phát triển lực lượng sản xuất đồng thời có năng lực cạnh tranh mạnh hơn doanh nghiệp riêng lẻ. Điều này thể hiện rất rõ trước hết ở quy mô vốn của tập đoàn, theo kết quả điều tra của tạp chí Forbes thực hiện vào 31/03/2003 vốn của tập đoàn General Motors là 448 tỷ USD, vốn của tập đoàn General Electric là 372,1 tỷ USD, Citigroup là 256,6 tỷ USD vào tháng 3/2002. Lực lượng lao động trong các tập đoàn kinh tế lớn và mạnh cả về số lượng lẫn chất lượng, được tuyển chọn và đào tạo rất nghiêm ngặt. Cũng theo tạp chí Forbes điều tra trong năm 2002, trong số 25 tập đoàn hàng đầu của Mỹ, tập đoàn Freddie Mac có số lao động ít nhất là 3.400 người, tập đoàn có nhiều lao động nhất là Wal – Mart Stores là 1.313.500 người.

1.2.3.7 Mô hình phổ biến của tập đoàn kinh tế được tổ chức theo mô hình công ty mẹ – công ty con

a. Đặc điểm của mô hình công ty mẹ – công ty con

Đa số các tập đoàn kinh tế được tổ chức theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Công ty mẹ sở hữu số lượng lớn vốn cổ phần trong các công ty con, nó chi phối các công ty con về phương diện tài chính, công nghệ và trên cơ sở đó chi phối về chiến lược phát triển. Sở hữu vốn của tập đoàn thuộc về dạng sở hữu hỗn hợp, trong đó công ty mẹ đóng vai trò khống chế, chi phối... Công ty mẹ thường là công ty cổ phần được thành lập và hoạt động theo luật công ty của nước sở tại, có thể có phần vốn góp của Chính phủ, công ty con được tổ chức dưới nhiều dạng khác nhau. Khả năng kiểm soát của công ty mẹ căn cứ trên tỷ lệ nắm giữ cổ phần của các công ty con. Công ty mẹ thành lập, tham gia góp vốn hoặc mua cổ phần của các công ty con, các công ty con có thể đi đầu tư vào công ty khác. Công ty mẹ thông qua quyền lực tương ứng với tỷ lệ phần vốn góp của mình để tham gia vào hội đồng quản trị của công ty con nhằm chỉ đạo và định hướng mục tiêu hoạt động của công ty con, xây dựng chiến lược phát triển, chiến lược thị trường, chiến lược sản phẩm, chiến lược đầu tư .v.v.. cho tập đoàn. Các chiến lược của tập đoàn kinh tế được soạn thảo từ cơ quan đầu não của công ty mẹ và thực hiện thống nhất cho các công ty con. Nhờ việc thực hiện chiến lược tổng quát như vậy mà tập đoàn kinh tế vừa tạo được sức mạnh thống nhất tập trung lại vừa tạo ra được sự năng động, linh hoạt cho các công ty con trong việc lựa chọn chiến lược phát triển và tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Các loại hình công ty mẹ

Công ty mẹ tài chính chỉ thuần túy đầu tư vốn vào các công ty con mà không tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh. Điển hình cho loại hình này là tập đoàn Honda được thành lập năm 1948. Công ty mẹ không trực tiếp kinh doanh mà chỉ trực tiếp nắm giữ vốn đầu tư vào các công ty con, chỉ đạo phối hợp các công ty con trong hoạt động sản xuất kinh doanh theo các khu vực đồng thời nghiên cứu phát triển.

Công ty mẹ kinh doanh là công ty đầu đàn, mạnh về vốn, tài sản, tiềm năng, nhân lực, tiên phong trong khai thác thị trường, đầu tư, chỉ đạo hỗ trợ các công ty con. Kiểu mẫu công ty mẹ này là Ford Motor (Mỹ), Toyota (Nhật) .

Công ty mẹ vừa đầu tư tài chính vào các công ty con, vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Điển hình cho loại hình này là tập đoàn Petronas của Malaisia hoạt động thăm dò và khai thác dầu khí, lọc dầu, khí, hóa dầu, kinh doanh thương mại dầu thô và các sản phẩm dầu, hàng hải, giáo dục, đào tạo và dịch vụ kỹ thuật.

Công ty mẹ là cơ quan nghiên cứu thiết kế là công ty thực hiện nghiên cứu khoa học và đưa nghiên cứu này vào ứng dụng sản xuất kinh doanh ở công ty con.

Các loại hình công ty con

Công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do công ty mẹ nắm quyền sở hữu.

Công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên, trong đó công ty mẹ là bên góp vốn chi phối.

Công ty con là công ty cổ phần trong đó công ty mẹ nắm giữ tỷ lệ cổ phần chi phối. Đây là hình thức phổ biến của các công ty con trong mô hình công ty mẹ – công ty con ở các tập đoàn kinh tế trên thế giới. Vì những đặc điểm và lợi thế của loại hình công ty cổ phần mà nó được phát triển rất sớm ở các nước phát triển.

Công ty con là công ty liên doanh trong đó công ty mẹ nắm phần hùn chi phối.

Cơ sở kinh tế của cấu trúc công ty mẹ – công ty con đó là cấu trúc "sở hữu" có nghĩa là công ty mẹ thông qua việc nắm giữ cổ phần chi phối của công ty con để khống chế, định hướng hoạt động của các công ty con. Xuất phát từ cơ sở kinh tế này mà mô hình công ty mẹ – công ty con có hai đặc trưng cơ bản sau :

- Quyền lãnh đạo của công ty mẹ đối với công ty con bắt nguồn từ quyền sở hữu đại đa số cổ phần của công ty con, vì vậy nó tạo được mối liên kết bền vững trên cơ sở vốn và đầu tư.

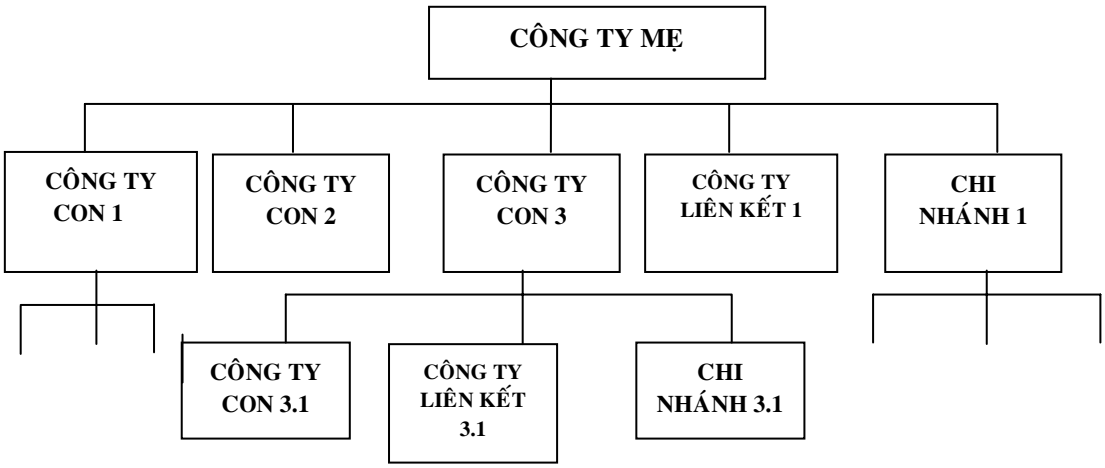
- Các công ty con được tăng cường tính độc lập tương đối, thể hiện:

Về quyền điều hành kinh doanh các công ty con được quyền tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh bởi vì mọi quyết định của công ty con là do chính hội đồng quản trị của công ty con đó quyết định. Do vậy các công ty con có thể ứng phó linh hoạt với những biến động trên thị trường, chủ động tìm cơ hội kinh doanh để tăng hiệu quả sử dụng đồng vốn.

Về chiến lược phát triển các công ty con hoạt động theo chiến lược phát triển chung của công ty mẹ, có mối quan hệ chặt chẽ với công ty con khác trong tập đoàn.

Về mặt pháp lý các công ty là những pháp nhân độc lập hoàn toàn với pháp nhân của công ty mẹ. Công ty con tự chịu trách nhiệm pháp lý về các hoạt động của mình. Khi công ty con gặp khó khăn về tài chính thậm chí lâm vào tình trạng phá sản thì công ty mẹ cũng chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn trong phần vốn góp của mình ở các công ty con. Ta có mô hình tập đoàn kinh tế được tổ chức theo mô hình công ty mẹ – công ty con như sau :

SƠ ĐỒ 1.1: TẬP ĐOÀN KINH TẾ ĐƯỢC TỔ CHỨC THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON[1]



b. Ưu và nhược điểm của mô hình công ty mẹ – công ty con

Ưu điểm

Các tập đoàn kinh tế trên thế giới đa phần được tổ chức theo mô hình công ty mẹ – công ty con dưới dạng các công ty cổ phần đa sở hữu. Cấu trúc tổ chức này đã mang lại những lợi ích sau :

[1] : Vũ Huy Từ, *Mô hình tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hóa – hiện đại hóa*,NXB Chính trị quốc gia,2002, tr29

Về cấu trúc sở hữu không hạn chế dòng vốn đầu tư trong một lĩnh vực ngành nghề được quy định trước hay trên một địa bàn khép kín nào. Mục tiêu và động lực của dòng vốn đầu tư chính là hiệu quả đầu tư. Do vậy khi hiệu quả đầu tư không đạt được như mục tiêu đề ra thì công ty mẹ có thể bán cổ phiếu của công ty con rồi đầu tư mua cổ phiếu ở một công ty khác, một lĩnh vực khác có hiệu quả hơn. Thu hút được các nguồn lực bên ngoài, dễ dàng đạt được quy mô lớn về vốn và phân bổ cấu trúc vốn hợp lý cho từng thời kỳ, thuận lợi trong việc lựa chọn nhân sự có trình độ cao từ đó tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận.

Tính linh hoạt các công ty con trong tập đoàn được độc lập trong việc lựa chọn phương thức quản lý, phương án kinh doanh tác nghiệp cho phù hợp. Đây là yếu tố cơ bản giúp các công ty thích nghi nhanh và cao với môi trường ở nước sở tại, từ đó các công ty con có thể năng động tìm biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng vốn của mình, thâm nhập vào lĩnh vực mới một cách dễ dàng nhằm đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh để giảm thiểu rủi ro, tạo lập những thương hiệu kinh doanh mới, cho phép dễ dàng điều chỉnh quy mô phù hợp với từng thời kỳ của nền kinh tế.

Khả năng kiểm soát mô hình công ty mẹ – công ty con cho phép công ty mẹ kiểm soát một cách có hiệu quả các công ty con mà không cần phải sở hữu 100% vốn điều lệ của công ty con, tạo được khả năng phối hợp cao nhằm phát huy sức mạnh của cả tập đoàn. Với cơ chế đầu tư vốn và cách thức tổ chức tập đoàn theo kiểu công ty mẹ – công ty con, công ty mẹ có thể khống chế và điều tiết được một lượng vốn lớn hơn rất nhiều lần. Hơn nữa công ty mẹ còn có thể thông qua công ty con để kiểm soát các công ty khác ngoài tập đoàn.

Nhược điểm

Mô hình này thường dẫn đến độc quyền, hạn chế cạnh tranh, nên có thể gây tổn thất cho nền kinh tế. Vì thế chính phủ các quốc gia phải thực hiện tốt vai trò quản lý vĩ mô của mình để hạn chế những mặt trái này.

1.2.4 Một số mô hình tập đoàn kinh tế ở các nước trên thế giới

1.2.4.1 Mô hình tập đoàn kinh tế ở Nhật Bản

Trước chiến tranh thế giới lần thứ II, nền kinh tế Nhật Bản có nhiều chuyển biến, có sự xuất hiện các tập đoàn kinh tế hay các tổ hợp kinh tế của các công ty lớn gọi là Zaibatsu. Sau chiến tranh thế giới lần thứ II, quân đồng minh đã phá hủy các Zaibatsu và không cho thành lập lại. Tuy nhiên sau khi quân đồng minh rời khỏi Nhật Bản, nhiều công ty lớn trước đây đã tái lập lại gọi là Keiretsu. Thực chất các Keiretsu là những tập đoàn phát triển lên từ các Zaibatsu trước đây, phân loại các Keiretsu người ta chia thành hai khuynh hướng. Khuynh hướng thứ nhất là Keiretsu tổ chức theo hàng ngang và Keiretsu tổ chức theo hàng dọc, trong Keiretsu tổ chức theo hàng dọc thì phân thành Keiretsu sản xuất và Keiretsu phân phối. Khuynh hướng thứ hai là có ba loại Keiretsu, đó là Keiretsu tài chính, Keiretsu sản xuất và Keiretsu phân phối.

Keiretsu tổ chức theo hàng ngang là tập hợp các công ty thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Ở Keiretsu hàng ngang, trong mỗi lĩnh vực kinh doanh lớn chỉ chấp nhận một công ty duy nhất làm thành viên để loại trừ sự cạnh tranh lẫn nhau, điển hình cho các Keiretsu hàng ngang là Mitsubishi. Keiretsu sản xuất là các xí nghiệp mạng lưới gồm nhiều công ty chi nhánh và xí nghiệp chân rết phụ thuộc đóng vai trò nhà cung cấp nguyên liệu, gia công các phụ tùng cho nhà sản xuất chính chuyên sản xuất một loại hàng hóa nào đó. Các nhà sản xuất chính sẽ trực tiếp hỗ trợ tài chính, mở rộng sản xuất cho các xí nghiệp thành viên, điều đó làm tăng sự phụ thuộc của các xí nghiệp thành viên đối với nhà sản xuất chính. Khác với các Keiretsu hàng ngang, Keiretsu sản xuất chỉ tập trung vào một ngành sản xuất nhất định. Toyota, Nissan, Hitachi chính là điển hình của các Keiretsu sản xuất.

1.2.4.2 Mô hình tập đoàn kinh tế ở Hàn Quốc

Ở Hàn Quốc, mô hình tập đoàn kinh tế được gọi dưới tên là Chaebol, đây chính là động lực tăng trưởng chính của nền kinh tế Hàn Quốc. Các Chaebol hầu hết đều có nguồn gốc kinh doanh gia đình quy mô nhỏ trong một ngành công nghiệp cụ thể. Dần dần cùng với sự phát triển, để duy trì quyền kiểm soát gia đình, nhiều nhà sáng lập đã

đưa số thành viên trong gia đình vào kinh doanh và nắm giữ các vị trí quan trọng. Từ đó cho thấy các Chaebol đều do gia đình người sáng lập và hậu duệ của họ chi phối. Các Chaebol không chỉ mở rộng thị trường trong nước mà đã tiếp cận với nhiều thị trường khác nhau, đặc biệt là thị trường các nước trong khu vực. Thành công trong chiến lược kinh doanh của các Chaebol đã đưa Hàn Quốc từ một nước có nền kinh tế kém phát triển gia nhập đội ngũ các nước giàu có trên thế giới trong vòng 3 thập kỷ. Nền kinh tế Hàn Quốc đã thật sự cất cánh và phát triển liên tục ở mức cao với động lực chủ yếu là sự lớn mạnh của các Chaebol[1].

1.2.4.3 Mô hình tập đoàn kinh tế ở Trung Quốc

Mô hình tập đoàn kinh tế ở Trung Quốc được hình thành nhằm mục tiêu xây dựng các doanh nghiệp quốc doanh tốt nhất thành tập đoàn kinh tế với chiến lược "nắm cái lớn, buông cái bé". Trung Quốc đã tiến hành chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước trong đó có sự tách biệt giữa sở hữu và kinh doanh, giữa Nhà nước và doanh nghiệp, mặt khác đẩy mạnh cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Việc chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành công ty cổ phần đã tạo điều kiện thuận lợi để Trung Quốc có thể thiết lập những tập đoàn có quy mô lớn, có sức cạnh tranh. Bên cạnh đó ở Trung Quốc còn hình thành các tập đoàn xí nghiệp, do yêu cầu cạnh tranh đã hình thành mối liên kết ngang. Tập đoàn xí nghiệp có đặc điểm lấy xí nghiệp lớn, trọng tâm làm nòng cốt, có thực lực kinh tế hùng hậu, có vị trí tương đối quan trọng trong nền kinh tế và có năng lực cạnh tranh nhất định trên thị trường trong và ngoài nước[2].

1.2.4.4 Mô hình tập đoàn kinh tế ở Mỹ và các nước Tây Âu[3]

Ở Mỹ có các Holding companies, còn gọi là Bank Holding companies – đó là các công ty cổ phần mẹ nắm giữ các cổ phần của các công ty khác mà nó điều khiển. Đây là một pháp nhân nắm quyền kiểm soát ít nhất là một ngân hàng và các xí nghiệp sở hữu toàn phần. Chúng được hình thành bằng phương pháp các công ty lớn

---

[1] : Xem phụ lục 3 *"Đánh giá về m ô hình Chaebol ở Hàn Quốc"*.

[2] : Xem phụ lục 4 *"Kinh nghiệm hình thành tập đoàn kinh tế ở Trung Quốc"*.

[3] : Xem phụ lục 5 *" Các hình thức Cartel, Syndicate, Trust, Concern, Conglomerate"*.

"nuốt gọn" các công ty yếu và biến chúng thành các chi nhánh của mình. Ở Anh quốc có Group of companies và cũng được gọi là Holding companies. Đây là một tập đoàn kinh tế gồm công ty mẹ cùng với các công ty con. Một công ty gọi là công ty con của công ty khác nếu công ty mẹ nắm giữ hơn 50% mệnh giá vốn cổ phần của nó. Nếu một công ty có các công ty con, mà chính các công ty con này lại có các công ty con khác, thì tất cả các công ty gộp lại là những thành viên của tập đoàn trên. Ở Pháp các tập đoàn kinh tế với tên gọi là Groupe, đây là một tập hợp những công ty được liên kết với nhau bởi những quan hệ tài chính và được đặt dưới một sự điều hành kinh tế. Tập đoàn hình thành bởi một công ty mẹ hoặc một công ty khống chế về cổ phần, công ty mẹ nắm giữ hơn 50% vốn cổ phần. Ở Pháp có nhiều tên gọi khác nhau như Socíeté holding (công ty nắm cổ phần khống chế), Socíeté de contrôle (công ty kiểm soát), Socíeté de participation (công ty dự phần), Socíeté mère (công ty mẹ).v.v... tuy có nhiều tên gọi khác nhau nhưng có thể hiểu đó là một công ty mẹ.

1.2.4.5 Mô hình tập đoàn kinh tế ở Thái Lan

Sự phát triển của tập đoàn kinh tế ở Thái Lan được thực hiện chủ yếu bằng hai cách. Các bộ phận của các công ty lớn do sự phát triển của sản xuất đã tự lớn lên và khi có đủ khả năng sản xuất đã tách ra thành những công ty độc lập nhưng vẫn là thành viên của tập đoàn. Hoặc hàng loạt các công ty thành viên của tập đoàn được thành lập theo kiểu công ty liên doanh với nước ngoài. Điển hình là tập đoàn Siam mà tiền thân của nó là công ty xi măng Siam. Siam trở thành tập đoàn lớn mạnh là do các bộ phận sản xuất lớn mạnh và đủ khả năng tách ra thành công ty độc lập. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Siam tập trung vào các hướng chính sau đây: Sản xuất xi măng và gạch chịu lửa gồm 3 công ty, vật liệu xây dựng gồm 13 công ty, sản xuất và kinh doanh các loại máy móc thiết bị gồm 14 công ty. Sản xuất bột giấy và các sản phẩm từ giấy gồm 14 công ty, ngoài ra Siam còn có 4 công ty kinh doanh các sản phẩm chất dẻo tổng hợp nhân tạo và ngân hàng Siam. Sự phát triển và mở rộng sản xuất kinh doanh của Siam phản ánh một thực tế khách quan là sự phát triển của tập

đoàn gắn chặt với tình hình phát triển, tăng trưởng kinh tế của Thái Lan, góp phần thúc đẩy kinh tế Thái Lan phát triển nhanh hơn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG I

Tập đoàn kinh tế ra đời và phát triển từ rất lâu ở các nước trên thế giới, việc hình thành tập đoàn kinh tế là một xu thế khách quan của quá trình tích tụ và tập trung vốn tư bản. Các tập đoàn kinh tế đều có quy mô, phạm vi hoạt động rộng lớn, đa số được tổ chức theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Mô hình này chủ yếu được thiết lập trên cơ sở đầu tư vốn của công ty mẹ vào các công ty con. Trên cơ sở đầu tư vốn, công ty mẹ định hướng chiến lược phát triển các công ty con theo chiến lược chung của cả tập đoàn. Mô hình đã tạo ra nhiều ưu thế trong quá trình tích tụ và tập trung vốn, tạo điều kiện cho tập đoàn tồn tại và phát triển một cách năng động, dễ dàng đạt được quy mô to lớn thông qua việc sáp nhập, hợp nhất và mua lại, đa dạng hóa ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh nhằm giảm thiểu rủi ro, tối đa hóa lợi nhuận, nâng cao năng lực cạnh tranh. Việc Chính phủ ban hành quyết định 90/TTg và 91/TTg là việc làm đúng và phù hợp với quy luật kinh tế, xu hướng toàn cầu hóa hiện nay. Thực chất mô hình Tổng Công Ty Nhà nước ở Việt Nam là tập đoàn kinh tế dạng sơ khai, quy mô nhỏ, phạm vi hoạt động hẹp, mô hình tổ chức và cơ chế hoạt động chưa hoàn chỉnh. Vì vậy xét về mặt lâu dài, quá trình hoàn thiện mô hình Tổng Công Ty là quá trình từng bước xích lại gần mô hình phổ biến của tập đoàn kinh tế có tính đến những đặc điểm về thực trạng và chủ trương cải cách doanh nghiệp nhà nước qua các giai đoạn[1]. Trong quá trình hoạt động và phát triển, các Tổng Công Ty đã bộc lộ nhiều yếu kém, điều này đòi hỏi phải tìm hiểu và nghiên cứu nhằm tìm ra giải pháp hoàn thiện mô hình Tổng Công Ty. Thông qua thực trạng mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn ở Chương II chúng ta sẽ làm rõ nhiều vấn đề cần giải quyết và nhìn nhận cụ thể hơn về mô hình Tổng Công Ty ở Việt Nam.

---

[1] : Xem Phụ Lục 6 *"So sánh Tổng Công Ty Nhà Nước với tập đoàn kinh tế trên thế giới"*.

CHƯƠNG II

PHÂN TÍCH MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN HIỆN NAY

2.1 KHÁI QUÁT VỀ TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN

2.1.1 Giới thiệu khái quát về Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Lịch sử hình thành và phát triển

Ngày 02/11/1995 Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh ra quyết định số 7472QĐ – UB – NCVX thành lập Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn theo ủy quyền của Thủ tướng Chính phủ tại văn bản số 5212/ĐMDN ngày 19/09/1995 và được Ủy ban Kế hoạch thành phố (nay là sở Kế hoạch – Đầu tư) cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 102274 ngày 28/12/1995. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn thuộc mô hình Tổng Công Ty 90, hiện nay Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có tên giao dịch tiếng Anh là Saigon Trading Group, gọi tắt là SATRA GROUP.

2.1.2 Bộ máy tổ chức và quản lý

Hội đồng quản trị gồm có bảy thành viên trong đó ba thành viên chuyên trách là chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc, trưởng ban kiểm soát và bốn thành viên kiêm nhiệm. Hội đồng quản trị với tư cách là người đại diện chủ sở hữu nguồn vốn Nhà nước giao cho Tổng Công Ty, hội đồng quản trị do chủ tịch Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh ra quyết định bổ nhiệm. Ngoài ra ban kiểm soát gồm có năm người, hai thành viên chuyên trách còn lại ba thành viên hoạt động kiêm nhiệm. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có một tổng giám đốc, ba phó tổng giám đốc và một kế toán trưởng giúp chỉ đạo điều hành công tác. Tổng giám đốc và ba phó tổng giám đốc do Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh bổ nhiệm, trực tiếp điều hành và chịu

trách nhiệm mọi hoạt động của Tổng Công Ty trước hội đồng quản trị. Ngoài ra còn có các phòng ban như :Tổ chức – thanh tra – pháp chế, Kinh doanh, Kế hoạch đầu tư, Đầu tư tài chính, Tài chính – kế toán, Quản lý các dự án đầu tư.

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có các đơn vị thành viên hạch toán độc lập, các đơn vị phụ thuộc, văn phòng đại điện. Theo đề nghị của tổng giám đốc, hội đồng quản trị quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng kỷ luật đối với giám đốc các đơn vị thành viên. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có vai trò đối với các doanh nghiệp thành viên như định hướng đầu tư phát triển, đầu tư thiết bị kỹ thuật, bảo lãnh và hỗ trợ vốn, tiếp thị, đào tạo bồi dưỡng cán bộ, công nhân nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thành viên cùng phát triển. Các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập tiếp nhận, bảo toàn và phát triển vốn từ Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sao cho có hiệu quả. Được Tổng Công Ty ủy quyền ký kết và thực hiện các hợp đồng kinh tế, điều chỉnh vốn và các nguồn lực sao cho phù hợp. Các doanh nghiệp thành viên hạch toán phụ thuộc được ký kết hợp đồng kinh tế, thực hiện hoạt động kinh doanh, tài chính, nhân sự theo sự phân cấp của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn[1].

2.1.3 Lĩnh vực kinh doanh

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn kinh doanh trên một số lĩnh vực sau :

Kinh doanh nội địa

- Sản xuất, chế biến, kinh doanh rau quả các loại, rau quả chế biến, các loại gia vị, nông sản, lương thực, lâm sản, thủy hải sản, súc sản.

- Cung ứng tàu biển dịch vụ tổng hợp.

- Đại lý môi giới và giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu, dịch vụ ủy thác XNK.

- Kinh doanh dịch vụ hàng hải, dịch vụ du lịch và dịch vụ kiều hối.

- Nuôi trồng, đánh bắt, khai thác, chế biến nông lâm hải sản.

- Kinh doanh ngành hàng tổng hợp, công nghệ phẩm, nông sản, thực phẩm.

---

[1] : Xem phụ lục 7 *"Các công ty thành viên, công ty liên doanh, công ty vốn góp cổ phần của SATRA"*

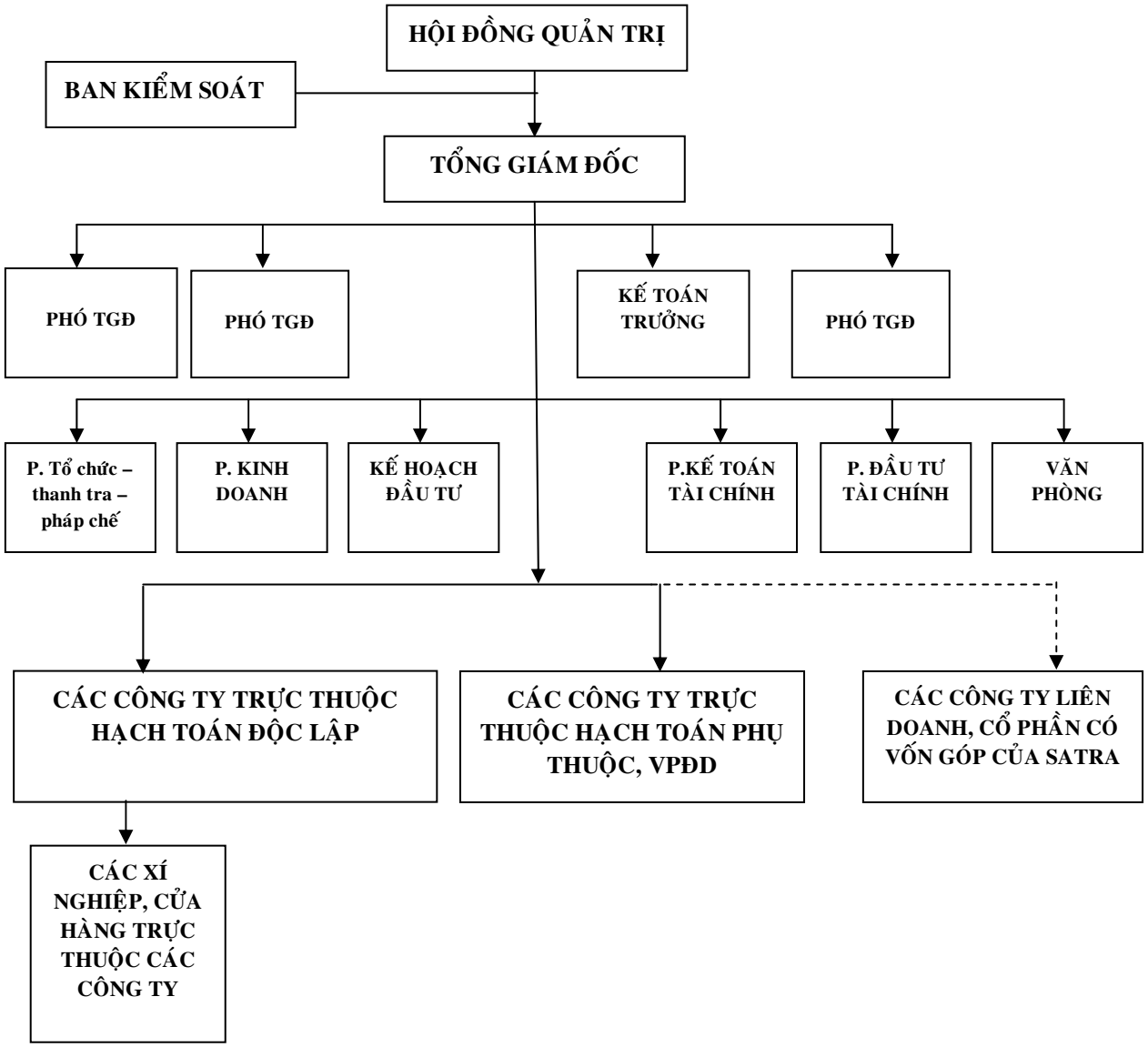
Xuất khẩu

- Sản phẩm chế biến nông sản, thủy hải sản, thực phẩm công nghệ, thủ công mỹ nghệ, sản phẩm da, quần áo may sẵn, túi xách, hàng mộc tinh chế, rau quả các loại, rau quả chế biến, các loại gia vị, lương thực (gạo)...

Nhập khẩu

- Nguyên liệu, phân bón, thuốc trừ sâu, xăng dầu, hàng hóa khác phục vụ sản xuất và kinh doanh, thiết bị, phụ tùng, vật tư và hàng hóa tiêu dùng khác.

SƠ ĐỒ 2 .1 : BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN LÝ CỦA SATRA HIỆN NAY



2.2 KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN TRONG THỜI GIAN QUA

Trong hoạt động thương mại, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có một hệ thống chợ trung tâm và hơn 284.000 m^2 cửa hàng, trung tâm mua bán ở trung tâm thành phố và mối quan hệ mua bán rộng khắp cả nước. Các loại hàng hóa mà Tổng Công Ty có tham gia buôn bán (sỉ và lẻ) rất phong phú bao gồm hầu hết các loại hàng hóa từ việc sử dụng các nhu cầu tiêu dùng của con người như lương thực & thực phẩm, vải, quần áo và những tiện nghi khác trong cuộc sống đến các loại nguyên, nhiên liệu phục vụ cho sản xuất nông nghiệp, công nghiệp. Ngoài ra với tổng diện tích hơn 250.000 m^2 nhà máy, xí nghiệp được trang bị các thiết bị sản xuất hiện đại, cùng với đội ngũ công nhân lành nghề, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn đã và đang sản xuất rất nhiều loại hàng hóa với chất lượng cao, có uy tín trên thị trường để đáp ứng cho việc kinh doanh nội địa và xuất khẩu, điển hình là các sản phẩm của VISSAN, Cầu Tre... ngày càng được người tiêu dùng trong nước và thế giới ưa chuộng. Với uy tín của mình, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn đã và đang thực hiện tốt nhiều hoạt động đầu tư và hợp tác quốc tế với nhiều đối tác trong nhiều lĩnh vực. Tổng Công Ty đang sở hữu một tỷ lệ khoảng 40% trên tổng vốn đầu tư hàng trăm triệu USD ở các liên doanh với các đối tác nước ngoài trong các lĩnh vực sản xuất & kinh doanh văn phòng cho thuê. Với mục tiêu mở rộng hệ thống phân phối sỉ và lẻ thành những chuỗi siêu thị khắp cả nước và khu vực, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn đã và đang đầu tư xây dựng một số công trình trọng điểm như khu thương mại Bình Điền có dự toán 1.000 tỷ đồng hoàn thành vào cuối quý III/2005, chợ cửa khẩu Mộc Bài (liên doanh với Tổng Công Ty Bến Thành hoàn thành tháng 11/2005), chợ trái cây quốc gia Tiền Giang hoàn thành vào cuối năm 2005, Trung tâm thương mại Long Xuyên liên doanh với Saigon Co.op hoàn thành vào cuối năm 2005. Tổng Công Ty tiến hành hoạt động xúc tiến thương mại để phát triển thị trường, đã mở chi nhánh Ngôi nhà Việt tại Singapore, dự kiến thành lập Showroom tại Nga, Đức và Công ty tại Mỹ. Ngoài ra để phân phối mạnh hàng hóa của các doanh nghiệp trong và ngoài nước, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn đang triển khai các dự án như thành lập công ty liên doanh Chế biến thực phẩm Satra – Sokimex, Trung tâm thương mại quốc tế tại 39 Lê Lợi, Q1,

căn hộ cao cấp và trung tâm thương mại dịch vụ tại 76 Hai Bà Trưng, Q1 và 163 Phan Đăng Lưu, Q.Phú Nhuận, tổng kho cung ứng hàng hóa tại 252 Trần Văn Kiểu, Q6.

Trong những năm qua tình hình hoạt động hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn tiến triển, lợi nhuận của năm sau cao hơn năm trước, kim ngạch xuất khẩu cao hơn kim ngạch nhập khẩu. Tuy nhiên do ngày càng bị cạnh tranh quyết liệt nên tốc độ tăng trưởng lợi nhuận không được duy trì ở mức cao mà có xu hướng giảm, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế năm 2001,2002,2003 liên tục gia tăng. Tuy nhiên tốc độ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế năm 2004 so với năm 2003 là 4,5% và tiếp tục giảm chỉ còn 1,3% ở năm 2005 so với năm 2004, chính vì vậy Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn phải tiến hành liên doanh, liên kết, bổ sung chức năng, ngành nghề kinh doanh tạo thế mạnh riêng và tăng sức cạnh tranh nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng. Doanh thu và lợi nhuận đạt được thể hiện qua các bảng sau :

Bảng 2.1 : Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của SATRA qua các năm

Đơn vị tính : tỷ VNĐ

Năm	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Doanh thu	8.318,7	8.554,08	8.650,69	8.809,04	8.888,74	8.955,35
Lợi nhuận sau thuế	84,37	101,39	130,14	135,97	137,56	139,28
Vốn kinh doanh	1.285	1.256,75	1.294	1.505,54	1.866,47	1.932,42
Tỷ suất lợi nhuận/Vốn kinh doanh (%)	6,56	8,06	10,06	9,03	7,3	7,2
Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu (%)	1,01	1,2	1,5	2,00	1,94	1,92
Kim ngạch xuất khẩu (triệu USD)	115,295	126,042	129,603	125,585	133,000	135,072
Kim ngạch nhập khẩu (triệu USD)	71,26	77,03	91,14	108,01	79,64	57,6

Nguồn : Báo cáo tài chính SATRA qua các name

Bảng 2.2 : Tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận sau thuế của SATRA [1]

Đơn vị tính : %

Năm	2001	2002	2003	2004	2005
Tốc độ tăng trưởng doanh thu	2,82	1,13	1,83	0,9	0,75
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế	20,17	28,35	34,8	4,5	1,3

2.3 PHÂN TÍCH MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN HIỆN NAY

2.3.1 Cách thức thành lập Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn là Tổng Công Ty Nhà nước được thành lập theo mô hình Tổng Công Ty 90, ban đầu có 27 doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập, trước khi hình thành Tổng Công Ty các doanh nghiệp thành viên chưa có mối liên kết và hợp tác trong sản xuất – kinh doanh. Quá trình hình thành Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chỉ đơn thuần là phép cộng các doanh nghiệp thành viên thông qua một quyết định hành chính[2], quá trình thành lập không thông qua hình thức sáp nhập, mua lại, hợp nhất, không dựa trên mối liên kết về kinh tế và chi phối về tài chính. Việc hình thành Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chủ yếu xuất phát từ yêu cầu tổ chức, sắp xếp lại doanh nghiệp nhà nước. Đặc điểm cơ bản của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn khi hình thành như sau.

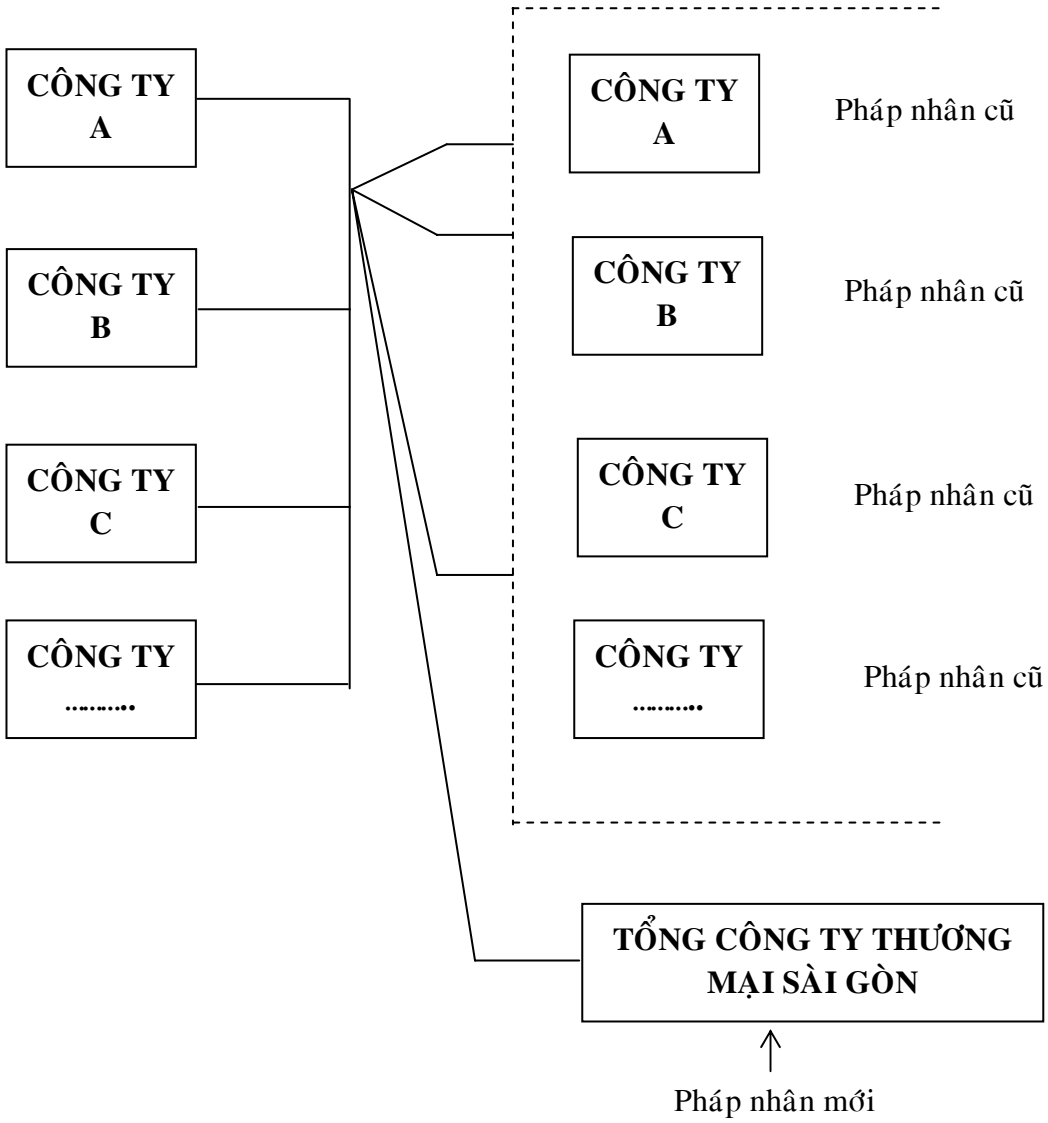
Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hoạt động rất đa dạng như nội thương, ngoại thương, dịch vụ, sản xuất, chế biến. Nhiều doanh nghiệp thành viên có chức năng hoạt động trùng lắp và cạnh tranh lẫn nhau, phần lớn các doanh nghiệp thành viên đều thiếu vốn hoạt động, sở hữu nhiều mặt bằng, nhà xưởng nhưng khai thác không hết công suất. Không có doanh nghiệp thành viên nào trong Tổng Công Ty đủ sức đóng vai trò là "công ty đầu đàn" của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn để thúc đẩy các doanh nghiệp thành viên khác phát triển, thực hiện các lợi ích chung. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có chức năng nhận vốn của Nhà nước giao và

[1] : Căn cứ vào số liệu báo cáo tài chính của SATRA qua các năm, chúng tôi tính được tốc độ tăng trưởng.

[2] : Xem phụ lục số 8 " *Quyết định số : 7472/QĐ-UB-NCVX của UBND TP HCM về việc thành lập Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn*" ngày 02/11/1995".

giao lại vốn cho các doanh nghiệp thành viên. Do đó bản thân Tổng Công Ty không có thực lực về tài chính để phục vụ cho các mục tiêu phát triển chung.

SƠ ĐỒ 2.2 : CÁCH THỨC THÀNH LẬP CỦA SATRA



Qua sơ đồ 2.2 ta thấy quá trình hình thành Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn được thể hiện các công ty A, B, C.... thông qua một quyết định hành chính liên kết lại với nhau hình thành nên Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn với cấu trúc vẫn tồn tại các công ty cũ có tư cách pháp nhân riêng biệt, đồng thời tạo nên một pháp nhân mới đó là Tổng Công Ty. "Công ty mẹ" là Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn được hiểu ở đây không giống với công ty mẹ ở các tập đoàn kinh tế trên thế giới. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn được hình thành trên cơ sở lắp ghép cơ học giữa các doanh nghiệp thành viên có sẵn với nhau, vốn của Tổng Công Ty chỉ là vốn trên giấy tờ vì

vốn thực chất nằm ở các doanh nghiệp thành viên trước khi hình thành Tổng Công Ty. Do vậy về bản chất, giữa Tổng Công Ty và các doanh nghiệp thành viên không có sự gắn bó quyền lợi, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chủ yếu quản lý các doanh nghiệp thành viên về mặt hành chính. Việc thành lập Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn không dựa trên nguyên tắc tự nguyện, chưa hình thành các mối liên kết kinh tế như về tài chính, công nghệ, nghiên cứu và phát triển, thị trường, thông tin đào tạo.., không dựa trên cơ sở đầu tư vốn do đó không gắn kết được quyền lợi và nghĩa vụ của các chủ thể trong Tổng Công Ty. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa thật sự đóng vai trò là một công ty mẹ, không đủ sức giúp các doanh nghiệp thành viên giải quyết các vấn đề cơ bản như vốn, thị trường, đầu tư phát triển.v.v... mà chỉ nặng về công việc quản lý hành chính. Trong khi đó các tập đoàn kinh tế trên thế giới được hình thành trên cơ sở của quá trình tích tụ tập trung vốn và yêu cầu khách quan của nền kinh tế thị trường. Các doanh nghiệp phải liên kết với nhau thông qua con đường đầu tư vốn và được thực hiện chủ yếu dưới các hình thức như sáp nhập, hợp nhất hay mua lại lẫn nhau giữa các doanh nghiệp trong cùng hoặc khác nhau về ngành nghề, lĩnh vực hoạt động.

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn ra đời chưa hội đủ các yếu tố cần thiết, không có thực lực về tài chính lẫn kỹ thuật. Mặt khác, do việc ra đời của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn từ chỗ gom các đầu mối và sáp nhập một số công ty hoạt động riêng lẻ trước đây nên tiếp nhận một bộ phận lớn công nghệ lạc hậu, vốn đầu tư nhỏ bé, chưa có chiến lược kinh doanh dài hạn. Hiện trạng của các doanh nghiệp thành viên còn tồn tại nhiều vấn đề trong tổ chức và quản lý hoạt động kinh doanh. Các doanh nghiệp thành viên thì mạnh ai nấy làm, còn cạnh tranh lẫn nhau. Tình trạng hoạt động sa sút, kém hiệu quả kéo dài nhiều năm khi còn là một doanh nghiệp Nhà nước riêng lẻ, thì nay gia nhập vào Tổng Công Ty thực trạng đó cũng chưa có tín hiệu sáng sủa, khả quan.

Bảng 2.3 : Các doanh nghiệp thành viên của SATRA kinh doanh không có lợi nhuận[1]

Đơn vị tính : triệu đồng

Năm	2002	2003	2004	2005
1. Công ty XNK hàng Công nghiệp	-1.611	-1.663	-5.495	0
2. Công ty cung ứng tàu biển	0	0	0	Cổ phần hóa (Nhà nước chiếm tỷ lệ vốn 10%)
3. Công ty DV TM XNK Chợ lớn	0	Sáp nhập Công ty Dịch vụ Dầu khí Sài Gòn		
4. Công ty SX KD XNK Q8	-2.752	-311	-2.073	0
5. Công ty Bách hóa điện máy TP	0	34	39	0

Nguồn : Báo cáo tình hình hoạt động của các doanh nghiệp thành viên SATRA

2.3.2 Quan hệ nội bộ Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Quan hệ giữa Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn và các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập

Về mặt pháp lý Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn là một pháp nhân kinh tế độc lập, tổ chức và hoạt động theo luật doanh nghiệp Nhà nước, do chủ tịch Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh ra quyết định thành lập. Vốn của các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập là một phần vốn của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn. Doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập là một đơn vị hạch toán tài chính, kinh tế độc lập, báo cáo tài chính của các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập sẽ được gộp vào Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn vào cuối niên độ tài chính. Quyền tổ chức quản lý và tổ chức kinh doanh của các doanh nghiệp thành viên này điển hình như : tổ chức bộ máy, lĩnh vực kinh doanh, đầu tư đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị... phải phù hợp với sự phân cấp và ủy quyền của Tổng Công Ty. Việc bổ nhiệm, miễn nhiệm ban lãnh đạo các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập do Hội đồng quản trị Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn quyết định. Các doanh nghiệp

[1] : Lợi nhuận sau thuế

thành viên hoạt động, quản lý theo điều lệ riêng do Hội đồng quản trị Tổng Công Ty phê duyệt. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chịu trách nhiệm vô hạn đối với các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập.

Quan hệ giữa Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn với các đơn vị hạch toán phụ thuộc

Về mặt pháp lý, các đơn vị hạch toán phụ thuộc do Hội đồng quản trị Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn ra quyết định thành lập, có con dấu và tài khoản tại ngân hàng. Các đơn vị này không được phép huy động vốn, báo cáo tài chính hàng năm của các đơn vị hạch toán phụ thuộc được gộp vào báo cáo tài chính của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn. Các đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc chỉ được ký kết hợp đồng kinh tế, chủ động hoạt động sản xuất kinh doanh theo sự phân cấp và ủy quyền của Tổng Công Ty. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chịu trách nhiệm vô hạn đối với các đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc.

Quan hệ giữa công ty thành viên hạch toán độc lập và đơn vị phụ thuộc của công ty thành viên hạch toán độc lập

Về mặt pháp lý các đơn vị phụ thuộc do công ty thành viên hạch toán độc lập quyết định thành lập, có con dấu và có tài khoản tại ngân hàng, các đơn vị phụ thuộc này không được huy động vốn. Vấn đề tổ chức, nhân sự, ký kết hợp đồng kinh tế, chủ động hoạt động sản xuất kinh doanh theo sự phân cấp và ủy quyền của công ty thành viên hạch toán độc lập. Báo cáo tài chính hàng năm của đơn vị phụ thuộc được gộp với báo cáo tài chính của công ty thành viên hạch toán độc lập. Công ty thành viên hạch toán độc lập chịu trách nhiệm vô hạn đối với các đơn vị phụ thuộc của mình.

Mối quan hệ giữa những công ty thành viên thuộc Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Các doanh nghiệp thành viên chưa thật sự có những mối liên kết về kinh tế, hầu hết các doanh nghiệp thành viên phải tự tìm khách hàng cho mình ở trong và ngoài nước. Các đơn vị chưa có đủ điều kiện để tiếp cận với khách hàng trực tiếp, phải xuất qua thị trường trung gian và phụ thuộc vào hệ thống phân phối nước ngoài.

Công tác thông tin, nghiên cứu thị trường, xúc tiến thương mại còn yếu trong khi đó Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa thực hiện tốt vai trò hỗ trợ các doanh nghiệp thành viên trong việc tìm kiếm khách hàng, thị trường tiêu thụ và những vấn đề kinh doanh có ý nghĩa chiến lược khác. Các doanh nghiệp thành viên còn hoạt động riêng lẻ, chưa có sự gắn kết hỗ trợ nhau trong hoạt động sản xuất kinh doanh, có nhiều trường hợp còn cạnh tranh lẫn nhau. Mặt khác Tổng Công Ty chưa có kế hoạch phối hợp mang tính thuyết phục thì khó có thể xây dựng được những mối liên kết nội bộ. Doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập không thể tự quyết định các dự án đầu tư lớn hơn 0,5 tỷ đồng, đây là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến sự chậm trễ trong các quyết định đầu tư, giảm sút hiệu quả đầu tư, đôi khi bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Ngoài ra doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập phải trích lập kinh phí để nộp Tổng Công Ty, cơ chế trích lập phí quản lý từ các đơn vị thành viên cho Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn không hợp lý, Tổng Công Ty chưa có trách nhiệm hỗ trợ, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thành viên phát triển mà trái lại còn là một gánh nặng của doanh nghiệp thành viên do phải san sẻ thu nhập mà không thấy hưởng được lợi ích gì cụ thể. Do đó các doanh nghiệp này vẫn chưa toàn tâm, toàn ý cùng Tổng Công Ty phát triển, thậm chí một số doanh nghiệp muốn tách ra khỏi Tổng Công Ty để hoạt động độc lập. Thực tế tại các tập đoàn kinh tế trên thế giới cho thấy các công ty con không hề có một bổn phận phải nộp lên cho công ty mẹ bất kỳ một khoản chi phí nào. Công ty mẹ chỉ thu từ công ty con phần lợi nhuận dựa trên phần vốn góp của mình khi công ty mẹ đầu tư vào công ty con. Chính từ những vấn đề nêu trên có thể phát sinh mâu thuẫn giữa Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn và các doanh nghiệp thành viên với những lý do như :

Tồn tại những mục đích khác nhau giữa Tổng Công Ty và các doanh nghiệp thành viên.

Tình trạng bất cân xứng thông tin giữa Tổng Công Ty và các doanh nghiệp thành viên.

Sự ưa thích rủi ro kinh doanh khác nhau giữa Tổng Công Ty và các doanh nghiệp thành viên.

2.3.3 Hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh

Hoạt động của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa thực sự là một thực thể kinh tế thống nhất nên không thể phát huy được sức mạnh tổng hợp của toàn Tổng Công Ty. Chính vì vậy Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa xây dựng được chiến lược kinh doanh thực sự và khả thi. Do đó Tổng Công Ty thiếu căn cứ để xây dựng kế hoạch, điều phối nguồn lực, xác định chuyên môn hóa và tổ chức phối hợp kinh doanh giữa các doanh nghiệp thành viên. Chính vì yếu kém trong khâu hoạch định chiến lược nên các doanh nghiệp thành viên có chiến lược kinh doanh riêng, mỗi doanh nghiệp thành viên có mục tiêu hoạt động riêng vì mục tiêu của Tổng Công Ty không thực sự rõ ràng để theo đuổi. Các doanh nghiệp thành viên đặt lợi ích của mình lên trên lợi ích của Tổng Công Ty, thực tế đã dẫn đến sự cạnh tranh lẫn nhau giữa các doanh nghiệp thành viên trong cùng một Tổng Công Ty. Vì vậy Tổng Công Ty thiếu căn cứ để xắp xếp lại các doanh nghiệp thành viên, từ đó làm cho hiệu lực quản lý, hiệu quả quản lý và điều hành của Tổng Công Ty bị hạn chế. Công tác kế hoạch kinh doanh mang tính hình thức, Tổng Công Ty thực hiện phê duyệt kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch hàng năm của các doanh nghiệp thành viên. Nhưng bản thân Tổng Công Ty chưa có một định hướng kế hoạch chung để làm căn cứ hướng dẫn kế hoạch và xét duyệt kế hoạch mà nhìn chung chỉ là một tập hợp giản đơn các kế hoạch của các doanh nghiệp thành viên. Mặt khác Tổng Công Ty không có khả năng bổ sung nguồn lực cho các doanh nghiệp thành viên để thực hiện kế hoạch, chỉ điều chỉnh kế hoạch khi các đơn vị yêu cầu. Do đó công tác kế hoạch chỉ mang tính chất hình thức hơn là ý nghĩa quản lý và điều hành kinh doanh của một tổ chức kinh tế thống nhất.

Hoạt động kinh doanh dàn trải manh mún, sức cạnh tranh chưa cao, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hoạt động đa ngành, nhưng tính chuyên môn hóa và phối hợp ở Tổng Công Ty chưa được tổ chức thống nhất mang tính chiến lược. Nhiều doanh

nghiệp thành viên có chức năng trùng lắp lại vừa manh mún. Ưu thế phối hợp của một đơn vị kinh doanh lớn chưa được khai thác và phát huy. Việc kinh doanh đa ngành là cần thiết nhằm phân tán rủi ro và đạt lợi nhuận cao nhất. Tuy nhiên kinh doanh quá nhiều ngành trong điều kiện tiềm lực tài chính và năng lực kinh doanh còn hạn chế thì trở thành kinh doanh phân tán, làm cho việc phối hợp kinh doanh giữa các doanh nghiệp thành viên của Tổng Công Ty trở nên khó khăn hơn. Doanh thu và kim ngạch xuất nhập khẩu của Tổng Công Ty chưa có sự phát triển vững chắc. Nhiều doanh nghiệp thành viên chưa chuẩn bị được mặt hàng và thị trường thay thế khi có biến động. Ngoài ra Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa quan tâm đúng mức đến đầu tư và phát triển nguồn nhân lực từ cơ chế chính sách đến tổ chức điều hành, vì vậy khi có bước chuyển trong chiến lược sản xuất kinh doanh, một khó khăn lớn đặt ra là thiếu hụt nhân sự.

Như vậy Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa thực sự đóng vai trò chủ đạo trong quản lý sản xuất kinh doanh, phân phối sản phẩm, định hướng và khai thông thị trường, vị thế cạnh tranh. Do chưa nắm giữ một khâu trọng yếu nào trong chuỗi giá trị của toàn Tổng Công Ty kể cả tài chính, nên Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa có những công cụ phối hợp chiến lược, thiếu những công cụ quản lý một cách hiệu quả nên không thể xây dựng được chiến lược kinh doanh tối ưu. Trong khi đó các tập đoàn kinh tế trên thế giới công tác xây dựng chiến lược kinh doanh được xem như là một vấn đề sống còn. Công ty mẹ chi phối các công ty con thông qua các chiến lược kinh doanh định hướng này. Các công ty con có sự gắn kết chặt chẽ về mặt kinh tế, phối hợp nhịp nhàng trong nghĩa vụ và quyền lợi, được phân chia cụ thể thị trường hoạt động nhằm khai thác một cách có hiệu quả nhất thị trường của mình, chính vì vậy đã tạo được sức mạnh cộng hưởng chung của cả tập đoàn.

2.3.4 Cơ chế quản lý tài chính tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Cơ chế tài chính giữa Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn và các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập được thể hiện chủ yếu qua hoạt động Nhà nước giao vốn cho Tổng Công Ty sau đó Tổng Công Ty giao vốn lại cho các doanh nghiệp thành

viên. Thực chất là Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn giao lại cho các doanh nghiệp thành viên chính số vốn mà hiện các doanh nghiệp thành viên đang sử dụng và quản lý. Các doanh nghiệp thành viên phải trình duyệt phương án sử dụng vốn đầu tư sản xuất kinh doanh; trình duyệt quy trình mua sắm, nhượng bán, thanh lý tài sản cố định..v.v.., trích nộp kinh phí cho Tổng Công Ty. Như vậy quan hệ giữa Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn và các doanh nghiệp thành viên mang tính chất mệnh lệnh hành chính là chủ yếu, yếu tố thị trường trong cơ chế quản lý tài chính bị triệt tiêu. Việc Nhà nước giao vốn cho Tổng Công Ty sau đó Tổng Công Ty giao lại cho các doanh nghiệp thành viên chỉ diễn ra một cách hình thức trên sổ sách vì vậy Tổng Công Ty hầu như không có quyền hạn trong vấn đề này. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn quản lý tài chính các đơn vị thành viên một cách máy móc, thiếu hẳn sự sáng tạo và uyển chuyển, đề ra và quản lý quá nhiều chỉ tiêu tài chính và bắt buộc các doanh nghiệp thành viên phải thực hiện theo đó nhưng không có ý nghĩa thực tiễn. Tóm lại cơ chế quản lý tài chính còn mang nặng tính hành chính, mâu thuẫn với yêu cầu kết nối hoạt động của các doanh nghiệp thành viên thành một dây chuyền hoàn chỉnh và đồng bộ, không có tác dụng cao trong nền kinh tế thị trường.

Đi sâu vào tìm hiểu nguyên nhân của tất cả những bất cập, yếu kém của mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hiện nay, chúng tôi cho rằng vấn đề sở hữu là nguyên nhân sâu xa nhất. Vốn của các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập trong một Tổng Công Ty hoàn toàn do các doanh nghiệp này quản lý, không phụ thuộc vào Tổng Công Ty. Chính điều này đã hạn chế khả năng chi phối của Tổng Công Ty đối với các doanh nghiệp thành viên do mối quan hệ dựa trên quyết định hành chính chứ không phải dựa trên cơ sở đầu tư vốn giữa hai chủ thể này. Từ đó cũng làm hạn chế quyền kiểm soát của Tổng Công Ty đối với các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập để định hướng hoạt động cho mục tiêu chung của toàn Tổng Công Ty.

2.3.5 Tình hình tài chính Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Vốn kinh doanh, doanh thu và lợi nhuận của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có tăng trưởng hàng năm, song quy mô vốn hiện tại là quá nhỏ bé so với các tập đoàn kinh tế trên thế giới, chưa đáp ứng đủ nhu cầu sản xuất kinh doanh, đảm bảo quá trình tích tụ và tập trung vốn. Việc thiếu vốn là vấn đề trở ngại lớn cho việc đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị, nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm. Tình trạng thiếu vốn cùng với vốn bị phân tán rải rác làm cho Tổng Công Ty càng thiếu vốn trầm trọng vì vậy Tổng Công Ty phải xoay sở nhiều cách để duy trì tiến độ sản xuất phát triển. Trong điều kiện vốn kinh doanh còn khá hạn hẹp và vốn bổ sung từ lợi nhuận chưa cao, để có đủ vốn đáp ứng hoạt động sản xuất kinh doanh, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn phải gia tăng nợ vay. Tuy nhiên gia tăng vay nợ đồng nghĩa với việc gia tăng rủi ro tài chính, chi phí sử dụng vốn cao và đứng trước nguy cơ khó khăn trong thanh toán lãi vay. Vốn lưu động bị tản mát khiến Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn không thể tích tụ vốn cho sản xuất đạt hiệu quả. Vốn bằng tiền liên tục được dùng để đảo nợ vay, chi lương, chi ứng về thanh toán và phần lớn nằm trong chi phí sản xuất kinh doanh dở dang, chi phí chờ kết chuyển, ký quỹ, ký cược, thành phẩm và bán thành phẩm tồn kho. Tài sản lưu động của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn tăng qua các năm, nhưng thực ra sự gia tăng tài sản lưu động là do gia tăng các khoản phải thu. Bên cạnh đó Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn còn bị khách hàng chiếm dụng vốn gây khó khăn trong kinh doanh đây là điểm hạn chế trong công tác quản lý tài chính dẫn đến tình hình tài chính không lành mạnh. Rõ ràng tài chính Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn trong tình trạng thiếu vốn nghiêm trọng, hoạt động tài chính của Tổng Công Ty chưa tạo lập được môi trường tin cậy để tập trung nhiều nguồn vốn đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng cho sản xuất, kinh doanh.

Bảng 2.4 : Các khoản phải thu của khách hàng và trả trước cho người bán

Đơn vị tính : tỷ đồng

Chỉ tiêu	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Phải thu của khách hàng	539	603	915	892	925	946
Trả trước cho người bán	92	79	135	112	125	136

Nguồn : Báo cáo tài chính của SATRA qua các năm

Bảng 2.5 : Tài sản lưu động của SATRA

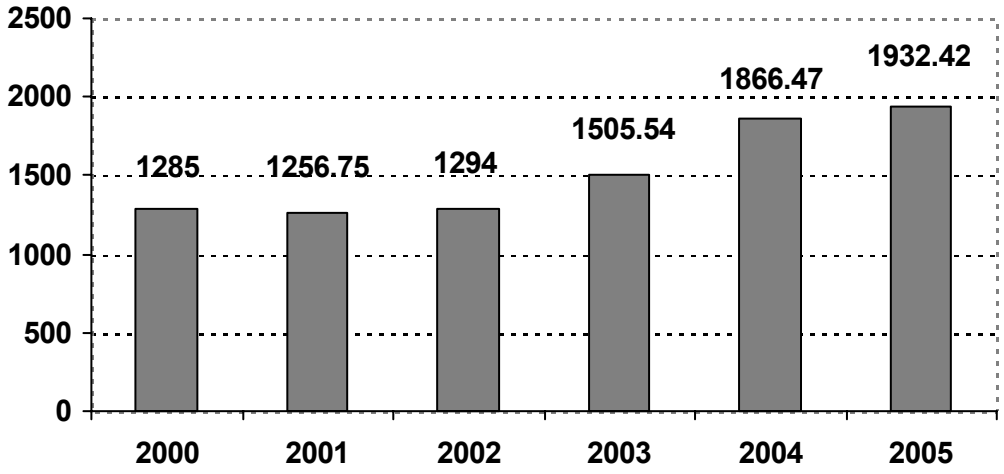
Đơn vị tính : triệu đồng

CHỈ TIÊU	Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn				
	2001	2002	2003	2004	2005
Tổng tài sản lưu động	**928.444**	**1.206.911**	**1.134.567**	**1.235.740**	**1.276.489**
1. Vốn bằng tiền	57.864	30.450	23.539	29.900	31.200
2.Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	215	312	542	3.209	2.100
3. Các khoản phải thu	603.002	915.107	892.025	925.059	946.032
4. Hàng tồn kho	214.664	207.386	148.047	191.231	217.000
5. Tài sản lưu động khác	52.699	53.656	70.414	86.341	80.157

Nguồn : Báo cáo tài chính của SATRA qua các năm

Hình 2.1 : Vốn kinh doanh của SATRA qua các năm

Đơn vị tính : Tỷ đồng



Nguồn : Báo cáo tài chính của SATRA qua các năm

Bảng 2.6 : Tình hình vay nợ ngân hàng của SATRA

Đơn vị tính : tỷ đồng

Chỉ tiêu	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tổng số vay	**660**	**779**	**892**	**927**	**1.003**	**1.054**
Vay ngắn hạn	425	505	580	612	676	702
Vay dài hạn	235	274	312	315	327	352

Nguồn : Báo cáo tài chính của SATRA qua các năm

Bảng 2.7 : Tỷ lệ nợ vay ngân hàng/Vốn kinh doanh của SATRA[1]

Đơn vị tính : %

Chỉ tiêu	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tỷ lệ nợ vay ngắn hạn/vốn kinh doanh	33,07	40,18	44,82	40,64	36,22	36,33
Tỷ lệ nợ vay dài hạn/vốn kinh doanh	18,3	21,8	24,11	21	17,52	18,22

2.3.6 Đại diện sở hữu và sử dụng vốn

Chức năng của hội đồng quản trị và tổng giám đốc chưa được quy định rõ ràng, tách biệt nên chủ tịch hội đồng quản trị còn can thiệp vào việc điều hành kinh doanh của tổng giám đốc. Ở các tập đoàn kinh tế trên thế giới, chức năng hội đồng quản trị và chức năng tổng giám đốc được tách bạch rõ ràng. Hội đồng quản trị là đại diện duy nhất của chủ sở hữu vốn có toàn quyền trong việc xây dựng chiến lược, quyết định dự án đầu tư lớn cũng như bổ nhiệm, sa thải tổng giám đốc. Tổng giám đốc là người điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, chịu trách nhiệm trước hội động quản trị về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.3.7 Quản trị nhân sự của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực mang tính khả thi, chưa gắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực với

[1] : Căn cứ vào số liệu báo cáo tài chính của SATRA qua các năm, chúng tôi tính được tỷ lệ.

chiến lược kinh doanh. Việc đào tạo cán bộ dài hạn không xuất phát từ năng lực chuyên môn của nhân viên, không xuất phát từ yêu cầu của công việc mà đào tạo tràn lan trái với chuyên ngành. Hình thức tuyển dụng thông qua người quen được áp dụng khá phổ biến trong hoạt động tuyển dụng của Tổng Công Ty vì vậy việc bố trí công việc cho nhân viên mới gặp nhiều khó khăn do chênh lệch giữa năng lực nhân viên và yêu cầu công việc. Điều này không những làm ảnh hưởng đến năng suất, kỷ luật lao động, mà còn làm cho Tổng Công Ty không có điều kiện tuyển thêm những ứng cử viên xuất sắc trên thị trường, khó bố trí nhân sự hợp lý, triệt tiêu năng lực cạnh tranh của nhân viên. Nguồn tuyển dụng lao động cho các chức danh quản trị, các chức danh lãnh đạo của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn được bổ nhiệm theo quyết định của Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh, chỉ chú trọng việc đề bạt từ trong nội bộ, không tuyển dụng chức danh quản lý từ bên ngoài. Việc bố trí cán bộ chủ chốt lãnh đạo Tổng Công Ty có trường hợp chưa hợp lý vì đã lựa chọn những cán bộ thiếu kinh nghiệm, thiếu trình độ chuyên môn, chưa am hiểu sâu sắc ngành. Chính sách đề bạt, bổ nhiệm các chức vụ quản trị từ nguồn nội bộ đã làm hạn chế khả năng thu hút những ứng viên giỏi trên thị trường và khó tạo ra phong cách quản lý mới, khó nâng cao tính sáng tạo trong các hoạt động quản trị. Bộ máy tổ chức Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn khá cồng kềnh, bố trí công việc không hợp lý, không đúng năng lực và chuyên môn, người làm quá nhiều việc đồng thời có người không có việc để làm dẫn đến thiếu nhiệt tình và trách nhiệm trong công việc. Việc sắp xếp cho nhân viên dư thừa nghỉ việc sẽ gặp nhiều khó khăn vì đụng chạm vào các mối quan hệ khá tế nhị.

KẾT LUẬN CHƯƠNG II

Tổng công ty là một loại hình doanh nghiệp đặc biệt, quá trình hoạt động cũng là quá trình tập hợp các doanh nghiệp nhà nước đang hoạt động trong phạm vi ngành, địa phương. Việc xem xét mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hoạt động có hiệu quả hay không? có phù hợp hay không? còn là vấn đề tranh cãi từ nhiều phía với nhiều góc độ khác nhau. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn nói chung còn gặp nhiều khó khăn về mọi mặt như tài chính, chiến lược kinh doanh và các hoạt động khác.v.v... Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn khó có thể thoát ra khỏi khó khăn hiện nay để phát triển vượt bậc, nếu không có những thay đổi thật cơ bản và mang tầm chiến lược. Gắn liền sự phát triển của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn với tiến trình hội nhập thế giới, tranh thủ sự hỗ trợ từ những chính sách vĩ mô, tận dụng ưu thế của mình để khuyếch trương sản phẩm chủ lực, tiếp nhận khoa học kĩ thuật mới, đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, kĩ thuật để vươn lên làm chủ thự sự. Muốn đạt được như vậy trước hết phải tìm hiểu những thành công và hạn chế mô hình của một số tập đoàn kinh tế tư nhân tại Việt Nam đồng thời có giải pháp chuyển đổi sang mô hình mới tối ưu và hợp lý hơn tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn.

CHƯƠNG III

KẾT QUẢ KHẢO SÁT MỘT SỐ MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON Ở VIỆT NAM

3.1 MỘT SỐ TẬP ĐOÀN KINH TẾ TƯ NHÂN TIÊU BIỂU Ở VIỆT NAM HOẠT ĐỘNG THÀNH CÔNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON[1]

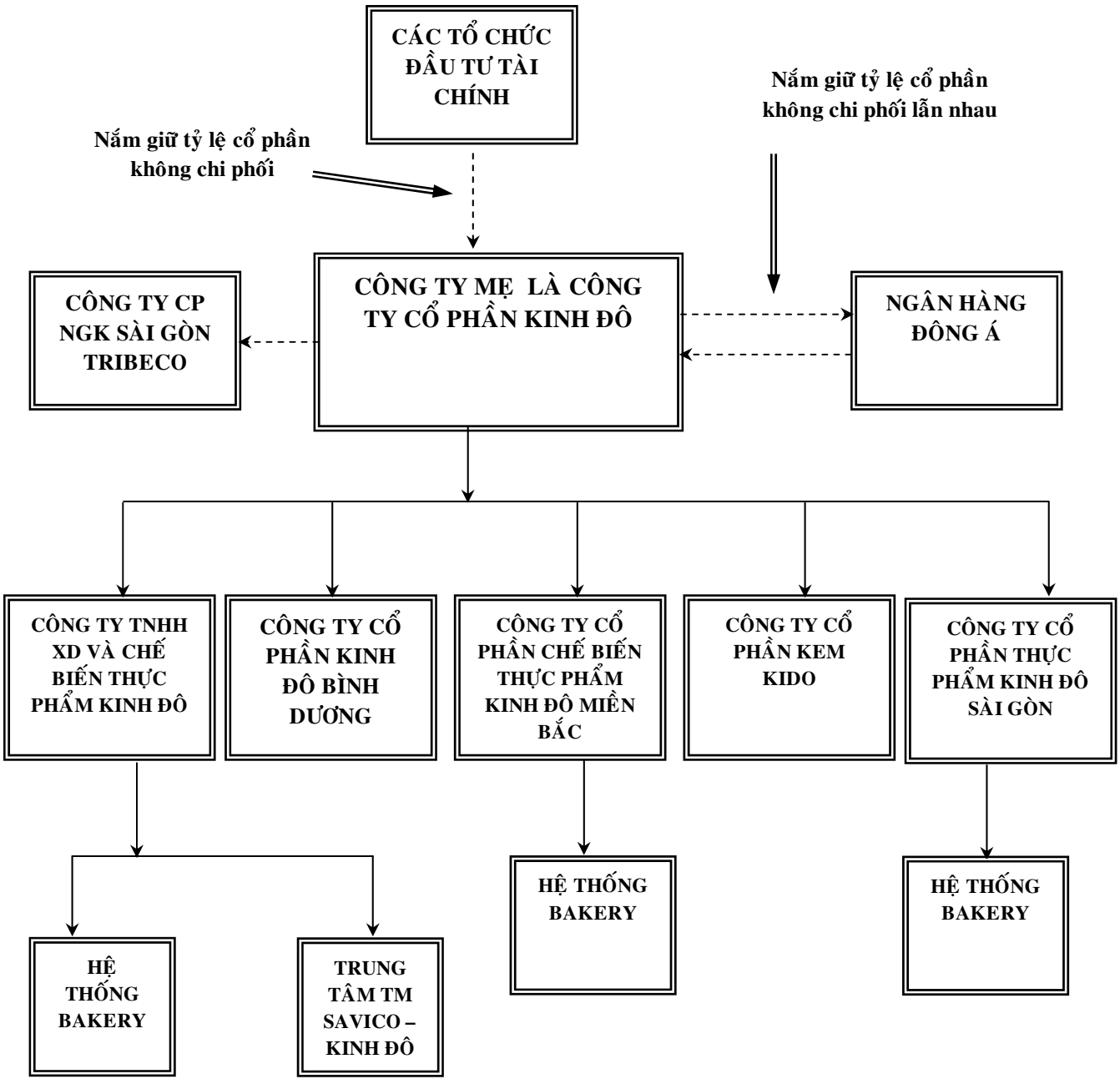
3.1.1 Tập đoàn kinh tế Kinh Đô

Tập đoàn Kinh Đô là nhà sản xuất bánh kẹo hàng đầu tại Việt Nam, công ty mẹ là công ty cổ phần Kinh Đô được thành lập năm 1993, khởi đầu là một doanh nghiệp nhỏ sản xuất bánh snack tại Phú Lâm, Q6, thành phố Hồ Chí Minh với tổng số vốn đầu tư là 1,4 tỷ VNĐ và số lượng nhân viên là 70 người. Hiện nay công ty mẹ có 5 công ty con mà công ty mẹ nắm quyền sở hữu hoặc cổ phần chi phối đó là công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc, công ty cổ phần thực phẩm Kinh Đô Sài Gòn, công ty TNHH Xây dựng và chế biến thực phẩm Kinh Đô – Hệ thống Bakery, công ty Cổ phần Kem KiDo, công ty Cổ phần Kinh Đô Bình Dương. Tập đoàn Kinh Đô có hệ thống đại lý phân phối lớn nhất Việt Nam với hơn 200 nhà phân phối, 65.000 điểm bán lẻ phủ khắp cả nước, trên 25 Kinh Đô Bakery tại thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội, Kinh Đô chiếm gần 40% thị trường bánh kẹo tại Việt Nam. Thị trường xuất khẩu chủ yếu là Mỹ, Pháp, Canada, Đức, Đài Loan, Singapore, Campuchia, Lào, Nhật, Malaisia, Thái Lan... Tháng 7/2003, Kinh Đô đã tạo nên một sự kiện đột phá của doanh nghiệp Việt Nam khi chính thức mua lại thương hiệu kem Wall's từ tập đoàn Unilever và thành lập công ty cổ phần kem KiDo có mức tăng trưởng hàng năm trên 20%. Tháng 11/2005, tập đoàn Kinh Đô bắt đầu thâm nhập vào thị trường nước giải khát khi chính thức đầu tư vào công ty cổ phần nước giải khát Sài Gòn – Tribeco với tỷ lệ chiếm 22,6% vốn cổ phần. Công ty mẹ là công ty cổ phần đa

[1] : Xem phụ lục 2 *"Kết quả phỏng vấn một số tập đoàn kinh tế tại Việt Nam"*.

sở hữu, đầu năm 2005 quỹ Viet Nam Opportunity Fund (VOF) đầu tư vào Kinh Đô, đến tháng 5/2005 Prudential Việt Nam chính thức đầu tư vào công ty Cổ phần Kinh Đô và trở thành một trong những cổ đông lớn nhất của Kinh Đô. Đến cuối năm 2005, danh sách các nhà đầu tư tài chính vào công ty mẹ liên tục dài thêm với nhiều tên tuổi lớn như Temasek (Singapore), VietNam Venture Ltd, Asia Value Investment Ltd... khi cổ phiếu Kinh Đô đã được niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán. Bên cạnh đó tập đoàn Kinh Đô đã ký thỏa thuận hợp tác kinh doanh với tập đoàn thực phẩm hàng đầu thế giới Cadbury Schweppes để tiến tới đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng hoạt động thương mại dịch vụ. Với mô hình Kinh Đô Bakery, được thiết kế và xây dựng phù hợp đã trở thành kênh bán hàng trực tiếp, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Ngoài ra công ty mẹ cũng đã mua cổ phần tại ngân hàng Đông Á, trở thành cổ đông của ngân hàng Đông Á, đồng thời ngân hàng Đông Á cũng mua lại cổ phần của Kinh Đô, tham gia vào các thỏa thuận "nắm cổ phần ổn định" lẫn nhau. Mối quan hệ Kinh Đô - Đông Á không chỉ đơn thuần là mối quan hệ sở hữu cổ phần mà ngân hàng Đông Á còn là chủ các khoản vay của Kinh Đô. Như vậy công ty mẹ là công ty cổ phần Kinh Đô vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính vào công ty con. Ta có mô hình của tập đoàn Kinh Đô như sau :

SƠ ĐỒ 3.1 : MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ KINH ĐÔ

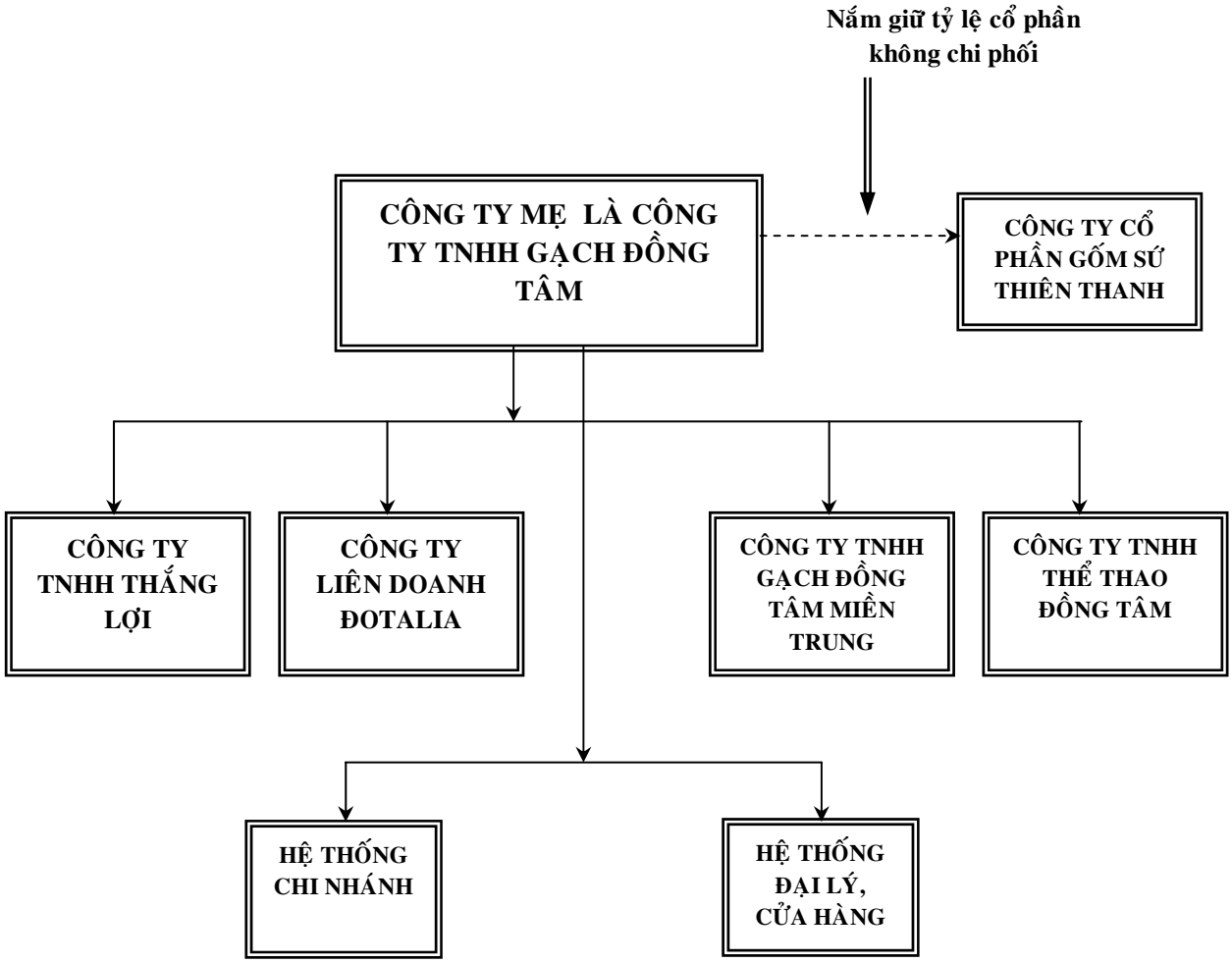


3.1.2 Tập đoàn kinh tế Gạch Đồng Tâm

Tập đoàn gạch Đồng Tâm là nhà sản vật liệu xây dựng hàng đầu tại Việt Nam chiếm 30% thị trên toàn quốc với các sản phẩm gạch bông, ngói lợp, gạch men, thiết bị vệ sinh đồng thời thâm nhập thành công thị trường nhiều nước trên thế giới, Đồng

Tâm đã nhanh chóng có mặt và tiêu thụ ổn định tại các thị trường lớn và khó tính như Mỹ, Pháp, Úc, Đài Loan và đặc biệt là Tây Ban Nha nơi được xem như là cái nôi của ngành gạch men thế giới. Công ty mẹ là công ty TNHH Gạch Đồng Tâm, khởi nghiệp năm 1969, ông Võ Thành Lân ở Long An lên Sài Gòn lập cơ sở sản xuất gạch bông Đồng Tâm chỉ với 4 lao động. Năm 1986, người con trai Võ Quốc Thắng đã tiếp nối cha xây dựng cơ sở gạch Đồng Tâm. Năm 1993, công ty TNHH gạch Đồng Tâm ra đời bắt đầu thực hiện chiến lược đầu tư dài hạn vào sản xuất vật liệu xây dựng, với nhà máy sản xuất hai mặt hàng chính là gạch bông và ngói đỏ. Hiện nay công ty mẹ nắm quyền sở hữu 4 công ty con đó là công ty TNHH Thắng Lợi, công ty Liên doanh Đotalia, công ty TNHH gạch Đồng Tâm Miền Trung và công ty TNHH thể thao Đồng Tâm, ngoài ra tập đoàn gạch Đồng Tâm còn nắm giữ cổ phần không chi phối tại công ty Cổ phần gốm sứ Thiên Thanh. Từ năm 1996 đến nay, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận bình quân là 10%, tất cả các thành phố lớn của Việt Nam đều có chi nhánh của Đồng Tâm, đồng thời có đại lý tại 64 tỉnh và thành phố đưa sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng. Như vậy công ty mẹ ở tập đoàn gạch Đồng Tâm, cũng giống như ở tập đoàn Kinh Đô, vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính vào công ty con. Các công ty con chỉ có nhiệm vụ là sản xuất ra sản phẩm theo chiến lược sản phẩm của công ty mẹ, hoạt động theo chiến lược kinh doanh của công ty mẹ. Điểm đặc trưng của mô hình tập đoàn gạch Đồng Tâm là sản phẩm đầu ra của các công ty con chỉ được bán cho công ty mẹ. Các công ty con không có chức năng phân phối sản phẩm ra ngoài thị trường, chức năng này thuộc về công ty mẹ đảm nhiệm. Ta có mô hình của tập đoàn gạch Đồng Tâm như sau :

SƠ ĐỒ 3.2 : MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ GẠCH ĐỒNG TÂM



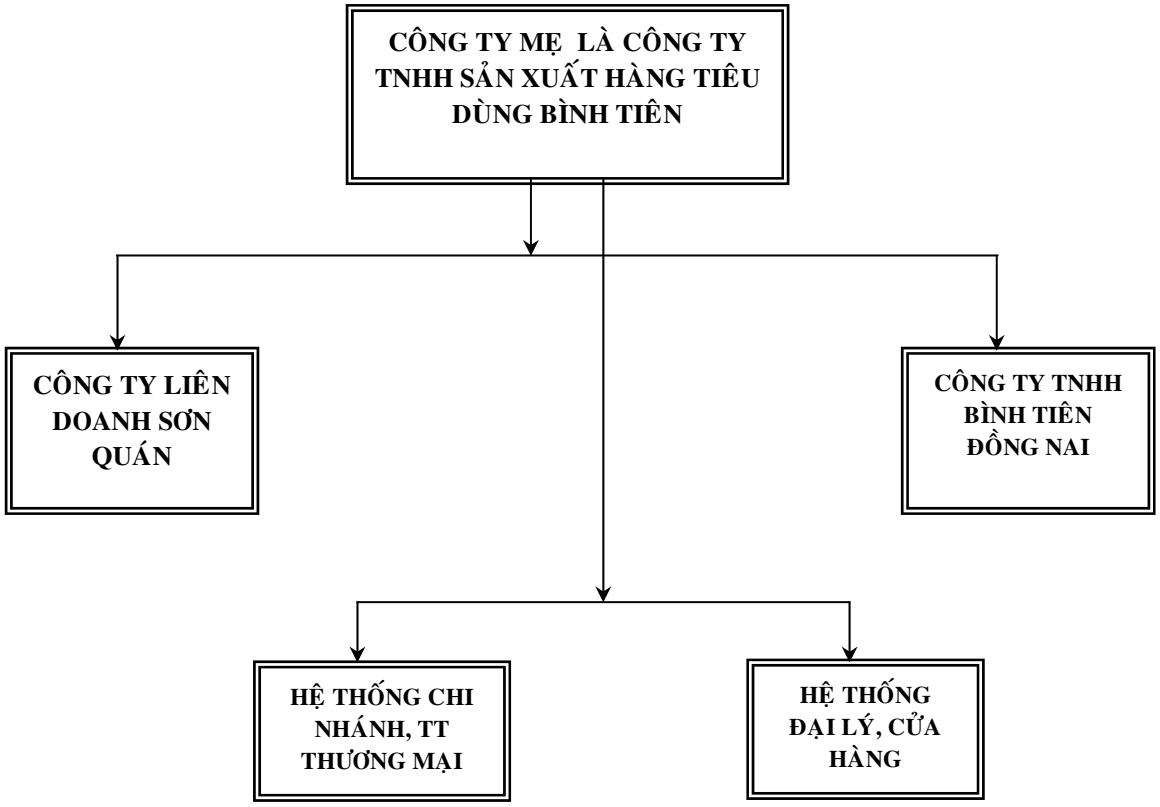
3.1.3 Tập đoàn kinh tế BITI'S

Tập đoàn Biti's hiện nay là tập đoàn hàng đầu của Việt Nam trong ngành sản xuất kinh doanh giày dép. Biti's đã trở thành một tập đoàn mà công ty mẹ là Công ty sản xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên, sau đó có thêm công ty TNHH Bình Tiên Đồng Nai, công ty liên doanh Sơn Quán. Ông Vưu Khải Thành từng là một công nhân làm việc trong một xí nghiệp quốc doanh chuyên sản xuất giày dép cao su ở Thành phố Hồ Chí Minh, ông hoàn toàn tin tưởng vào tay nghề kỹ thuật của mình. Cũng chính vì thế mà ông không tìm đến những "trận địa" đầy lạ lẫm khác, mà quyết định thành lập luôn một tổ hợp mang tên Vạn Thành để gia công các loại dép rọ và dép đi biển xuất sang Liên Xô cũ. Nói là tổ hợp, nhưng thực chất ban đầu chỉ là một cơ sở sản xuất nhỏ

với máy móc thuê lại. Chỉ về sau này, khi phát hiện thấy Hợp tác xã Bình Tiên là đơn vị cùng sản xuất những sản phẩm tương tự nhưng do "làm ăn không khá", năm 1986 ông mới mua lại và sáp nhập cả hai thành Hợp tác xã Cao su Bình Tiên, cái tên Biti's cũng bắt nguồn từ những từ này. Năm 1989, Hợp tác xã cao su Bình Tiên là đơn vị ngoài quốc doanh đầu tiên của cả nước được Nhà nước cho phép trực tiếp xuất – nhập khẩu. Năm 1990, để cạnh tranh với hàng ngoại nhập, Hợp tác xã cao su Bình Tiên đầu tư mới hoàn toàn công nghệ của Đài Loan và thực hiện sản xuất sản phẩm mới – giày dép xốp EVA. Năm 1991, thành lập công ty liên doanh Sơn Quán – đơn vị liên doanh giữa Hợp tác xã Cao Su Bình Tiên với công ty SunKuan Đài Loan – chuyên sản xuất hài, dép xuất khẩu. Đây là công ty liên doanh đầu tiên giữa một đơn vị kinh tế tư nhân Việt Nam với một công ty nước ngoài. Năm 1992, Hợp tác xã Cao su Bình Tiên chuyển thể thành công ty sản xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên (Biti's) chuyên sản xuất hàng tiêu dùng dép xốp, hài, sandal tiêu thụ trong nước và xuất khẩu. Năm 1995, do nhu cầu thị trường ngày càng mở rộng, lúc này tiềm lực tài chính đã đi vào ổn định, Biti's đã tiến hành thành lập tiếp một công ty con là công ty TNHH Bình Tiên Đồng Nai (Dona Biti's) chuyên sản xuất giày thể thao công nghệ Hàn Quốc, PU, xốp.

Chiến lược kinh doanh của tập đoàn Biti's do công ty mẹ đề ra, nhằm mở rộng lĩnh vực hoạt động kinh doanh đa ngành của thương hiệu Biti's, công ty mẹ đã đẩy mạnh chức năng hoạt động xúc tiến đầu tư và liên doanh phát triển để triển khai các dự án đầu tư. Trước mắt công ty mẹ tập trung nguồn lực cho các dự án trung tâm thương mại, thực hiện mô hình đa chức năng đáp ứng được nhiều yêu cầu kinh doanh. Về tài chính công ty mẹ chi phối các công ty con, công ty con là công ty TNHH đều do công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập, liên doanh Sơn Quán do Biti's nắm cổ phần chi phối. Hiện nay ở Biti's, công ty mẹ chi phối các công ty con cả về kinh doanh, tài chính và nhân sự. Công ty mẹ kinh doanh đa ngành, còn công ty con thì chỉ chuyên về sản xuất giày dép. Cả công ty mẹ và công ty con đều có chức năng phân phối tuy nhiên cung cấp đầu vào như nguyên liệu cho các công ty con là do công ty mẹ đảm nhiệm. Ta có mô hình tập đoàn kinh tế Biti's như sau :

SƠ ĐỒ 3.3 : MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ BITI'S



3.2 NHỮNG ĐIỂM CHUNG CƠ BẢN TRONG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON CỦA KINH ĐÔ, BITI'S VÀ GẠCH ĐỒNG TÂM

Bảng 3.1 : Tóm tắt kết quả phỏng vấn tập đoàn Kinh Đô, gạch Đồng Tâm, Biti's

	Gạch Đồng Tâm	Kinh Đô	Biti's
Câu hỏi 1: Thời điểm ra đời ?	- Năm 1993, công ty TNHH gạch Đồng Tâm là công ty mẹ ra đời.	- Công ty mẹ là công ty cổ phần Kinh Đô được thành lập năm 1993	- Năm 1992, HTX Cao su Bình Tiên chuyển thể thành công ty sản xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên (Biti's).
Câu hỏi 2: Chức năng của công ty mẹ?	- Công ty mẹ vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh	- Công ty mẹ vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh	- Công ty mẹ vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh

	vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính vào công ty con.	vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính vào công ty con.	vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính vào công ty con.
Câu hỏi 3: Đặc trưng nổi bật trong quá trình hình thành?	- Đi lên từ doanh nghiệp sản xuất nhỏ, khi có tiềm lực tài chính và muốn mở rộng địa bàn hoạt động, công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc liên doanh do công ty mẹ nắm giữ vốn chi phối	- Đi lên từ doanh nghiệp sản xuất nhỏ, khi có tiềm lực tài chính và muốn mở rộng địa bàn hoạt động, công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần do công ty mẹ nắm giữ cổ phần chi phối	- Đi lên từ doanh nghiệp sản xuất nhỏ, khi quy mô mở rộng, có tiềm lực tài chính và muốn mở rộng địa bàn hoạt động, công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc liên doanh do công ty mẹ nắm giữ vốn chi phối
Câu hỏi 4: Vai trò của công ty mẹ trong việc hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh ?	- Các công ty con chỉ có nhiệm vụ là sản xuất ra sản phẩm theo chiến lược sản phẩm của công ty mẹ, hoạt động theo chiến lược kinh doanh của công ty mẹ. Công ty con hoạt động theo chiến lược thương hiệu chung đó là thương hiệu Đồng Tâm.	- Các công ty con chỉ có nhiệm vụ là sản xuất ra sản phẩm theo chiến lược sản phẩm của công ty mẹ, hoạt động theo chiến lược kinh doanh của công ty mẹ. Mỗi công ty con sẽ phân phối dòng sản phẩm theo chiến lược quảng cáo và marketing của công	- Chiến lược kinh doanh do công ty mẹ đề ra. Công ty con hoạt động theo chiến lược thương hiệu chung đó là thương hiệu Biti's.

		ty mẹ.	
Câu hỏi 5: Quan hệ tài chính giữa công ty mẹ và công ty con dựa trên cơ sở nào?	- Quan hệ tài chính giữa công ty mẹ với các công ty con là dựa trên cơ sở đầu tư vốn của công ty mẹ vào công ty con.	- Công ty mẹ là công ty cổ phần đa sở hữu. Quan hệ tài chính giữa công ty mẹ với các công ty con là dựa trên cơ sở đầu tư vốn.	- Quan hệ tài chính giữa công ty mẹ với các công ty con là dựa trên cơ sở đầu tư vốn của công ty mẹ vào công ty con.
Câu hỏi 6: Mối liên kết đặc thù trong mô hình?	- Mối liên kết dọc hết sức đặc thù, công ty mẹ là nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cho các công ty con. Sản phẩm đầu ra của công ty con chỉ được bán cho công ty mẹ, công ty mẹ đảm nhiệm vai trò là nhà phân phối sản phẩm cho cả tập đoàn ở trong và ngoài nước.	- Có mối liên kết dọc, công ty mẹ là nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cho các công ty con, chỉ có Kinh Đô Bình Dương là không có chức năng phân phối. Các công ty con đảm trách chức năng phân phối đến sản phẩm người tiêu dùng nhưng không phải công ty con nào cũng phân phối tất cả sản phẩm của tập đoàn.	- Công ty mẹ hiện nay là kinh doanh đa ngành, còn công ty con thì chỉ chuyên về sản xuất giày dép. Cả công ty mẹ và công ty con đều có chức năng phân phối. Tuy nhiên cung cấp đầu vào như nguyên liệu do công ty mẹ đảm nhiệm.
Câu hỏi 7: Kỳ vọng như thế nào về mô hình trong tương lai?	- Tiến hành cổ phần hóa công ty con trước rồi sau đó sẽ cổ phần hóa công ty mẹ - Có thể từng bước	- Trong ngắn hạn nên mua cổ phần chi phối của Sài gòn Tribeco và một số ngân hàng thương mại cổ phần	- Mua cổ phần của một số ngân hàng thương mại. - Cổ phần hóa công ty TNHH Bình Tiên

	thâm nhập vào những ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh khác nhằm đa dạng hóa hoạt động sản xuất kinh doanh. - Hình thành phòng nghiên cứu khoa học đưa kết quả nghiên cứu vào sản xuất	để đa dạng hóa hoạt động sản xuất kinh doanh, trong dài hạn nên đầu tư mua cổ phần ra các công ty nước ngoài, chuyển hướng kinh doanh sang nhiều lĩnh vực.	Đồng Nai (Dona Biti's) để thu hút vốn.

Tập đoàn Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm có sự khác biệt trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, cơ cấu sở hữu. Nhưng giữa các tập đoàn có điểm chung cơ bản là hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Đặc trưng nổi bật hình thành tập đoàn Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm đó là đi lên từ doanh nghiệp sản xuất nhỏ, khi quy mô mở rộng, có tiềm lực tài chính và muốn mở rộng địa bàn hoạt động, công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần do công ty mẹ nắm giữ cổ phần chi phối. Công ty mẹ của các tập đoàn đều đảm nhiệm vai trò sản xuất và đầu tư tài chính vào các công ty con. Sự phối hợp và kiểm soát hoạt động giữa công ty mẹ và các công ty con được thực hiện rất chặt chẽ thông qua chiến lược sản phẩm và kế hoạch kinh doanh đồng bộ. Công ty mẹ của tập đoàn Kinh Đô, Biti's và Gạch Đồng Tâm sở hữu số lượng lớn cổ phần hoặc nắm quyền sở hữu các công ty con, chi phối các công ty con về phương diện tài chính, công nghệ và chiến lược phát triển. Về mặt pháp lý các công ty con là những pháp nhân độc lập hoàn toàn với pháp nhân của công ty mẹ. Tập đoàn Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm đã vươn lên trở thành những tập đoàn kinh tế tư nhân hàng đầu của Việt Nam.

Sự ra đời của Kinh Đô, Biti's, gạch Đồng Tâm đều thông qua tác động của quy luật tích tụ và tập trung vốn. Tiến trình chung của kinh tế nhân loại là thực hiện không ngừng tái sản xuất mở rộng. Mỗi ngành nghề, mỗi doanh nghiệp với tư cách là một bộ

phận của nền sản xuất xã hội và phân công lao động xã hội không ngừng mở rộng sản xuất để đạt được sự tăng trưởng.

Tập đoàn kinh tế Kinh Đô, Biti's, gạch Đồng Tâm được hình thành do tác động của quy luật cạnh tranh và tối đa hóa lợi nhuận, nhằm giành ưu thế trong sản xuất và thị trường.

Mục tiêu đề ra của Kinh Đô, Biti's, gạch Đồng Tâm là ngày càng mở rộng quy mô cả chiều rộng lẫn chiều sâu, để đa dạng hóa ngành nghề và giảm thiểu rủi ro kinh doanh.

Cuối cùng do sự phát triển một cách nhanh chóng của khoa học kĩ thuật đòi hỏi phải có sự liên kết. Các đơn vị thành viên có thể hỗ trợ cho nhau trong cùng một ngành hay khác ngành để cùng phát triển.

3.3 MỘT SỐ ƯU ĐIỂM VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON Ở VIỆT NAM THÔNG QUA KẾT QUẢ KHẢO SÁT VÀ SO SÁNH VỚI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN

Bên cạnh những ưu điểm thành công, mô hình của Đồng Tâm, Biti's và Kinh Đô cho chúng ta thấy vẫn còn những khuyết điểm. Điều đó hoàn toàn bình thường, chúng ta không thể tìm ra mô hình hoàn hảo không có hạn chế, ngay cả những tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con vẫn tồn tại những hạn chế nhất định.

Ưu điểm

Với mô hình của Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm sẽ không hạn chế dòng vốn đầu tư, thu hút nguồn lực bên ngoài dễ dàng với quy mô lớn đồng thời có thể huy động vốn nội bộ trong một thời gian ngắn và chi phí thấp hơn nhiều so với tài trợ từ bên ngoài. Công ty mẹ đảm nhiệm vai trò cung cấp các yếu tố đầu vào cho các công ty con sẽ tiết kiệm tối đa chi phí sản xuất. Các công ty con được tự chủ trong việc lựa chọn phương thức quản lý, phương án kinh doanh tác nghiệp nhưng vẫn tuân thủ theo chiến lược chung đã đề ra. Với mô hình trên, Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm có thể từng bước thâm nhập vào những ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh khác nhằm đa dạng

hóa hoạt động sản xuất kinh doanh. Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm bước đầu đã hình thành những phòng nghiên cứu khoa học dưới sự kiểm soát của công ty mẹ từ đó có thể tiến hành nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, nâng cao trình độ công nghệ và đưa kết quả nghiên cứu vào sản xuất ở những công ty con.

Nhược điểm

Cổ đông nắm quyền kiểm soát tập đoàn hoặc nắm quyền sở hữu là những nhà sáng lập và những người thân trong gia đình họ đã có ảnh hưởng rất lớn trong mô hình của tập đoàn Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm. Sự tập trung hóa quyền lực theo hình thức nắm giữ tỷ lệ sở hữu cổ phần chi phối hoặc nắm quyền sở hữu mang "yếu tố gia đình" có thể cho phép các nhà quản lý cấp cao ở Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm đưa ra các quyết định một cách nhanh chóng, giảm thiểu chi phí và việc phân bổ nguồn lực cho các công ty con đạt được hiệu quả hơn. Tuy nhiên nó đã tạo ra mâu thuẫn giữa cổ đông nắm quyền kiểm soát và các cổ đông nhỏ khác, vì các cổ đông lớn và chủ tịch tập đoàn đã sử dụng tài sản của tập đoàn phục vụ cho những mục đích riêng (ví dụ như mục đích chính trị), làm ảnh hưởng đến lợi ích của các cổ đông nhỏ, khiến họ cũng phải gánh chịu những khoản chi phí này. Đồng thời việc nắm quyền sở hữu mang "yếu tố gia đình" sẽ không tạo ra phong cách quả trị mới, không học hỏi kinh nghiệm quản lý, thị trường, công nghệ, nâng cao năng lực cạnh tranh, thúc đẩy quá trình tập trung vốn từ các cổ đông bên ngoài. Ngoài ra tập đoàn Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm hoạt động kinh doanh còn mang tính chất đơn ngành nên có thể xảy ra rủi ro trong kinh doanh, hoạt động kinh doanh chưa mang tính chất đa ngành.

Về lâu dài, khi tập đoàn Kinh Đô, Biti's và Đồng Tâm phát triển mạnh mẽ, mô hình này có thể dẫn đến độc quyền, lấn át một số doanh nghiệp nhỏ hơn, hạn chế cạnh tranh nên có thể gây tổn thất cho nền kinh tế. Vì thế Chính phủ Việt Nam cần phải thực hiện tốt vai trò quản lý vĩ mô của mình để hạn chế mặt khuyết điểm này.

Bảng 3.2 : So sánh mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn với mô hình công ty mẹ – công ty con của Kinh Đô, gạch Đồng Tâm và Biti's

	Mô hình công ty mẹ – công ty con	Mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn
1. Hình thức thành lập	Theo quy luật kinh tế khách quan của kinh tế thị trường.	Theo một quyết định hành chính.
2. Chiến lược kinh doanh	Chiến lược kinh doanh do công ty mẹ đề ra, công ty con hoạt động theo chiến lược đã đề ra.	Không có chiến lược kinh doanh nhất quán, mỗi đơn vị thành viên có chiến lược kinh doanh riêng.
3. Quan hệ tài chính	Quan hệ tài chính giữa công ty mẹ với các công ty con là dựa trên cơ sở đầu tư vốn. Quyền lãnh đạo ở đây bắt nguồn từ tỷ lệ đa số cổ phần chứ không phải do quyền lực Nhà Nước áp đặt. Mối quan hệ này được hình thành một cách khách quan, tất yếu cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường.	Quan hệ tài chính của tổng công ty với các doanh nghiệp thành viên chỉ là mối quan hệ cấp trên - cấp dưới thông qua việc giao vốn, điều hòa vốn giữa các doanh nghiệp, giao chỉ tiêu kinh tế tài chính để các doanh nghiệp thành viên tổ chức thực hiện.
4. Hình thức sở hữu	Hình thức đa sở hữu.	Hình thức đơn sở hữu, do Nhà nước làm chủ sở hữu.
5. Quan hệ với các doanh nghiệp thành viên	Xuất phát từ lợi ích chung trên cơ sở quan hệ tài chính là công cụ chi phối. Mối liên kết dọc hết sức đặc thù, công ty mẹ là nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cho các công ty con. Chức năng phân phối của công ty con do công ty mẹ quy định.	Mối quan hệ giữa Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn với các đơn vị thành viên không xuất phát từ lợi ích kinh tế chung, không có mối quan hệ tài chính làm công cụ chi phối mà được kết nối bởi các quy định hành chính. Vì vậy tuy là thành viên của Tổng Công Ty nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn

		muốn độc lập, muốn có quyền tự chủ về tài chính, tự chủ về chính sách đầu tư và cũng như chính sách phát triển sản xuất kinh doanh.
6. Quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên	- Các tập đoàn Kinh Đô, Biti's, gạch Đồng Tâm có sự phân chia cụ thể, phối hợp chặt chẽ, nhịp nhàng trong nhiệm vụ và quyền lợi giữa các doanh nghiệp thành viên để đi đến sự thịnh vượng chung, có sự gắn kết chặt chẽ về mặt kinh tế, có sự phân chia thị trường rõ ràng, giúp các đơn vị thành viên khai thác một cách có hiệu quả mà thị trường nó đang quản lý, doanh nghiệp thành viên có thể hi sinh quyền lợi vì tập đoàn kinh tế hay vì doanh nghiệp thành viên khác miễn sao mục tiêu chung của tập đoàn được hoàn thành.	- Mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên trong Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn là mối quan hệ hành chính trên mọi phương diện từ hàng ngang đến hàng dọc, hoạt động thiếu nhất quán các thành viên không có mục tiêu chung.

KẾT LUẬN CHƯƠNG III

Mô hình công ty mẹ – công ty con của tập đoàn kinh tế Kinh Đô, Biti's và gạch Đồng Tâm được hình thành tuân theo quy luật khách quan của nền kinh tế thị trường. Quá trình hình thành và phát triển đi lên từ doanh nghiệp sản xuất nhỏ, khi quy mô mở rộng, có tiềm lực tài chính và muốn mở rộng địa bàn hoạt động, công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần do công ty mẹ nắm giữ cổ phần chi phối. Việc khảo sát, tìm hiểu về mô hình công ty mẹ – công ty con của các tập đoàn trên nhằm tìm ra những điểm chung cơ bản, ưu và nhược điểm trong mô hình là sự cần thiết khách quan để đề ra giải pháp chuyển đổi sang mô hình công ty mẹ – công ty con tối ưu và hợp lý hơn tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn.

CHƯƠNG IV

SỰ CẦN THIẾT VÀ GIẢI PHÁP CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN

4.1 SỰ CẦN THIẾT PHẢI CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN

Bảng 4.1 : Những hạn chế của mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn và khả năng khắc phục hạn chế bằng mô hình công ty mẹ – công ty con

	Hạn chế của mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn	Khắc phục hạn chế bằng mô hình công ty mẹ – công ty con
1. Đại diện sở hữu và sử dụng vốn	Chức năng của hội đồng quản trị và tổng giám đốc chưa được quy định rõ ràng, tách biệt nên chủ tịch hội đồng quản trị còn can thiệp vào việc điều hành kinh doanh của tổng giám đốc.	Chức năng của hội đồng quản trị và tổng giám đốc được quy định rõ ràng, tách biệt. Chức năng điều hành kinh doanh là của tổng giám đốc.
2.Chiến lược kinh doanh	Không có chiến lược kinh doanh nhất quán, mỗi đơn vị thành viên có chiến lược kinh doanh riêng	Chiến lược kinh doanh do công ty mẹ đề ra, công ty con hoạt động theo chiến lược đã đề ra
3. Quan hệ tài chính	Quan hệ tài chính của tổng công ty với các doanh nghiệp thành viên chỉ là mối quan hệ cấp trên - cấp dưới thông qua việc giao vốn, điều hòa vốn giữa các doanh nghiệp, giao chỉ tiêu kinh	Quan hệ tài chính giữa công ty mẹ với các công ty con là dựa trên cơ sở đầu tư vốn. Quyền lãnh đạo ở đây bắt nguồn từ tỷ lệ đa số cổ phần chứ không phải do quyền lực Nhà Nước áp đặt. Mối

	tế tài chính để các doanh nghiệp thành viên tổ chức thực hiện.	quan hệ này được hình thành một cách khách quan cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường
4. Hình thức sở hữu	Hình thức đơn sở hữu, do Nhà nước làm chủ sở hữu.	Hình thức đa sở hữu không hạn chế dòng vốn đầu tư trong một lĩnh vực ngành nghề được quy định trước hay trên một địa bàn khép kín nào. Mục tiêu và động lực của dòng vốn đầu tư chính là hiệu quả đầu tư
5. Quan hệ của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn với các doanh nghiệp thành viên	Không có mối quan hệ tài chính làm công cụ chi phối mà được kết nối bởi các quy định hành chính.	Xuất phát từ lợi ích chung trên cơ sở quan hệ tài chính là công cụ chi phối.
6. Quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên	- Mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên trong Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn là mối quan hệ hành chính trên mọi phương diện từ hàng ngang đến hàng dọc, hoạt động thiếu nhất quán các thành viên không có mục tiêu chung.	- Có sự phân chia cụ thể, phối hợp chặt chẽ, nhịp nhàng trong nhiệm vụ và quyền lợi giữa các doanh nghiệp thành viên để đi đến sự thịnh vượng chung, có sự gắn kết chặt chẽ về mặt kinh tế, có sự phân chia thị trường rõ ràng, giúp các đơn vị thành viên khai thác một cách có hiệu quả mà thị trường nó đang quản lý.

Từ những phân tích trên cho thấy mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hiện nay còn nhiều khiếm khuyết trong tính linh hoạt của tổ chức, vận hành, tính đa dạng trong quan hệ sở hữu, tính rõ ràng trong quan hệ giữa lợi ích, trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Việc chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sang mô hình công ty mẹ – công ty con như các tập đoàn kinh tế trên thế giới

sẽ khắc phục được một số hạn chế của mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hiện nay, thể hiện qua một số điểm sau :

Cơ chế đầu tư vốn sẽ phân định rõ về vốn, tài sản, quyền lợi, nghĩa vụ giữa các đơn vị trong Tổng Công Ty đồng thời tạo cơ sở để giải quyết mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp theo hướng nâng cao quyền hạn và trách nhiệm của các doanh nghiệp thành viên. Các quan hệ bước đầu đi vào thực chất hơn chứ không chỉ mang tính hành chính như hiện nay, điều này khắc phục được hạn chế của mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn đang áp dụng hiện nay. Mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên bình đẳng, cùng có lợi thông qua hợp đồng kinh tế. Mô hình công ty mẹ – công ty con sẽ phát huy được tính tự chủ, sáng tạo của từng thành viên từ công ty mẹ đến các công ty con. Công ty mẹ đầu tư vốn vào công ty con, thông qua đó chỉ đạo hoạt động của công ty con theo định hướng phát triển của công ty mẹ. Các công ty con tự chủ trong hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược của công ty mẹ, thu hút vốn từ bên ngoài, tự chịu trách nhiệm về các hoạt động kinh tế của mình đồng thời tránh được sự cạnh tranh lẫn nhau giữa các công ty con. Công ty mẹ có thể hỗ trợ công ty con về thị trường, công nghệ, uy tín thương hiệu, vốn... do đó tạo nên sức mạnh của cả tập đoàn.

Thúc đẩy cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước, đa dạng hóa sở hữu. Cổ phần hóa cho phép huy động thêm nguồn lực xã hội đầu tư vào sản xuất kinh doanh đồng thời khắc phục được nhược điểm cố hữu của doanh nghiệp Nhà nước là sự không minh bạch về kinh tế, góp phần hạn chế tham nhũng.

Quá trình tích tụ và tập trung vốn được thực hiện tốt hơn, khắc phục tình trạng phân tán vốn như hiện nay. Với cơ chế công ty mẹ đầu tư vốn vào các công ty con và thu lợi tức sau mỗi năm hoạt động của công ty con ứng với số vốn mà công ty mẹ đã đầu tư sẽ xóa bỏ cơ chế xin - cho.

Đáp ứng được yêu cầu hội nhập kinh tế khu vực và trên thế giới đối với các doanh nghiệp Nhà nước. Nhờ cơ chế góp vốn linh hoạt, thông qua việc hình thành mối quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty con từ đó hình thành những chiến lược phát

triển thống nhất. Kinh nghiệm ở nhiều nước cho thấy nhiều doanh nghiệp đã rất thành công trong việc sử dụng cơ chế góp vốn để hoàn thiện tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh của mình, phát triển nhanh chóng với quy mô và năng lực ngày càng lớn mạnh, vượt phạm vi một ngành, một lĩnh vực, một quốc gia.

Trong điều kiện nền kinh tế Việt Nam hiện nay, việc gia nhập WTO và các tổ chức kinh tế khác thì ảnh hưởng của Nhà nước đối với quá trình sản xuất kinh doanh ngày càng giảm. Sự liên kết trong mô hình công ty mẹ – công ty con sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thành viên có khả năng thích nghi nhanh hơn trong điều kiện kinh doanh không có sự bảo trợ của Nhà nước. Ngoài ra sự liên kết trong mô hình công ty mẹ – công ty con và những ưu điểm của kinh tế quy mô lớn trong hợp tác hóa và chuyên môn hóa sẽ tạo khả năng cho các doanh nghiệp thành viên thích nghi nhanh hơn với hệ thống thị trường, dễ dàng tiếp cận thị trường vốn và thuận lợi hơn trong đổi mới công nghệ.

Mô hình công ty mẹ – công ty con cho phép kết hợp các loại hình doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế vào một tổ chức kinh doanh một cách tự nhiên xuất phát từ lợi ích kinh tế, không khiên cưỡng mang tính hành chính.

Thông qua mô hình công ty mẹ – công ty con, việc giao quyền sở hữu Nhà nước quản lý các doanh nghiệp thành viên cho công ty mẹ, sẽ chuyển từ quản lý, can thiệp bằng hành chính sang quản lý bằng các biện pháp thị trường. Công ty mẹ trực tiếp giám sát, quản lý và kinh doanh tài sản Nhà nước. Tổng Công Ty là công ty mẹ đầu tư vốn vào công ty con thông qua vốn cổ phần chi phối.

Tóm lại việc chuyển đổi mô hình hoạt động sẽ tạo điều kiện cho Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn thúc đẩy tích tụ và tập trung vốn; mở rộng khả năng liên kết, hợp tác, hạn chế được rủi ro trong kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh. Đồng thời thu hút được nguồn vốn từ nhiều thành phần kinh tế mà vẫn đảm bảo được sự kiểm soát và điều hành của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn; tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các công ty con và công ty liên kết theo quy định của pháp luật.

4.2 CƠ SỞ PHÁP LÝ CHO VIỆC CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON

Để Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con cần có một cơ sở pháp lý vững chắc được thể hiện ở những nội dung sau :

Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX Đảng Cộng Sản Việt Nam :"... Kiện toàn tổ chức, nâng cao hiệu quả các Tổng Công Ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con, kinh doanh đa ngành tổng hợp trên cơ sở ngành chuyên môn hóa, gọi vốn nhiều thành phần kinh tế cùng tham gia kinh doanh ....."[1].

Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung Ương Đảng Cộng Sản Việt Nam (khóa IX) :".....Đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của các Tổng Công Ty Nhà nước, hình thành một số tập đoàn kinh tế mạnh. Thí điểm, rút kinh nghiệm để nhân rộng việc thực hiện chuyển Tổng Công Ty Nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, trong đó Tổng Công Ty đầu tư vốn vào các doanh nghiệp thành viên là những công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên hoặc công ty cổ phần mà Tổng Công Ty giữ cổ phần chi phối. Ngoài ra Tổng Công Ty có thể đầu tư vào các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác...".

Nghị định 73/2002/NĐ – CP ngày 06/12/2000 của Chính phủ ban hành quy chế quản lý phần vốn Nhà nước ở doanh nghiệp khác.

Nghị định số 63/2001/NĐ – CP ngày 14/09/2001 của Chính phủ về việc chuyển đổi Doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp của các tổ chức chính trị – xã hội thành công ty TNHH một thành viên.

Luật Doanh nghiệp Nhà nước năm 2003 có hiệu lực từ ngày 01/07/2004.

Quyết định số 84/QĐ – TTg ngày 13/05/2004 của Thủ tướng Chính phủ về việc thí điểm cổ phần hóa một số Tổng Công Ty Nhà Nước.

---

[1] : *"Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc Đảng Cộng Sản Việt Nam lần thứ IX"*, NXB Chính trị Quốc gia,2002,tr 319.

Nghị định 153/2004/NĐ – CP ngày 09/08/2004 của Chính phủ về việc tổ chức, quản lý Tổng Công Ty và chuyển đổi Tổng Công Ty Nhà nước, công ty Nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

Nghị định số 187/2004/NĐ – CP ngày 16/11/2004 của Chính phủ về việc chuyển công ty Nhà nước thành công ty Cổ phần.

Quyết định số 2361/QĐ – UB ngày 17/05/2005 của Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh về việc chuyển Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

4.3 NHÓM GIẢI PHÁP ĐỀ RA NĂNG LỰC KIỂM SOÁT CỦA CÔNG TY MẸ ĐỐI VỚI CÁC CÔNG TY CON

4.3.1 Mô hình công ty mẹ – công ty con của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn[1]

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn đảm trách vai trò là công ty mẹ, là doanh nghiệp Nhà nước độc lập có hội đồng quản trị, do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ, hoạt động theo luật doanh nghiệp nhà nước. Chức năng kinh doanh chính của công ty mẹ là thương mại, dịch vụ đồng thời đầu tư vốn vào các công ty con qua đó tác động mang tính chỉ đạo và hợp tác với các công ty con về thị trường, định hướng phát triển khắc phục được những hạn chế trong mối quan hệ hành chính hiện nay. Quan hệ công ty mẹ và công ty con là quan hệ đầu tư vốn, tùy vào mức độ góp vốn của công ty mẹ vào công ty con mà công ty mẹ thực hiện quyền chi phối đến từng công ty con. Thông qua tiềm lực về vốn, công nghệ, uy tín và thị phần của mình công ty mẹ đóng vai trò hạt nhân. Công ty mẹ cần xây dựng và phát triển các công ty con nòng cốt nhằm tạo tiềm lực về kinh tế, tài chính mạnh cho công ty mẹ. Như vậy công ty mẹ thuận lợi hơn trong việc triển khai chiến lược kinh doanh và nâng cao hiệu lực quản lý điều hành của công ty mẹ. Các công ty con nòng cốt được lựa chọn như FOSCO, VISSIAN, Cầu Tre, APT phải có tiềm lực tài chính mạnh, sản xuất, kinh

[1] : Xem phụ lục 9 *"So sánh sự khác biệt khi hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con so với mô hình Tổng Công Ty hiện nay tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn"* .

doanh những ngành, lĩnh vực, sản phẩm chủ lực của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn, có khả năng cạnh tranh trên thị trường, có thị trường ổn định và triển vọng phát triển.

Các loại hình công ty con

Công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do công ty mẹ nắm quyền sở hữu hoạt động theo Luật doanh nghiệp. Trước mắt được hình thành từ việc chuyển đổi các doanh nghiệp thành viên thuộc Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn, về sau tùy theo nhu cầu công ty mẹ có thể đầu tư vốn thành lập mới.

Công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên, trong đó công ty mẹ là bên góp vốn chi phối.

Công ty con là công ty cổ phần, trong đó công ty mẹ nắm giữ tỷ lệ cổ phần chi phối. Đây là hình thức phổ biến của các công ty con trong mô hình công ty mẹ – công ty con ở các tập đoàn kinh tế trên thế giới.

Công ty con là công ty liên doanh trong đó công ty mẹ nắm phần hùn chi phối.

Cơ sở kinh tế của cấu trúc công ty mẹ – công ty con đó là cấu trúc "sở hữu" có nghĩa là công ty mẹ thông qua việc nắm giữ cổ phần chi phối của công ty con để khống chế, định hướng hoạt động của các công ty con. Xuất phát từ cơ sở kinh tế này mà mô hình công ty mẹ – công ty con của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có đặc trưng cơ bản sau :

- Quyền lãnh đạo của công ty mẹ đối với công ty con bắt nguồn từ quyền sở hữu đại đa số cổ phần của công ty con, vì vậy nó tạo được mối liên kết bền vững trên cơ sở vốn và đầu tư.

- Các công ty con được tăng cường tính độc lập tương đối, thể hiện :

Về quyền điều hành kinh doanh : các công ty con được quyền tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh bởi vì mọi quyết định của công ty con là do chính hội đồng quản trị của công ty con đó quyết định. Do vậy các công ty con có thể ứng phó linh

hoạt với những biến động trên thị trường, chủ động tìm cơ hội kinh doanh để tăng hiệu quả sử dụng đồng vốn.

Về chiến lược phát triển : các công ty con hoạt động theo chiến lược phát triển chung của công ty mẹ và có mối quan hệ chặt chẽ với công ty con khác trong tập đoàn.

Về mặt pháp lý : các công ty là những pháp nhân độc lập hoàn toàn với pháp nhân của công ty mẹ. Công ty con tự chịu trách nhiệm pháp lý về các hoạt động của mình. Khi công ty con gặp khó khăn về tài chính thậm chí lâm vào tình trạng phá sản thì công ty mẹ cũng chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn trong phần vốn góp của mình ở các công ty con.

Theo mô hình này thì mối quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty con khác hẳn về chất so với mối quan hệ giữa Tổng Công Ty và các doanh nghiệp thành viên trong mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn trước đây thể hiện trên những nội dung cơ bản sau :

- **Về quan hệ sở hữu và đầu tư** công ty mẹ có thể sở hữu toàn bộ hoặc một phần vốn điều lệ của các công ty con. Công ty mẹ là công ty kinh doanh trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ. Công ty mẹ có thể đầu tư mua cổ phiếu của các công ty khác đang kinh doanh có hiệu quả biến chúng thành công ty con của mình hoặc rút vốn ra khỏi một công ty con nào đó thông qua việc bán cổ phiếu. Bên cạnh sự đầu tư của công ty mẹ vào công ty con thì mô hình này cũng cho phép các công ty con thực hiện đầu tư nội bộ lẫn nhau. Đầu tư nội bộ được tiến hành thông qua việc một công ty con mua cổ phần của các công ty con khác trong cùng tập đoàn. Đầu tư nội bộ sẽ cho phép huy động vốn với quy mô lớn và thời gian ngắn hơn nhiều so với tài trợ từ bên ngoài, khai thác cơ hội kinh doanh nhanh chóng và hiệu quả, giảm chi phí huy động vốn và tăng lợi nhuận.

- **Tính độc lập tương đối của các công ty con** là công ty cổ phần, trách nhiệm hữu hạn, công ty liên doanh, các công ty con hoạt động theo điều lệ tổ chức và

hoạt động trên cơ sở của luật doanh nghiệp, luật đầu tư nước ngoài.v.v.. Vì vậy các công ty con được chủ động quyết định các phương án sản xuất kinh doanh của mình.

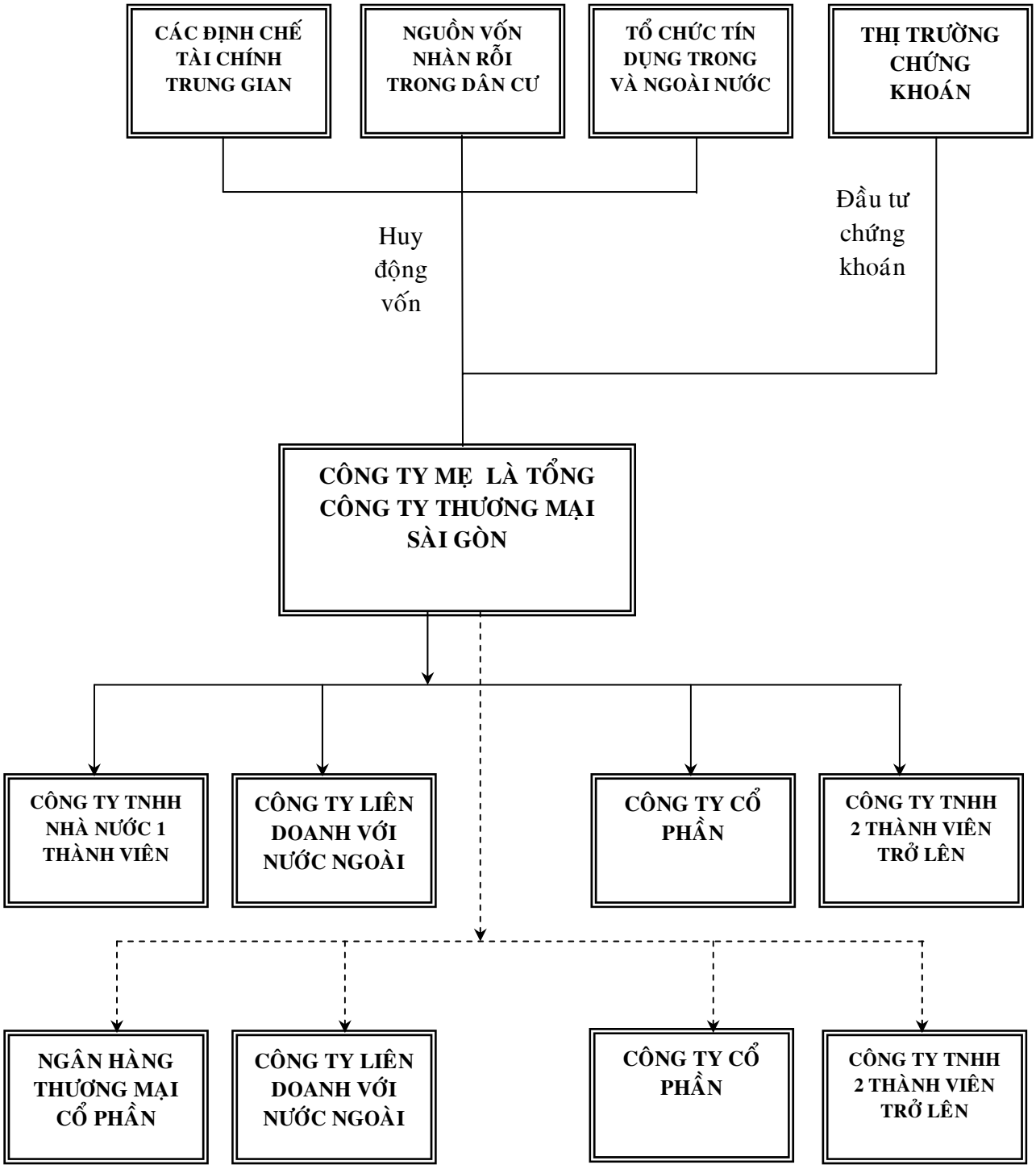
- **Về tổ chức và quản lý** mô hình trên là tiền đề tạo điều kiện cho mỗi doanh nghiệp thành viên trở thành một vệ tinh xoay xung quanh công ty mẹ, tạo ra sự năng động để luôn thích ứng được với sự biến động thường xuyên của thị trường. Tránh được tình trạng cạnh tranh lẫn nhau không đáng có như ở các thành viên trong mô hình Tổng Công Ty, từ đó tạo điều kiện để phát huy tối đa lợi thế so sánh về hàng hóa và dịch vụ giữa các công ty con, góp phần tăng trình độ chuyên môn hóa của các công ty con, giảm chi phí và gia tăng lợi nhuận cho tập đoàn.

- **Cơ chế tài chính của công ty mẹ – công ty con** được căn cứ trên quan hệ sở hữu vốn. Điều đó sẽ cho phép cụ thể hóa và lượng hóa quyền lực của công ty mẹ trong việc quản trị và điều hành các công ty con. Đồng thời cho phép thực hiện việc tách bạch giữa quyền sở hữu về vốn, tài sản với việc quản lý điều hành. Tạo điều kiện chuyên nghiệp hóa công tác quản trị điều hành doanh nghiệp. Hơn nữa cơ chế tài chính của mô hình công ty mẹ – công ty con sẽ là cơ sở và tiền đề để gắn kết chặt chẽ lợi ích của cổ đông với doanh nghiệp và của cả tập đoàn.

Ngoài ra trong mô hình công ty mẹ – công ty con còn có các công ty liên kết là những công ty mà công ty mẹ có cổ phần, vốn góp không chi phối, được tổ chức dưới các hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, ngân hàng thương mại cổ phần.

Ta có mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn như sau :

SƠ ĐỒ 4.1 : MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON



——→ : Quan hệ chi phối

- - - - - - → : Quan hệ không chi phối

4.3.2 Đa dạng hóa sở hữu các doanh nghiệp thành viên – giải pháp quan tâm hàng đầu để chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty sang mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn

Vấn đề sở hữu có thể nói là vấn đề trung tâm gây ra các hạn chế trong mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn, do vậy cần phải đặt mối quan tâm hàng đầu và giải quyết một cách triệt để. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn cần phải tiến hành đa dạng hóa sở hữu nhằm đẩy nhanh quá trình tích tụ, tập trung vốn, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc đa dạng hóa sở hữu được thực hiện trên cơ sở cổ phần hóa các doanh nghiệp thành viên và thành lập mới các công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài. Đây là hướng tốt nhất để huy động nguồn lực ngoài xã hội, tạo tiền đề chuyển Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Công ty mẹ cần có chiến lược đầu tư vốn vào các công ty thuộc các thành phần kinh tế khác nhằm tạo ra sự đan xen sở hữu, phân tán rủi ro, sử dụng các nguồn lực tốt hơn. Vì vậy việc đẩy nhanh tiến độ cổ phần hóa các doanh nghiệp thành viên là hết sức cần thiết để chuyển đổi Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sang mô hình công ty mẹ – công ty con. Toàn bộ vốn Nhà nước (tiền, hiện vật, đất đai...) ở các doanh nghiệp được chuyển thành cổ phần Nhà nước ở các doanh nghiệp do công ty mẹ làm đại diện chủ sở hữu. Những doanh nghiệp thành viên có quy mô lớn, có tính xã hội hóa cao, có tầm quan trọng chiến lược thì trước mắt Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn đại diện sở hữu Nhà nước nên nắm giữ tỷ lệ 51%. Các doanh nghiệp thành viên còn lại nên thực hiện việc bán hoặc chuyển giao toàn bộ quyền sở hữu cho các thành phần kinh tế khác không nhất thiết giữ cổ phần chi phối.

Giải pháp cổ phần hóa các doanh nghiệp thành viên là quá trình đa dạng hóa hình thức sở hữu nhằm mục tiêu mở rộng nguồn lực tài chính, tăng cường tính linh hoạt về vốn, phục vụ việc đầu tư phát triển và nâng cao khả năng cạnh tranh trong quá trình hội nhập, là điều kiện tiên quyết để xác lập mối quan hệ giữa công ty mẹ

với các công ty con trong việc nắm giữ cổ phần, nhằm phân định về vốn và xác lập quan hệ tài chính rõ ràng giữa công ty mẹ và các công ty con, chuyển sang hình thức liên kết về vốn là điểm mấu chốt trong mô hình công ty mẹ – công ty con. Mục tiêu tách bạch về vốn nhằm tạo cơ sở kinh tế phân chia lợi ích và phân định quyền hạn, trách nhiệm giữa công ty mẹ với các công ty con. Quyền hạn, lợi ích, trách nhiệm của công ty mẹ đối với các công ty con là quyền hạn, lợi ích, trách nhiệm của chủ đầu tư vốn vào các công ty con theo luật định. Đây là giải pháp quan trọng nhằm tăng cường sức mạnh tài chính cho công ty mẹ, tạo tiền đề quan trọng về mặt cơ cấu tổ chức và cơ chế pháp lý để chuyển Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Giải pháp cổ phần hóa sẽ giải quyết được vấn đề sở hữu trong các doanh nghiệp thành viên gây ra sự yếu kém trong tổ chức quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh của mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn trước đây. Khi thực hiện cổ phần hóa các doanh nghiệp thành viên, phải bán cổ phiếu rộng rãi theo phương thức đấu giá thông qua thị trường chứng khoán để thu hút các nhà đầu tư chiến lược có tiềm năng về tài chính, công nghệ, thị trường, kinh nghiệm quản lý... nhằm hình thành mối liên kết chặt chẽ với nhau để phân tán rủi ro, nâng cao khả năng giám sát, đổi mới quản lý nội bộ của các công ty con, tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm, tránh cổ phần hóa khép kín không muốn các nhà đầu tư bên ngoài tham gia do sợ phải thay đổi vị trí lãnh đạo, chia sẻ quyền lực sau khi cổ phần hóa. Với tỷ lệ cổ phần bán ra bên ngoài quá thấp sẽ không thu hút được các nhà đầu tư mới, nhà đầu tư chiến lược (là những người có vốn, công nghệ, trình độ quản lý, thị trường....). Chính họ sẽ góp phần thay đổi phương thức quản trị doanh nghiệp và phương thức kinh doanh, có thể duy trì hoặc tạo đầu vào, đầu ra cho sản phẩm. Việc bán cổ phần ra bên ngoài với tỷ lệ quá thấp thì cổ phần hóa chỉ là hình thức, giải pháp đa dạng hóa sở hữu các doanh nghiệp thành viên sẽ không có tính khả thi, mô hình công ty mẹ – công ty con không thể vận hành tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn.

Ngoài ra trong quá trình phát triển, do nhu cầu mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn với tư cách là công ty mẹ có thể đầu

tư góp vốn chi phối hoặc mua lại những công ty khác và các công ty này trở thành những công ty con của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn. Đẩy mạnh các hình thức liên doanh, liên kết với các công ty trong và ngoài nước, đặc biệt là liên doanh với các công ty đa quốc gia nhằm học hỏi kinh nghiệm quản lý, thị trường, công nghệ, nâng cao năng lực cạnh tranh, thúc đẩy quá trình tập trung vốn tạo tiền đề để hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

4.3.3 Thị trường hóa mối quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty con

Công ty con liên hệ và chịu sự chi phối của công ty mẹ trước hết là về vốn và sau đó là chiến lược phát triển, chiến lược thị trường và thương hiệu. Tuy nhiên sợi dây liên lạc đó hết sức sòng phẳng : quan hệ với nhau theo hợp đồng kinh tế và các chủ thể hợp đồng đều bình đẳng với nhau. Công ty mẹ sẽ hưởng lợi nhuận phân chia từ kết quả sản xuất kinh doanh của các công ty con theo tỷ lệ góp vốn (đối với công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên), còn đối với công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, công ty mẹ là người thay mặt cho chủ sở hữu để quản lý vốn Nhà nước tại công ty con. Trong mô hình công ty mẹ –công ty con, công ty mẹ chỉ sở hữu phần vốn đầu tư trong công ty con và vốn góp vào công ty con là tài sản của công ty mẹ (đầu tư dài hạn). Quan hệ công ty mẹ đối với công ty con là trách nhiệm hữu hạn trong phạm vi phần vốn góp của công ty mẹ. Mối quan hệ hành chính áp đặt trong Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn đã không tạo được sự gắn bó chặt chẽ về quyền lợi và nghĩa vụ giữa các chủ thể trong Tổng Công Ty. Chính vì thế khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con cần giải quyết triệt để các mối quan hệ hành chính trong nội bộ ở Tổng Công Ty hiện nay theo hướng xác lập các yếu tố thị trường cụ thể như sau :

4.3.3.1 Vay vốn nội bộ

Việc vay vốn giữa các công ty con đối với công ty mẹ phải được thực hiện theo lãi suất thị trường. Thị trường vốn cần được xác lập trong nội bộ tập đoàn, sự đầu tư hoặc vay vốn giữa các công ty con và công ty mẹ sẽ rõ ràng minh bạch, dòng vốn di

chuyển từ nơi thừa đến nơi thiếu hoàn toàn do yếu tố thị trường vì mục tiêu đầu tư sinh lợi và chiến lược sử dụng vốn chứ không phải bằng quyết định hành chính.

4.3.3.2 Tuyển dụng lao động

Việc tuyển dụng lao động ở đây muốn nhấn mạnh đến việc tự do lựa chọn và tuyển dụng các vị trí quản lý chủ chốt trong công ty mẹ và các công ty con, không nhất thiết phải chọn từ bên trong mà có thể tuyển chọn bên ngoài. Công ty mẹ chỉ can thiệp vào công tác tuyển dụng thông qua việc xây dựng tốt tiêu chuẩn tuyển dụng và đào tạo nhân sự, nhất là tiêu chuẩn cho các vị trí chủ chốt trong công ty.

4.3.3.3 Mua bán hàng hóa & dịch vụ

Công ty mẹ, công ty con là những đơn vị kinh tế có pháp nhân độc lập, tự chủ hoàn toàn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Do vậy quan hệ mua bán hàng hóa hay cung cấp dịch vụ giữa các công ty con hay giữa công ty con với công ty mẹ phải được thực thực hiện trên nguyên tắc hợp đồng kinh tế. Trong đó quyền và nghĩa vụ phải được đề ra theo đúng quy định của pháp luật hiện hành, không có sự áp đặt của bên nào đối với các bên còn lại. Bên nào không thực hiện đúng hợp đồng thì phải bồi thường cho bên kia không phân biệt đó là công ty mẹ hay công ty con.

4.3.4 Phân định rõ đại diện sở hữu và quản lý trong mô hình công ty mẹ – công ty con

Để tránh tình trạng chồng chéo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa Hội đồng quản trị và tổng giám đốc, cần có những quy định rõ ràng giữa hai chủ thể này:

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý cao nhất, chịu trách nhiệm quản lý và định ra phương hướng phát triển của Tổng Công Ty, chiến lược chuyển dịch cơ cấu và hội nhập, chiến lược phát triển kinh doanh, chính sách tài chính và kiểm soát thông qua kiểm toán nhà nước, kiểm toán độc lập, báo cáo tài chính và kết quả kinh doanh định kỳ. Hội đồng quản trị phải được ủy nhiệm là đại diện chủ sở hữu của Nhà Nước tại Tổng Công Ty, xây dựng các tiêu chuẩn để bổ nhiệm, miễn nhiệm, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng với Tổng giám đốc, không can thiệp vào công việc điều hành kinh doanh, không kiêm nhiệm chức danh tổng giám đốc. Trách nhiệm của tổng giám đốc

phải được đề cao khi thực hiện chức năng điều hành kinh doanh, còn hội đồng quản trị là đại diện chủ sở hữu và giữ vai trò quản lý. Theo quan điểm riêng của chúng tôi, với thời điểm hiện nay chúng ta nên thuê những doanh nhân giỏi, có trình độ, năng lực để làm tổng giám đốc điều hành hoạt động của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn. Có như vậy mới tạo động lực mạnh mẽ cho hoạt động của Tổng Công Ty ngày một hiệu quả, chúng ta nên xem công việc đi làm tổng giám đốc của những doanh nhân giỏi này như là một nghề cao cấp trong xã hội.

4.3.5 Chuyên môn hóa nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của các công ty con

Cần phải xác định chuyên môn hóa sản xuất kinh doanh của từng công ty con, việc chuyên môn hóa sản xuất kinh doanh từng công ty con phải phục vụ cho ngành kinh doanh chủ lực của toàn tập đoàn. Trên cơ sở chuyên môn hóa sản xuất kinh doanh xác định hướng đa dạng hóa kinh doanh của từng công ty con. Đa dạng hóa sản phẩm và đa dạng hóa ngành nghề dựa trên việc củng cố, triển khai năng lực "lõi" và tay nghề chuyên môn của từng công ty con. Đa dạng hóa sản xuất kinh doanh phải nhằm mục đích phục vụ cho ngành chuyên môn hóa, sản xuất kinh doanh đa dạng phải nhằm vào những ngành mà công ty con đã có kinh nghiệm, tay nghề chuyên môn nhất định. Như vậy công ty mẹ cần phải có chiến lược kinh doanh và xác định rõ chuyên môn hóa, hướng kinh doanh đa ngành có tính nhất quán và hài hòa. Trên cơ sở đó công ty con phải có chiến lược riêng cho mình, như vậy việc xác định chuyên môn hóa của từng công ty con mới có tính khả thi.

4.3.6 Tạo mối liên kết giữa các công ty con

Ngoài mối liên kết về vốn, công ty mẹ cần tăng cường sự liên kết trong quá trình sản xuất kinh doanh giữa các công ty con với nhau. Việc liên kết giữa các công ty con có thể là liên kết ngang, liên kết dọc và thể hiện qua quá trình sản xuất, cung ứng, tiêu thụ, nghiên cứu, thông tin, đào tạo...

Liên kết ngang là liên kết giữa các công ty con có một số chức năng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh giống nhau hay gần giống nhau. Tổng Công Ty Thương Mại Sài

Gòn có những sản phẩm, dịch vụ gần giống nhau nên khả năng phối hợp giữa các công ty con sẽ có nhiều thuận lợi.

Liên kết dọc là liên kết giữa các công ty con không có cùng chức năng, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, nhưng có quan hệ chặt chẽ với nhau trong quá trình sản xuất kinh doanh để tạo ra sản phẩm cuối cùng. Đây là mối liên kết giữa các công ty cung ứng nguyên liệu – sản xuất, sản xuất kinh doanh – kho bãi – vận chuyển; sản xuất – tiêu thụ; sản xuất kinh doanh – dịch vụ khác. Trong thời gian qua xét trên góc độ phối hợp chung Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chưa khai thác tốt mối liên kết này. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có nhiều tiềm năng liên kết dọc điển hình như liên kết giữa đơn vị kinh doanh vận chuyển hàng hóa – kho bãi với đơn vị sản xuất kinh doanh, liên kết giữa các đơn vị kinh doanh du lịch với nhà hàng, khách sạn, căn hộ cao cấp, liên kết giữa những đơn vị chế biến thực phẩm với những nhà hàng khách sạn, liên kết giữa cung ứng bao bì với sản xuất sản phẩm.v.v.. Trong thời gian tới, công ty mẹ cần phải tổ chức chấn chỉnh và tạo ra mối liên kết mang tính hợp tác trong sản xuất kinh doanh. Nếu liên kết dọc trong mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn được phát huy tốt sẽ khắc phục tình trạng hoạt động manh mún, khai thác lợi thế phối hợp của một đơn vị kinh doanh lớn, nâng cao hiệu quả hoạt động của từng công ty con và của toàn bộ tập đoàn, hạn chế tác động xấu do biến động của thị trường xảy ra.

4.4 NHÓM GIẢI PHÁP KHÁC NHẰM CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY SANG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN

4.4.1 Gắn kết với thị trường chứng khoán

Công ty mẹ, công ty con trong các tập đoàn kinh tế trên thế giới đa phần được tổ chức theo dạng công ty cổ phần. Đây là điều kiện để các công ty tăng vốn của mình một cách dễ dàng nhất thông qua việc phát hành chứng khoán, đồng thời tạo sự thuận lợi để doanh nghiệp thực hiện đa dạng hóa đầu tư bằng cách mua cổ phiếu để gia nhập vào các công ty khác, các ngành nghề kinh doanh khác nhanh chóng hơn. Thị trường chứng khoán đã tạo ra môi trường cần thiết cho việc huy động và luân chuyển

các nguồn vốn đầu tư trung và dài hạn để phát triển tập đoàn. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn cần thấy được những lợi thế của thị trường chứng khoán, có tầm ảnh hưởng đến việc hình thành mô hình công ty mẹ – công ty con. Do đó cần gắn kết với thị trường chứng khoán để thúc đẩy sự hình thành, củng cố và phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn thông qua những hoạt động chủ yếu sau :

Phát hành cổ phiếu đối với những công ty con đã cổ phần hóa nhằm huy động vốn trên thị trường tài chính hoặc đầu tư kinh doanh chứng khoán trên thị trường để xâm nhập vào các doanh nghiệp khác bằng vốn, từ đó mở rộng mạng lưới trong mô hình công ty mẹ – công ty con. Các cổ phiếu của những doanh nghiệp thành viên đã cổ phần hóa cần phải được niêm yết trên thị trường chứng khoán. Đây là yếu tố then chốt cho việc hoàn thiện mô hình công ty con, hoàn thiện quản lý công ty con, là điều kiện thuận lợi để tiếp cận các nguồn lực tài chính bên ngoài một cách hiệu quả, thiết lập liên minh có tính chiến lược. Chính thị trường chứng khoán là kênh huy động và phân phối vốn, quay vòng vốn nhanh, có tác động tích cực huy động các nguồn vốn phục vụ đầu tư, sản xuất kinh doanh phù hợp với mô hình công ty mẹ – công ty con.

Thông qua hoạt động đầu tư mua chứng khoán của các công ty mà công ty mẹ và các công ty con có thể thâm nhập vào các lĩnh vực khác nhau trong nền kinh tế, thậm chí trong dài hạn còn vượt ra khỏi phạm vi quốc gia. Từ đó thực hiện được các mục tiêu đa dạng hóa ngành nghề, đa dạng hóa lĩnh vực hoạt động, khai thác được tiềm năng của các doanh nghiệp và đặc biệt là một phương cách đa dạng hóa đầu tư giảm thiểu rủi ro, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững cho tập đoàn. Trước mắt thông qua thị trường chứng khoán để tiến hành chuyển đổi sở hữu các doanh nghiệp thành viên từ sở hữu 100% vốn Nhà nước thành đa sở hữu. Trong giai đoạn đầu chuyển đổi sở hữu các doanh nghiệp thành viên, rất cần sự trợ giúp của trung tâm giao dịch chứng khoán về các dịch vụ tư vấn, phát hành, lưu ký và kinh doanh chứng khoán.

4.4.2 Hình thành mối liên kết bằng vốn "vô hình"

Xu hướng một công ty nắm quyền chi phối công ty khác bằng vốn "vô hình" là thương hiệu, thị trường, bí quyết công nghệ, tham gia vào dây chuyền sản xuất kinh doanh rất phổ biến trên thế giới, nhưng ở nước ta thì hình thức này chưa phổ biến. Đây là hình thức tạo mối liên kết mà công ty mẹ dù vốn ít (không cần nắm giữ cổ phần, vốn góp trên 50% vốn điều lệ) vẫn có thể giữ được quyền chi phối công ty con. Thực tế cho thấy Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn không thể cứ dùng hình thức góp vốn chi phối mà phải hình thành những mối liên kết là thương hiệu, thị trường, uy tín có như thế mới phát triển về quy mô, đa dạng hình thức hoạt động, sử dụng đồng vốn hiệu quả hơn. Để có thể tạo được mối liên kết bằng vốn "vô hình", trước mắt Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn tiến hành liên kết, đầu tư vốn với các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất kinh doanh vừa và nhỏ. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sẽ giúp đỡ các doanh nghiệp vừa và nhỏ này trong việc hỗ trợ đầu ra sản phẩm, công nghệ sản xuất, quảng bá thương hiệu.v.v.. thông qua uy tín của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn. Trước mắt nên tiến hành đối với những doanh nghiệp, cơ sở sản xuất kinh doanh vừa và nhỏ sản xuất những mặt hàng xuất khẩu truyền thống của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn như : thực phẩm chế biến, hàng nông sản, thủy hải sản, hàng công nghiệp – tiểu thủ công nghiệp. Việc liên doanh, liên kết này đảm bảo nguồn hàng đầu vào có chất lượng ổn định, đặc biệt là những mặt hàng có yêu cầu về chất lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng tăng. Thông qua mối liên kết này mở rộng địa bàn, lĩnh vực kinh doanh kết nạp thêm nhiều công ty con, công ty liên kết. Hiện nay trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, các doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ trọng rất lớn, đầy tiềm năng để thực hiện mối liên kết này. Qua mối liên kết bằng vốn "vô hình" này sẽ phát huy được thế mạnh và sở trường của từng loại hình doanh nghiệp, từng vùng, từng địa phương trong nền kinh tế. Mô hình liên kết vốn "vô hình" này sẽ mang lại lợi ích cho các bên : Nhà sản xuất trong nước tập trung chuyên môn hóa khâu sản xuất, sản phẩm ít qua tầng nấc trung gian nhất là khi xuất hàng ra nước ngoài. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sẽ mở rộng lĩnh vực, địa bàn kinh doanh, tạo thêm nhiều mối liên kết mới bền chặt hơn, cung ứng sản phẩm cho thị trường, chi

phối các doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua công nghệ, thị trường, dây chuyền sản xuất.v.v.. mà không nhất thiết phải nắm vốn chi phối.

4.4.3 Tổng Công Ty phải có chiến lược đồng bộ cụ thể

4.4.3.1 Hoạch định chiến lược kinh doanh

Mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn là một đơn vị kinh tế lớn, sản xuất kinh doanh đa ngành, không thể hoạt động tùy tiện và không có chiến lược kinh doanh mang tính khả thi cao. Chiến lược kinh doanh là tổng thể các mục tiêu, nhiệm vụ cơ bản dài hạn, ngắn hạn hoạt động kinh doanh của công ty mẹ – công ty con và những biện pháp chủ yếu thực hiện nhiệm vụ, mục tiêu đó. Hoạch định chiến lược kinh doanh là nhiệm vụ trọng yếu, nếu không có chiến lược kinh doanh khả thi thì mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn không thể tồn tại và phát triển. Hướng tầm nhìn đúng vào trọng tâm năng lực "lõi" sẽ thấy được nền tảng của chiến lược phát triển, sự phát triển bền vững của mô hình công ty mẹ – công ty con phải dựa trên việc định vị rõ năng lực "lõi" và tay nghề chuyên môn (kiến thức, công nghệ, kinh nghiệm...). Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn phải biết tận dụng thế mạnh của riêng mình, phát huy sản phẩm chủ lực. Đồng thời đa dạng hóa ngành nghề, lĩnh vực sản xuất kinh doanh và sản phẩm sao cho nhất quán và hài hòa. Như vậy việc hoạch định chiến lược phát triển tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn có ba vấn đề cốt lõi cần giải quyết (1) : Kinh doanh ngành nghề gì và trong lĩnh vực nào? ; (2) : Cần phải làm chủ năng lực lõi và tay nghề gì? ; (3) Phải tổ chức việc phân bổ các nguồn lực như thế nào?.

4.4.3.2 Chiến lược hội nhập phát triển, hợp tác quốc tế sử dụng hiệu quả thông tin quản lý và đầu tư đổi mới công nghệ

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn phải tìm kiếm những cơ hội hợp tác quốc tế và thâm nhập thị trường nước ngoài, nhằm từng bước xây dựng liên minh chiến lược cung ứng vật tư, kĩ thuật, dịch vụ... để mở rộng thị trường, huy động nguồn vốn đầu tư, phát triển công nghệ, nhân lực. Bên cạnh đó cần phải xây dựng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9000, ISO 9002. v.v.. trước mắt xây dựng hệ thống ISO 9000

tại các đơn vị thành viên sản xuất như VISSAN, Cầu Tre... sau đó hoàn thiện việc xây dựng hệ thống quản lý ISO 9000 toàn Tổng Công Ty. Việc áp dụng các tiêu chuẩn được thế giới công nhận nhằm nâng cao uy tín, thương hiệu trên thị trường trong nước và thuận lợi hơn trong việc thâm nhập thị trường quốc tế.

Thành tựu công nghệ thông tin là một nhu cầu không thể thiếu, là công cụ quản lý hữu hiệu. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn cần phải chi đào tạo nhân sự và trang bị cho mảng này để có được thông tin quản lý xuyên suốt trong từng công ty con và từ công ty mẹ đến các công ty con. Thông tin là yếu tố giữ vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của mô hình công ty mẹ – công ty con. Điều kiện then chốt đảm bảo sự thành công đó là nguồn thông tin có giá trị. Bên cạnh việc cập nhật thông tin phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, thông tin về thị trường, luật pháp, công nghệ, đầu tư, đối thủ cạnh tranh... còn phải xử lý thông tin một cách nhanh chóng, chính xác, khoa học và có hiệu quả sẽ tạo nên những ưu thế cạnh tranh. Để hỗ trợ quá trình ra các quyết định điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh và các quá trình kiểm soát quản trị trong mô hình công ty mẹ – công ty con đòi hỏi phải thiết lập một hệ thống báo cáo, phân tích thông tin nhanh chóng và độ chính xác cao. Hệ thống thông tin phải đảm bảo sự thống nhất các nguyên tắc và quy trình luân chuyển, xử lý thông tin quản trị. Sử dụng các phần mềm tin học ứng dụng trong quản lý chi tiết công tác lưu trữ, hạch toán kế toán v.v.. như vậy tạo điều kiện quản lý tốt hơn mà không mất nhiều thời gian, cũng như đạt được sự ổn định nhất quán số liệu trong năm.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn phải nhanh chóng đổi mới công nghệ, áp dụng các công nghệ tiên tiến vào trong sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất lao động và do đó tăng vị thế cạnh tranh trên thị trường. Năng lực công nghệ đóng vai trò hết sức quan trọng, là một trong những yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của mô hình công ty mẹ – công ty con. Vì vậy cần xác định sự thay đổi công nghệ then chốt và xác định những công nghệ có vai trò quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh, từ đó lựa chọn công nghệ để tăng khả năng cạnh tranh.

4.4.3.3 Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Thu hút, bố trí nhân sự

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn cần có chiến lược cải cách tiền lương và đề cao con người, chính sách để đãi ngộ những cá nhân có sáng kiến, phát minh. Đối với những tài năng này cần phải trích khen thưởng từ giá trị làm lợi của sáng kiến, phát minh đó chứ không trích từ lợi nhuận của doanh nghiệp. Tổng Công Ty nên thuê những người giỏi làm giám đốc, kế toán trưởng, ràng buộc chế độ thưởng phạt và mức lương đãi ngộ sẽ mang lại lợi nhuận lớn nhờ tài năng và sự công tâm trong công việc. Người lãnh đạo phải có năng lực thực sự, làm tốt công tác con người nhằm phát triển tài năng con người trong Tổng Công Ty, đào tạo con người cho hiện tại cũng như vì tương lai để có được đội ngũ công nhân, quản lý mẫn cán. Có thể nói con người là một trong những yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của mô hình công ty mẹ – công ty con, vì con người chính là những thực thể lái con tàu đi đúng hướng, đúng mục tiêu. Chuyển sang mô hình mới sẽ làm thay đổi các chức năng quản lý và đòi hỏi đội ngũ quản lý phải có trình độ cao, được đào tạo trong môi trường kinh doanh hiện đại và am hiểu sâu sắc về mô hình này. Để mô hình công ty mẹ – công ty con hoạt động một cách linh hoạt, thích ứng kịp thời với những sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và có được đúng người, đúng việc.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực được xem là ưu thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hiện nay. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được xem là khâu đột phá của hiệu quả sản xuất kinh doanh, đây là việc làm thường xuyên và liên tục nhằm đáp ứng nhu cầu công việc. Đối với đào tạo các cấp bên trong, Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn cần có kế hoạch đào tạo trong từng giai đoạn, hình thức đào tạo được cập nhật và nâng cao, quy trình đào tạo cụ thể gắn với nhiệm vụ công tác. Quan tâm đào tạo cán bộ trẻ có trình độ năng lực, có phẩm chất tốt, có kế hoạch đào tạo lâu dài.

Quy hoạch đào tạo nhân viên trên cơ sở trình độ được đào tạo, có kiến thức và năng lực làm việc, am hiểu ngành nghề, chuyên môn nghiệp vụ. Xác định và chọn đúng đối tượng để đào tạo, đào tạo đúng nhu cầu và đồng thời phải có thực hiện đánh giá kết quả đào tạo.

Duy trì nguồn nhân lực

Cần có cơ chế khuyến khích gắn liền với lợi ích của nhân viên với lợi nhuận của công ty, thống nhất quan điểm lợi ích cá nhân nhất quán với lợi ích công ty để nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng hoàn thiện và sự đóng góp của họ được đánh giá cao. Thu hút mọi nhân viên vào các quá trình ra quyết định liên quan đến công việc của họ đảm trách, khuyến khích phát triển cá nhân, nhân viên được đối xử một cách tôn trọng, tạo ra môi trường làm việc thoải mái, tinh thần đồng đội, thưởng xứng đáng cho những nhân viên có nhiều đóng góp thông qua nhiều hình thức như tham gia các khóa đào tạo, du lịch nước ngoài v.v...

4.4.4 Áp dụng chuẩn mực quản trị tài chính trên thế giới nhằm kiểm soát tài chính

Hiện nay việc quản trị tài chính của các công ty đa quốc gia trên thế giới rất chặt chẽ và hiệu quả đáng để Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn học tập và áp dụng. Tuy nhiên để có thể đạt tầm mức quản lý tài chính như các công ty đa quốc gia, trước mắt Tổng Công Ty nên áp dụng các chuẩn mực quản trị tài chính trên thế giới vào công tác phân tích và hoạch định tài chính, quản trị vốn lưu động, quyết định đầu tư dài hạn, chi phí sử dụng vốn và nguồn tài trợ dài hạn từ bên ngoài.v.v... Yêu cầu phải đảm bảo quản lý có hiệu quả thông suốt thông qua công cụ tài chính. Xây dựng những định chế tài chính (Financial Institutions) hữu hiệu nhất, Tổng Công Ty phải xây dựng quan điểm lấy đầu tư có hiệu quả kinh tế - tài chính làm cơ sở cho kế hoạch phát triển. Kiểm soát hoạt động tài chính phải mang tính bắt buộc, đây là hình thức để điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả, ngăn chặn những tiềm ẩn rủi ro xảy ra bên trong.

Việc công khai hóa và minh bạch hóa hoạt động tài chính cần được xem là xuất phát điểm đầu tiên của việc áp dụng các chuẩn mực quản trị tài chính trên thế giới, qua đó có thể biết được thực trạng và hiệu quả của đồng vốn, tránh tình trạng "bí mật số liệu", từ đó có cơ sở cho những quyết sách về tài chính trong tương lai. Tìm hiểu, áp dụng các nguyên tắc kế toán và kiểm toán theo thông lệ quốc tế tạo điều kiện thuận lợi khi thành lập các chi nhánh ở nước ngoài.

Khi chuyển sang mô hình công ty mẹ – công ty con, vốn góp của công ty mẹ tại các công ty con được xem là đầu tư dài hạn của công ty mẹ. Đặc biệt đối với những công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được công ty mẹ đầu tư 100% vốn điều lệ thì phải hạch toán theo nguyên tắc vốn điều lệ của công ty con là tài sản đầu tư dài hạn của công ty mẹ, có như vậy mới tách bạch được quyền và nghĩa vụ về tài sản của công ty mẹ đối với công ty con.

4.5 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI CƠ CHẾ CHÍNH SÁCH CỦA NHÀ NƯỚC

Nhà nước cần xây dựng, bổ sung và hoàn thiện các đạo luật có liên quan đến sự hình thành và phát triển của mô hình công ty mẹ – công ty con. Trong nền kinh tế thị trường với sự quản lý của Nhà nước pháp quyền, pháp luật có vai trò quan trọng bậc nhất trong việc thực hiện quản lý của Nhà nước. Mô hình công ty mẹ – công ty con là một mô hình kinh doanh còn tương đối mới mẻ trong điều kiện kinh tế ở Việt Nam, là sự biểu hiện ở mức cao hơn của quá trình tích tụ và tập trung vốn trong nền kinh tế thị trường. Vì vậy việc nghiên cứu, tham khảo kinh nghiệm của các nước vào điều kiện cụ thể của nước ta để xây dựng một hệ thống pháp luật thích hợp cho sự ra đời và hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con là một yêu cầu quan trọng và cơ bản trong quản lý kinh tế của Nhà nước. Đây là một lĩnh vực tương đối mới đối với hệ thống luật pháp của Việt Nam, những vấn đề liên quan đến cấu trúc công ty mẹ – công ty con cần bao hàm những vấn đề quan trọng nhất đặc biệt là hệ thống kế toán, kiểm toán, thanh tra, thuế, chứng khoán, đầu tư, giao dịch thương mại, ban hành luật chống độc quyền, luật cạnh tranh, luật phá sản, luật công ty tài chính, luật liên kết kinh doanh, luật đầu tư trong và ngoài nước..v.v... ổn định môi trường pháp luật.

Các đạo luật nói trên tạo ra một môi trường luật pháp đồng bộ, tạo điều kiện cần thiết cho sự ra đời và hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Cơ quan quản lý Nhà nước cần thay đổi phương thức quản lý, chấm dứt tình trạng can thiệp trực tiếp vào hoạt động của các doanh nghiệp. Nhà nước quản lý doanh nghiệp trên cơ sở hoàn thiện và ban hành mới hệ thống luật sao cho theo kịp với tình hình phát triển kinh tế – xã hội, đồng thời quản lý công ty mẹ – công ty con thông qua công cụ quản lý vĩ mô, các cơ quan quản lý có thể giám sát hoạt động của công ty mẹ –công ty con thông qua vai trò người đầu tư.

Bộ quản lý ngành phải ban hành các chế độ quản lý ngành, hướng các Tổng Công Ty có chiến lược phát triển, đầu tư phát triển, đầu tư ngành kinh tế – kĩ thuật, cung cấp thông tin liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh vì tiếp cận thông tin của các Tổng Công Ty còn rất hạn chế.

Kiểm toán không thể thiếu trong thanh, quyết toán hàng năm chính vì vậy số liệu của kiểm toán nên được luật hóa, được xem là số chuẩn nhất. Có biện pháp ràng buộc nghiệp vụ kiểm toán với pháp luật để kiểm soát công ty kiểm toán đảm bảo giá trị số liệu cho Tổng Công Ty sau kiểm toán. Ngoài ra để góp phần tích cực vào việc nâng cao chất lượng quản lý tài chính doanh nghiệp, Nhà nước cần sớm ban hành các quy định mang tính pháp lý về lập báo cáo tài chính hợp nhất nhằm tạo ra một hành lang pháp lý cho hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, các quy định này nhất thiết phải tương đồng với thông lệ quốc tế.

Ngoài ra Nhà nước cần thúc đẩy sự cạnh tranh bình đẳng giữa các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau. Không nên hạn chế các thành phần kinh tế khác thành lập các tập đoàn kinh tế nhằm nâng cao sự cạnh tranh lành mạnh tránh tình trạng độc quyền. Hơn nữa, một khi Việt Nam có nhiều tập đoàn kinh tế thì khả năng xâm nhập vào thị trường các nước rộng lớn hơn, mở rộng phạm vi hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam ra khu vực và quốc tế.

KẾT LUẬN

Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn ra đời trong bối cảnh đất nước đang quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, trình độ phát triển kinh tế còn thấp, trình độ tập trung và hợp tác chưa cao, hành lang pháp lý còn thiếu và chưa đồng bộ. Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn còn gặp nhiều khó khăn về mọi mặt như cơ chế quản lý tài chính, tình hình tài chính, đại diện sở hữu và sử dụng vốn, quản lý điều hành sản xuất kinh doanh. Việc hình thành Tổng Công Ty mang nặng tính lắp ghép cơ học, mối quan hệ giữa Tổng Công Ty và các doanh nghiệp thành viên cũng như mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên với nhau mang nặng tính hành chính hơn là kinh tế.v.v... Những hạn chế trên đã cản trở Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn thành tập đoàn kinh tế mạnh. Hy vọng rằng nếu mô hình công ty mẹ – công ty con áp dụng thành công sẽ thúc đẩy Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn tăng trưởng bền vững, trở thành tập đoàn kinh tế mạnh trong tương lai đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn hùng mạnh trên thế giới.

Khi chuyển đổi Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn sang mô hình công ty mẹ – công ty con sẽ chịu nhiều yếu tố tác động và sẽ có những ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả thực hiện mô hình này như : hệ thống luật pháp, cơ chế chính sách về quản lý, tài chính, lao động.v.v... Với trình độ lý luận và thực tiễn còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót về mặt nội dung lẫn hình thức. Đồng thời còn nhiều vấn đề khác cần phải được tiếp tục nghiên cứu sâu hơn, toàn diện hơn, khoa học hơn mà trong giới hạn luận văn không thể đề cập đến. Trong thời gian tới, tôi dự định sẽ tiếp tục nghiên cứu sâu hơn về mô hình này thông qua việc công ty con có thể đầu tư "ngược" vào công ty mẹ cũng như tính khả thi trong việc thực hiện. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của thầy cô, của các chuyên gia trong ngành và các bạn quan tâm đến đề tài này để luận văn được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. **Trương Văn Bân -** *Bàn về cải cách doanh nghiệp nhà nước* - NXB Chính trị Quốc gia, 2002.
2. **Huỳnh Thế Du –** *Tại sao nhiều doanh nghiệp Nhà nước hoạt động không hiệu quả* – Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright.
3. **Nguyễn Thiềng Đức –** Viện nghiên cứu Kinh tế TP HCM **–** *Tài liệu hội thảo về chuyển đổi mô hình Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn .*
4. **Báo cáo Tài Chính Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn qua các năm .**
5. **Luật Doanh Nghiệp Nhà nước** năm 2003 có hiệu lực từ ngày 01/07/2004.
6. **Lê Hồng Hạnh –** *Cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước : Những vấn đề lý luận và thực tiễn* **-** NXB Chính trị quốc gia, 2004.
7. **Vũ Huy Từ –** *Mô hình tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hóa& hiện đại hóa* **–** NXB Chính trị quốc gia, 2002.
8. **Tạp chí Phát triển Kinh tế –** Trường Đại học Kinh Tế TP HCM – Số ra tháng 10/2005, tháng 7/2004, tháng 5/2003, tháng 6/2003.
9. **Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế –** Số 334 – tháng 3/2006, số 329 – tháng 10/2005, số 325 – tháng 6/2005, số 314 – tháng 7/2004, số 311 – tháng 4/2004, số 297 – tháng 2/2003.
10. **Tạp chí Thị trường Tài Chính tiền tệ** – Số ra tháng 2, 4/2004.
11. **Tạp chí Kinh tế Châu Á –Thái Bình Dương** – Số ra tháng 12/2005.
12. **Tạp chí Tài Chính Doanh nghiệp** – Số ra tháng 9/2004.
13. **Tôn Thất Nguyễn Thiêm –** *Thị Trường Chiến Lược Cơ Cấu* – NXB TP HCM, 2003.
14. **Thời báo Kinh Tế Việt Nam** – Kinh tế 2000 & 2001 – Kinh tế 2002&2003.
15. **Thời báo Kinh Tế Việt Nam** – Kinh tế 2004 & 2005 – Kinh tế 2005&2006.
16. **Nguyễn Đình Thọ** – *Nghiên cứu Marketing* – NXB Giáo Dục 1996.
17. **Có một Việt Nam như thế** – NXB Chính trị quốc gia Hà Nội, 1998.

18. **Anh Thơ –** *Tìm hiểu những quy định về đổi mới doanh nghiệp Nhà nước* – NXB Tư pháp Hà Nội, 2004.

19. **Quản trị học** – Trường Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh – Khoa Quản trị Kinh doanh, 2004.

20. **TS Nguyễn Thị Ngọc Trang**,*"Định hướng xây dựng mô hình tập đoàn kinh tế cho Việt Nam giai đoạn 2001 – 2010"*, Đề tài nghiên cứu khoa học, Trường Đại học Kinh tế TP.Hồ Chí Minh.

21. **Rowan Gibson và nhiều tác giả -** *Tư duy lại tương lai* **–** NXB TP HCM, 2002.

22. **Michael Hammer và James Champy** (Vũ Tiến Phúc dịch) - *Tái lập công ty*– NXB TP HCM, 1999.

23. **Park HJ** – *The Chaebol and economic growth in Korea* – University of London.

24. **World Bank** – **East Asia** – *The roads to recovery* 1998.

25. www.mof.gov.vn

26. www.quantri.com.vn

27. http://www.viet-studies.org/

28. http://www.ueh.edu.vn

29. http://www.fetp.edu.vn/

30. http://www.satra.hochiminhcity.gov.vn/

---------- ✍ ----------

PHỤ LỤC 1

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ VỐN CỔ PHẦN CỦA MỘT SỐ TẬP ĐOÀN TRÊN THẾ GIỚI

Đơn vị tính : Triệu đô la

Công ty	Doanh số	Lợi nhuận	Tài sản	Vốn cổ phần
Wal-Mart Stores (Mỹ)	219,812.0	6,671.0	83,375.0	35,102.0
BP (Anh)	174,218.0	8,010.0	141,158.0	74,367.0
Toyota Motor (Nhật)	120,814.4	4,925.1	150,064.0	55,268.4
Mitshubishi (Nhật)	105,813.9	481,7	61,455.1	7,761.1
Sony (Nhật)	60,608.0	122,4	61,762.6	17,885.0
Honda Motor (Nhật)	58,882.0	2,900.8	52,369.0	19,420.6
Boeing (Mỹ)	58,198.0	2,827.0	48,343.0	10,825.0
Unilever (Anh)	46,130.6	1,645.9	47,153.0	6,406.2
Hewlett – Packard (Mỹ)	45,226.0	408.0	32,584.0	13,953.0
Exxonmobil (Mỹ)	191,581.0	15,320.0	143,174.0	73,161.0
Johnson& Johnson (Mỹ)	33,004.0	5,668.0	38,488.0	24,233.0
HSBC Holding PLC (Anh)	46,424.0	5,406.0	695,877.0	45,979.0
Carreefour (Pháp)	62,224.6	1,133.5	38,704.7	6,220.5
Prudential (Anh)	35,821.2	560.2	228,160.4	5,748.8
Samsung (Hàn Quốc)	33,212.0	32.1	9,464.7	2,430.9
Pepsi (Mỹ)	26,935.0	2,662.0	21,695.0	8,648.0
Intel (Mỹ)	26,539.0	1,291.0	44,385.0	35,830.0
Microsoft (Mỹ)	25,296.0	7,346.0	59,257.0	47,289.0
LG Electronics (Hàn Quốc)	23,136.9	795.6	20,083.7	2,944.9
Coca – cola (Mỹ)	20,092.0	3,969.0	22,417.0	11,366.0

Nguồn : Fortune – ngày 22 tháng 07 năm 2002

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN MỘT SỐ TẬP ĐOÀN KINH TẾ TẠI VIỆT NAM

I. KẾT QUẢ PHỎNG VẤN TẬP ĐOÀN KINH TẾ GẠCH ĐỒNG TÂM

Người phỏng vấn : Thái Minh Hiệp

Ngày phỏng vấn : 14/10/2006

Thời gian bắt đầu : 9giờ 15 phút

Thời gian kết thúc : 10 giờ

1. THÔNG TIN CÁ NHÂN TRẢ LỜI PHỎNG VẤN

Họ và tên : Trần Văn Khen

Địa chỉ : 236A Nguyễn Văn Luông, Q6, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại : 84.8.8.756.535

Nghề nghiệp : Quản lý kế toán – tài chính

Chức vụ : Phó giám đốc phụ trách tài chính tập đoàn gạch Đồng Tâm

2. CÁC CÂU HỎI

Câu hỏi 1 : Tập đoàn gạch Đồng Tâm Long An ra đời vào thời điểm nào ?

Trả lời : Tập đoàn gạch Đồng Tâm chiếm 30% thị trên toàn quốc với các sản phẩm gạch bông, ngói lợp, gạch men, thiết bị vệ sinh đồng thời thâm nhập thành công thị trường nhiều nước trên thế giới, hiện nay Đồng Tâm đã có mặt và tiêu thụ ổn định tại các thị trường lớn và khó tính như Mỹ, Pháp, Úc, Đài Loan và đặc biệt là Tây Ban Nha nơi được xem như là cái nôi của ngành gạch men thế giới. Công ty mẹ là công ty TNHH Gạch Đồng Tâm, khởi nghiệp năm 1969, ông Võ Thành Lân ở Long An lên Sài Gòn lập cơ sở sản xuất gạch bông Đồng Tâm chỉ với 4 lao động. Năm 1986, anh Thắng đã tiếp nối cha xây dựng cơ sở gạch Đồng Tâm. Năm 1993, công ty TNHH gạch Đồng Tâm ra đời bắt đầu thực hiện chiến lược đầu tư dài hạn vào sản xuất vật

liệu xây dựng, với nhà máy sản xuất hai mặt hàng chính là gạch bông và ngói đỏ. Đặc trưng nổi bật hình thành tập đoàn Đồng Tâm đó là đi lên từ doanh nghiệp sản xuất nhỏ, khi quy mô mở rộng, có tiềm lực tài chính và muốn mở rộng địa bàn hoạt động, công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty liên doanh do công ty mẹ nắm giữ cổ phần chi phối.

Câu hỏi 2 : Chức năng của công ty mẹ như thế nào ?

Trả lời : Nói chính xác thì Công ty mẹ ở tập đoàn gạch Đồng Tâm vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính vào công ty con. Tại vì bản chất ban đầu công ty mẹ là sản xuất kinh doanh sau đó quy mô lớn thì mới đẻ ra mấy anh con này.

Câu hỏi 3 : Các loại hình công ty con của gạch Đồng Tâm ?

Trả lời : Hiện nay công ty mẹ nắm quyền sở hữu 4 công ty con đó là công ty TNHH Thắng Lợi, công ty Liên doanh Đotalia, công ty TNHH gạch Đồng Tâm Miền Trung và công ty TNHH thể thao Đồng Tâm, ngoài ra tập đoàn gạch Đồng Tâm còn nắm giữ cổ phần không chi phối tại công ty Cổ phần gốm sứ Thiên Thanh. Các công ty con có pháp nhân độc lập với công ty mẹ.

Câu hỏi 4 : Anh vui lòng cho biết quan điểm cá nhân của anh về vai trò của công ty mẹ gạch Đồng Tâm trong việc hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh?

Trả lời : Các công ty con chỉ có nhiệm vụ là sản xuất ra sản phẩm theo chiến lược sản phẩm của công ty mẹ, hoạt động theo chiến lược kinh doanh của công ty mẹ. Điểm đặc trưng của mô hình tập đoàn gạch Đồng Tâm là sản phẩm đầu ra của các công ty con chỉ được bán cho công ty mẹ. Các công ty con không có chức năng phân phối sản phẩm ra ngoài thị trường, chức năng này thuộc về công ty mẹ đảm nhiệm. Công ty con hoạt động theo chiến lược thương hiệu chung đó là thương hiệu Đồng Tâm. Mặc dù là các công ty con mang tên Thắng lợi, Đotalia nhưng sản phẩm đều

mang tên Đồng Tâm, còn anh bóng đá Đồng Tâm hoạt động cũng vì thương hiệu Đồng Tâm thôi.

Câu hỏi 5 : Các dự án đầu tư lớn thì như thế nào?

Trả lời Các dự án lớn đều do công ty mẹ là quyết định, việc quyết định các dự án của Đồng Tâm đều dựa trên cơ sở vì mục tiêu lợi ích chung của tập đoàn, có thể trong thời điểm nào đó nó có ảnh hưởng không tốt đến công ty con nhưng tất cả phải đặt mục tiêu chung lên hàng đầu.

Câu hỏi 6 : Quan hệ tài chính của công ty mẹ với các công ty con dựa trên cơ sở nào và khả năng chi phối công ty con về phương diện tài chính ?

Trả lời : Nói chung là quan hệ tài chính giữa công ty mẹ gạch Đồng Tâm với các công ty con là dựa trên cơ sở đầu tư vốn. Tất cả các công ty con là công ty TNHH đều do công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập. Liên doanh Đotalia, công ty mẹ nắm tỷ lệ vốn chi phối. Hiện nay anh Thắng dự định sẽ mua tiếp cổ phần của gốm sứ Thiên Thanh, anh thấy công ty này có tiềm năng, đội ngũ công nhân lành nghề cao nên muốn tham gia vào hội đồng quản trị.

Câu hỏi 7 : Mối quan hệ tài chính hiện nay có tác động như thế nào đến hoạt động sản xuất kinh doanh chung của đoàn gạch Đồng Tâm ?

Trả lời : Mối quan hệ tài chính theo cơ chế đầu tư vốn có tác động thuận lợi đến hoạt động kinh doanh của cả tập đoàn gạch Đồng Tâm. Đặc trưng nổi bật hình thành tập đoàn Đồng Tâm đó là đi lên từ doanh nghiệp sản xuất nhỏ, khi quy mô mở rộng, có tiềm lực tài chính và muốn mở rộng địa bàn hoạt động, công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần do công ty mẹ nắm giữ cổ phần chi phối. Công ty mẹ đảm nhiệm vai trò sản xuất và đầu tư tài chính vào các công ty con thông qua kiểm soát về tài chính tạo. Sự phối hợp và kiểm soát hoạt động giữa công ty mẹ và các công ty con được thực hiện rất chặt chẽ thông qua chiến lược sản phẩm và kế hoạch kinh doanh đồng bộ. Công ty mẹ của tập đoàn

Gạch Đồng Tâm nắm quyền sở hữu các công ty con, chi phối các công ty con về phương diện tài chính, công nghệ và chiến lược phát triển.

Câu hỏi 8 : Việc bổ nhiệm các chức danh quản lý cao cấp như thế nào và theo ý kiến của anh quyết định nhân sự có gắn liền với chiến lược kinh doanh không?

Trả lời : Nói chung quyết định bổ nhiệm nhân sự là "tùy cơ ứng biến", như anh đây là do anh Thắng bổ nhiệm làm kế toán trưởng rồi bây giờ lên tới phó giám đốc phụ trách tài chính. Có những vị trí là do tuyển dụng bên ngoài, có những vị trí là tuyển dụng con em trong công ty. Tuy nhiên đó chỉ là điều kiện cần còn điều kiện đủ là phải đảm bảo yêu cầu công việc đề ra, theo yêu cầu của công việc và gắn liền với hoạt động kinh doanh của Đồng Tâm. Hiện nay bên bộ phận nhân sự họ đang trình lên tiêu chuẩn tuyển chọn nhân sự, tất cả mọi thành viên của Đồng Tâm đều tuân theo chuẩn chung này trong việc tuyển chọn nhân sự.

Câu hỏi 9 : Công ty mẹ có hỗ trợ doanh nghiệp trong việc đào tạo nhân viên?

Trả lời : Tại gạch Đồng Tâm chúng tôi xem đây là nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu của công ty mẹ. Khi thành lập công ty Đồng Tâm Miền Trung, hàng trăm công nhân, cán bộ quản lý được tuyển ở miền Trung đã tập trung ở Long An để huấn luyện chuyên môn. Các kỹ sư thiết kế được chúng tôi đưa ra nước ngoài học và họ đã đóng góp đáng kể vào việc tạo ra đa dạng các chủng loại sản phẩm của tập đoàn.

Câu hỏi 10 : Tập đoàn gạch Đồng Tâm có mối liên kết đặc thù giữa các công ty con với nhau hay giữa công ty con với công ty mẹ?

Trả lời : Hiện nay ở gạch Đồng Tâm Long An có mối liên kết dọc hết sức đặc thù, công ty mẹ là nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cho các công ty con đồng thời công ty mẹ cũng là nơi mà công ty con bán sản phẩm đầu ra của mình. Sản phẩm đầu ra của công ty con chỉ được bán cho công ty mẹ, công ty mẹ đảm nhiệm vai trò là nhà phân phối sản phẩm cho cả tập đoàn ở trong và ngoài nước.

<u>Câu hỏi 11 :</u> Anh kỳ vọng như thế nào về mô hình của gạch Đồng Tâm trong tương lai?

<u>Trả lời :</u> Tôi hy vọng trong tương lai sẽ tiến hành cổ phần hóa công ty con trước rồi sau đó sẽ cổ phần hóa công ty mẹ sẽ không hạn chế dòng vốn đầu tư, thu hút nguồn lực bên ngoài dễ dàng với quy mô lớn đồng thời có thể huy động vốn nội bộ trong một thời gian ngắn và chi phí thấp hơn nhiều so với tài trợ từ bên ngoài. Các công ty con được tự chủ trong việc lựa chọn phương thức quản lý, phương án kinh doanh tác nghiệp nhưng vẫn tuân thủ theo chiến lược chung đã đề ra. Đồng Tâm có thể từng bước thâm nhập vào những ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh khác nhằm đa dạng hóa hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng Tâm bước đầu đã hình thành những phòng nghiên cứu khoa học dưới sự kiểm soát của công ty mẹ từ đó có thể tiến hành nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, nâng cao trình độ công nghệ và đưa kết quả nghiên cứu vào sản xuất ở những công ty con. Sự tập trung hóa quyền lực nắm quyền sở hữu mang "yếu tố gia đình" có thể cho phép các nhà quản lý cấp cao ở Đồng Tâm đưa ra các quyết định một cách nhanh chóng, giảm thiểu chi phí và việc phân bổ nguồn lực cho các công ty con đạt được hiệu quả hơn nhưng không tạo ra phong cách quả trị mới, không học hỏi kinh nghiệm quản lý, thị trường, công nghệ, nâng cao năng lực cạnh tranh, thúc đẩy quá trình tập trung vốn.

II. KẾT QUẢ PHỎNG VẤN TẬP ĐOÀN KINH TẾ KINH ĐÔ

Người phỏng vấn : Thái Minh Hiệp

Ngày phỏng vấn : 16/10/2006

Thời gian bắt đầu : 8giờ 30 phút

Thời gian kết thúc : 9 giờ

1. THÔNG TIN CÁ NHÂN TRẢ LỜI PHỎNG VẤN

Họ và tên : Nguyễn Xuân Luân

Địa chỉ : 6/134 Quốc lộ 13, P. Hiệp Bình Phước, Q. Thủ Đức, TP HCM

Điện thoại : 84.8.7.269.474

Nghề nghiệp : Quản lý Kinh doanh

Chức vụ : Phó Tổng giám đốc Kinh doanh Công ty cổ phần Kinh Đô

2. CÁC CÂU HỎI

Câu hỏi 1 : Tập đoàn Kinh Đô ra đời vào thời điểm nào ?

Trả lời : Kinh Đô khởi đầu là một doanh nghiệp nhỏ sản xuất bánh snack tại Phú Lâm, Q6, thành phố Hồ Chí Minh với số lượng nhân viên là 70 người, em biết không hồi đó anh cũng là nhân viên kinh doanh, tốt nghiệp kinh tế trường mình khóa 15, rồi ra trường làm cho tới bây giờ cũng thử thách nhiều mới tới chức này. Công ty chính, công ty gốc ban đầu hay là anh nói theo như bây giờ công ty mẹ là công ty cổ phần Kinh Đô được thành lập năm 1993, sau đó mở rộng ra đến bây giờ. Hiện nay công ty mẹ có 5 công ty con mà công ty mẹ nắm quyền sở hữu hoặc cổ phần chi phối đó là công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc, công ty cổ phần thực phẩm Kinh Đô Sài Gòn, công ty TNHH Xây dựng và chế biến thực phẩm Kinh Đô – Hệ thống Bakery, công ty Cổ phần Kem KiDo, công ty Cổ phần Kinh Đô Bình Dương.

Câu hỏi 2 : Về kinh doanh thì như thế nào?

Trả lời : Anh nói số liệu tương đối thôi nha, còn số chính xác để lát nữa anh đưa em về nhà nghiên cứu. Tập đoàn Kinh Đô có hệ thống đại lý phân phối lớn với hơn 200 nhà phân phối, hơn 65.000 điểm bán lẻ phủ khắp cả nước, trên 25 Kinh Đô Bakery tại thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội, Kinh Đô chiếm gần 40% thị trường bánh kẹo tại Việt Nam. Thị trường xuất khẩu chủ yếu là Mỹ, Pháp, Canada, Đức, Đài Loan, Singapore, Campuchia, Lào, Nhật, Malaisia, Thái Lan...Em biết không ? Tháng 7/2003, Kinh Đô đã tạo nên một sự kiện đột phá của doanh nghiệp Việt Nam khi chính thức mua lại thương hiệu kem Wall's từ tập đoàn Unilever và thành lập công ty cổ phần kem KiDo có mức tăng trưởng hàng năm trên 20%. Tháng 11/2005, tập đoàn Kinh Đô bắt đầu thâm nhập vào thị trường nước giải khát khi chính thức đầu tư vào công ty cổ phần nước giải khát Sài Gòn – Tribeco với tỷ lệ chiếm hình như là trên 22% vốn cổ phần. Nói chính xác thì Công ty mẹ ở tập đoàn Kinh Đô vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính vào công ty

con. Tại vì bản chất ban đầu công ty mẹ là sản xuất kinh doanh sau đó quy mô lớn thì mới đẻ ra mấy anh con này.

<u>Câu hỏi 4 :</u> Anh vui lòng cho biết quan điểm cá nhân của anh về vai trò của công ty mẹ Kinh Đô trong việc hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh?

<u>Trả lời :</u> Các công ty con chỉ có nhiệm vụ là sản xuất ra sản phẩm theo chiến lược sản phẩm của công ty mẹ, hoạt động theo chiến lược kinh doanh của công ty mẹ. Các công ty con có chức năng phân phối sản phẩm, nhưng không phải công ty con nào cũng phân phối sản phẩm như nhau mà mỗi công ty con sẽ phân phối dòng sản phẩm theo chiến lược quảng cáo và marketing của công ty mẹ. Ví dụ anh Kem Kido thì chuyên về kem, chỉ có Kinh Đô Bình Dương là sản xuất không có chức năng phân phối. Sản phẩm của Kinh Đô được bán cho các công ty con khác theo yêu cầu chiến lược sản phẩm của công ty mẹ. Bên cạnh đó tập đoàn Kinh Đô đã ký thỏa thuận hợp tác kinh doanh với tập đoàn thực phẩm hàng đầu thế giới Cadbury Schweppes để tiến tới đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng hoạt động thương mại dịch vụ. Với mô hình Kinh Đô Bakery, được thiết kế và xây dựng phù hợp đã trở thành kênh bán hàng trực tiếp, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Nói đến Kinh Đô người ta nghĩ đến bánh trung thu Kinh Đô. Em biết không ? Năm 2006 là năm thứ 8 Kinh Đô tham gia vào thị trường bánh Trung thu và đã khẳng định được uy tín và thương hiệu của mình.

<u>Câu hỏi 5 :</u> Sau kem Wall's của tập đoàn Unilever và hiện nay là nước giải khát Tribeco, có vẻ như Kinh Đô đang triển khai sang lĩnh vực giải khát?

<u>Trả lời :</u> Có thể nói như vậy, với Việt Nam khí hậu nhiệt đới, nắng nóng nên nhu cầu nước giải khát rất lớn. Mặt khác, ngành bánh kẹo mang tính thời vụ cao, thời điểm tháng 4-5 tiêu thụ chậm, nhưng với nước giải khát là cao điểm của tiêu thụ. Chính vì muốn hài hòa sản xuất nên Kinh Đô đầu tư vào Tribeco. Ở góc độ khác, nếu lập doanh nghiệp mới sẽ mất nhiều thời gian cho việc xây dựng thương hiệu, mở thị trường, quảng bá sản phẩm... Đầu tư vào Tribeco thì có thể bỏ qua giai đoạn đầu và tôi nghĩ trong một thời gian ngắn có thể đưa Tribeco lên một bước phát triển mới cao hơn.

Câu hỏi 6 : Cụ thể thì Kinh Đô sẽ "phát triển" Tribeco như thế nào?

Trả lới : Mua một doanh nghiệp thì phải biết cách làm sao để mang lại hiệu quả lớn hơn cho doanh nghiệp đó. Với kem Wall's trước đây cũng vậy, sau khi Kinh Đô mua lại, lợi nhuận hàng năm và các khoản thu nhập khác đều tăng. Và bài học quan trọng từ kem Wall's chính là trong từng giai đoạn phải có bước đi thích hợp về quản lý, nhân sự, sản phẩm.... Đầu tư vào Tribeco, chúng tôi cố gắng tạo ra sự khác biệt với các doanh nghiệp cùng ngành, có hướng đi riêng, cách kinh doanh riêng. Chúng tôi sẽ mở một nhà máy ở phía Bắc và một ở phía Nam để phục vụ cho thị trường khu vực. Điều quan trọng trước mắt là giảm chi phí vận chuyển đang rất tốn kém và mở rộng được thị trường, tăng doanh số. Trước đây những phân khúc thị trường nào màTribeco chưa làm được thì Kinh Đô với kinh nghiệm và hệ thống kinh doanh cả nước sẽ làm tiếp phần còn lại. Chiến lược thì không thể nói chi tiết được mặc dù chúng tôi đã có phương án và con số cụ thể. Chỉ có thể nói, dự kiến doanh số Tribeco sẽ tăng mỗi năm trên dưới 30% và sau 3 năm sẽ tăng 100%.

Câu hỏi 7 : Mối quan hệ về tài chính thì như thế nào?

Trả lời : Tất cả các công ty con là công ty TNHH, cổ phần đều do công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập. Công ty mẹ là công ty cổ phần đa sở hữu, đầu năm 2005 quỹ Viet Nam Opportunity Fund (VOF) đầu tư vào Kinh Đô, đến tháng 5/2005 Prudential Việt Nam chính thức đầu tư vào công ty Cổ phần Kinh Đô và trở thành một trong những cổ đông lớn nhất của Kinh Đô. Đến cuối năm 2005, danh sách các nhà đầu tư tài chính vào công ty mẹ liên tục dài thêm với nhiều tên tuổi lớn như Temasek (Singapore), VietNam Venture Ltd, Asia Value Investment Ltd... khi cổ phiếu Kinh Đô đã được niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán. Ngoài ra công ty mẹ, anh Thành làm chủ tịch Hội đồng quản trị cũng đã quyết định mua cổ phần tại ngân hàng Đông Á, trở thành cổ đông của ngân hàng Đông Á, đồng thời ngân hàng Đông Á cũng mua lại cổ phần của Kinh Đô, tham gia vào các thỏa thuận "nắm cổ phần ổn định" lẫn nhau. Mối quan hệ Kinh Đô - Đông Á không chỉ đơn thuần là mối quan hệ sở hữu cổ phần mà ngân hàng Đông Á còn là chủ các khoản vay của Kinh Đô.

Câu hỏi 8 : Đặc trưng nổi bật trong quá trình hình thành Kinh Đô?

Trả lời : Đặc trưng nổi bật hình thành tập đoàn Kinh Đô đó là đi lên từ doanh nghiệp sản xuất nhỏ, khi quy mô mở rộng bỏ vốn ra thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần do công ty mẹ nắm giữ cổ phần chi phối. Công ty mẹ đảm nhiệm vai trò sản xuất và đầu tư tài chính vào các công ty con. Công ty mẹ của tập đoàn Kinh Đô nắm quyền sở hữu các công ty con, chi phối các công ty con về phương diện maketing, tài chính, công nghệ và chiến lược phát triển.

Câu hỏi 9 : Về quản trị nhân sự thì như thế nào?

Trả lời : Kinh Đô của tụi anh đã hình thành trung tâm học tập – huấn luyện Kinh Đô. Việc đào tạo bồi dưỡng chuyên môn sẽ được thực hiện tại đây, từ hồi trước đến giờ chính sách nhân sự thường hướng nội, ưu tiên cho con em nhân viên Kinh Đô. Năm nay con gái của anh Trần Lệ Nguyên sau khi du học sẽ trở về làm. Về văn hóa , Kinh Đô vẫn duy trì không khí làm việc gia đình Hiện nay bên bộ phận nhân sự họ đang trình lên tiêu chuẩn tuyển chọn nhân sự, tất cả mọi thành viên của Đồng Tâm đều tuân theo chuẩn chung này trong việc tuyển chọn nhân sự.

Câu hỏi 10 : Tập đoàn Kinh Đô có mối liên kết đặc thù giữa các công ty con với nhau hay giữa công ty con với công ty mẹ?

Trả lời : Hiện nay ở Kinh Đô có mối liên kết dọc, công ty mẹ là nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cho các công ty con, chỉ có Kinh Đô Bình Dương là không có chức năng phân phối, mà sản phẩm đầu ra chỉ được bán cho các công ty con khác theo chiến lược của công ty mẹ. Các công ty con đảm trách chức năng phân phối đến sản phẩm người tiêu dùng nhưng không phải công ty con nào cũng phân phối tất cả sản phẩm của tập đoàn. Tùy theo chiến lược sản phẩm, maketing của công ty mẹ mà công ty con sẽ phân phối những dòng sản phẩm khác nhau đến tay người tiêu dùng.

Câu hỏi : Anh kỳ vọng như thế nào về mô hình của Kinh Đô trong tương lai?

Trả lời : Theo ý anh trong ngắn hạn, thời gian tới nên mua cổ phần chi phối của Sài gòn Tribeco và một số ngân hàng thương mại cổ phần để đa dạng hóa hoạt động sản xuất kinh doanh, trong dài hạn nên đầu tư mua cổ phần ra các công ty nước ngoài, chuyển hướng kinh doanh sang nhiều lĩnh vực

III. KẾT QUẢ PHỎNG VẤN TẬP ĐOÀN KINH TẾ BITI'S

Người phỏng vấn : Thái Minh Hiệp

Ngày phỏng vấn : 18/10/2006

Thời gian bắt đầu : 10giờ 30 phút

Thời gian kết thúc : 11 giờ

1. THÔNG TIN CÁ NHÂN TRẢ LỜI PHỎNG VẤN

Họ và tên : Vưu Hồng Tấn

Địa chỉ : 22 Lý Chiêu Hoàng, P10, Q6, TP Hồ Chí Minh

Điện thoại : 84.8.8.754.513

Nghề nghiệp : Quản lý Kinh doanh

Chức vụ : Trưởng phòng kinh doanh tập đoàn Biti's

Câu hỏi 1 : Tập đoàn Biti's ra đời vào thời điểm nào ?

Trả lời : Qua 22 năm hoạt động, Biti's hiện nay là công ty hàng đầu của Việt Nam trong ngành sản xuất kinh doanh giày dép. Biti's đã trở thành một tập đoàn mà công ty mẹ là Công ty sản xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên, sau đó có thêm công ty TNHH Bình Tiên Đồng Nai, công ty liên doanh Sơn Quán.

Hồi đó Chú Thành, ổng là chú bà con của anh, anh là Vưu Hồng Tấn còn ổng là Vưu Khải Thành. Từng là một công nhân làm việc trong một xí nghiệp quốc doanh chuyên sản xuất giày dép cao su ở Thành phố Hồ Chí Minh, ông hoàn toàn tin tưởng vào tay nghề kỹ thuật của mình. Cũng chính vì thế mà ông không tìm đến những "trận địa" đầy lạ lẫm khác, mà quyết định thành lập luôn một tổ hợp mang tên Vạn Thành để gia công các loại dép rọ và dép đi biển xuất sang Liên Xô cũ. Nói là tổ hợp, nhưng thực chất ban đầu chỉ là một cơ sở có số vốn đầu tư khoảng vài nghìn USD với máy móc thuê lại. Chỉ về sau này, khi phát hiện thấy Hợp tác xã Bình Tiên là đơn vị cùng

sản xuất những sản phẩm tương tự nhưng do "làm ăn không khá", năm 1986 ông mới mua lại và sáp nhập cả hai thành Hợp tác xã Cao su Bình Tiên, cái tên Biti's cũng bắt nguồn từ những từ này.

Năm 1989, Hợp tác xã cao su Bình Tiên là đơn vị ngoài quốc doanh đầu tiên của cả nước được Nhà nước cho phép trực tiếp xuất – nhập khẩu.

Năm 1990, để cạnh tranh với hàng ngoại nhập, Hợp tác xã cao su Bình Tiên đầu tư mới hoàn toàn công nghệ của Đài Loan và thực hiện sản xuất sản phẩm mới – giày dép xốp EVA.

Năm 1991, thành lập công ty liên doanh Sơn Quán – đơn vị liên doanh giữa HTX Cao Su Bình Tiên với công ty SunKuan Đài Loan – chuyên sản xuất hài, dép xuất khẩu. Đây là công ty liên doanh đầu tiên giữa một đơn vị kinh tế tư nhân Việt Nam với một công ty nước ngoài.

Năm 1992, HTX Cao su Bình Tiên chuyển thể thành công ty sản xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên (Biti's) chuyên sản xuất hàng tiêu dùng dép xốp, hài, sandal tiêu thụ trong nước và xuất khẩu.

Năm 1995, do nhu cầu thị trường ngày càng mở rộng, lúc này tiềm lực tài chính đã đi vào ổn định, Biti's đã tiến hành thành lập tiếp một công ty con là công ty TNHH Bình Tiên Đồng Nai (Dona Biti's), được thành lập chuyên sản xuất giày thể thao công nghệ Hàn Quốc, PU, xốp....

<u>Câu hỏi 2 :</u> Về kinh doanh thì như thế nào anh Tấn?

<u>Trả lời :</u> Hiện tại thì Bitis có 3 văn phòng đại diện tại Trung Quốc đó là văn phòng đại diện Hà Khẩu, văn phòng đại diện Côn Minh, văn phòng đại diện Nam Ninh và một trạm liên lạc tại Quảng Châu. Hai trung tâm thương mại ở Việt Nam là trung tâm thương mại Biti's Tây Nguyên hoạt động từ tháng 06/2002, Trung tâm thương mại cửa khẩu quốc tế Lào Cai hoàn tất dự án vào cuối năm 2005 với kinh phí đầu tư 10 triệu USD. Hiện tại Biti's có 11 chi nhánh và hơn 4.500 đại lý, cửa hàng trên toàn quốc. Thị trường xuất khẩu của Biti's hơn 40 nước trên thế giới. Năm 2001, Biti's được tổ chức BVQI và Quacert cấp giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn hệ thống

quản lý chất lượng ISO 9001 : 2000. Sản phẩm của Biti's được UBND thành phố Hồ Chí Minh chọn là một trong những sản phẩm công nghiệp chủ lực của thành phố và liên tục 8 năm liền đạt Topten hàng Việt Nam chất lượng cao do người tiêu dùng bình chọn.

Câu hỏi 3 : Anh nói rõ hơn về vai trò của công ty mẹ đối với công ty con trong việc đề ra chiến lược kinh doanh ?

Trả lời : Chiến lược kinh doanh thì do công ty mẹ đề ra, nhằm mở rộng lĩnh vực hoạt động kinh doanh đa ngành của thươngng hiệu Biti's, công ty mẹ đã đẩy mạnh chức năng hoạt động xúc tiến đầu tư và liên doanh phát triển để triển khai các dự án đầu tư. Trước mắt công ty mẹ tập trung nguồn lực cho các dự án trung tâm thương mại, thực hiện mô hình đa chức năng đáp ứng được nhiều yêu cầu kinh doanh. Bên cạnh đó, Biti's sẵn sàng tham gia các cơ hội đầu tư khác để hợp tác, liên doanh, liên kết mở rộng và phát triển kinh doanh.

Câu hỏi 4 : Công ty mẹ có chi phối công ty con về mặt tài chính?

Trả lời : Công ty con là công ty TNHH đều do công ty mẹ bỏ vốn ra thành lập, còn liên doanh Sơn Quán thì Biti's cũng nắm cổ phần chi phối. Nên về tài chính thì công ty mẹ chi phối các công ty con, tại vì mình bỏ vốn ra thành lập mà. Dự tính thì chú Thành muốn cổ phần hóa Dona Biti's để thu hút vốn thêm từ bên ngoài. Và chú cũng tính mua cổ phần của một vài ngân hàng thương mại. Có ngân hàng phía sau, doanh nghiệp xoay sở tốt hơn, đồng thời thực hiện được ý đồ chiến lược tạo doing mạng lưới đông đảo và đa dạng.

Câu hỏi 5 : Còn về quản trị nhân sự thì thế nào anh Tấn?

Trả lời : Công ty Biti's hiện có đội ngũ công nhân viên trên 7.500 người. Biti's luôn coi trọng con người là vốn quý của doanh nghiệp và để phát huy hiệu quả nguồn vốn quý này, Biti's đã xây dựng chiến lược đào tạo, giáo dục, huấn luyện, nâng cao kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ, mạnh dạn đầu tư để thành lập Viện đào tạo Biti's với đội ngũ giảng viên là những người có tâm huyết với việc chia sẻ, chuyển giao kinh nghiệm và có quá trình nhiều năm công tác tại công ty. Để ổn định lực lượng

nhân sự hiện có, Biti's đã đưa ra những chính sách khen thưởng thiết thực, phúc lợi đầy đủ nhằm khuyến khích động viên tinh thần làm việc và sự gắn bó lâu dài của đội ngũ nhân viên.

<u>Câu hỏi 6 :</u> Bisti's có mối liên kết đặc thù giữa các công ty con với nhau hay giữa công ty con với công ty mẹ?

<u>Trả lời :</u> Nói chung là hiện nay ở Bisti's, công ty mẹ chi phối các công ty con cả về kinh doanh, tài chính và nhân sự. Công ty mẹ hiện nay là kinh doanh đa ngành, còn công ty con thì chỉ chuyên về sản xuất giày dép. Cả công ty mẹ và công ty con đều có chức năng phân phối. Nhưng mà cung cấp đầu vào như nguyên liệu, rồi các thứ khác thì do công ty mẹ đảm nhiệm.

PHỤ LỤC 3

ĐÁNH GIÁ VỀ MÔ HÌNH CHAEBOL Ở HÀN QUỐC

Mô hình tập đoàn kinh tế bắt đầu xuất hiện ở Hàn Quốc vào những năm 1960 – 1970 nhằm đẩy nhanh tốc độ công nghiệp hóa dưới hình thức tổ hợp công nghiệp lớn (Chaebol) thuộc sở hữu của các nhóm gia đình và phát triển kinh doanh.

Đặc thù của Chaebol : Các Chaebol không chỉ gây ảnh hưởng trong nước mà còn trên phạn vi toàn cầu. Phạm vi hoạt động của các Chaebol lan ra hầu hết các hoạt động kinh doanh từ sản xuất thiết bị viễn thông, ô tô, hàng điện tử, đóng tàu đến tài chính, ngân hàng, bảo hiểm và buôn bán lẻ...

Cơ cấu của Chaebol : Các Chaebol đều do người gia đình sáng lập và hậu duệ của họ chi phối, điển hình như Chung Ju Yung và gia đình kiểm soát 61,3% cổ phần của Huyndai; Chung Taeso và các con của ông ta kiểm soát tới 85,4% cổ phần của Hanbo. Mức độ gia đình trị của các Chaebol kết hợp với số thành viên còn lại vốn là đồng hương, đồng học với người sáng lập đã đưa sự phát triển gia đình của các Chaebol lên mức độ xã hội hóa.

Cơ chế điều hành của Chaebol : Mỗi Chaebol đều có một cơ quan điều hành riêng và có cùng một chức năng : giúp chủ tịch tập đoàn phối hợp hoạt động của công ty chi nhánh, điều hành nhân sự, tài chính, đầu tư, R&D. Bằng việc hùn vốn, phân bổ nhân sự, các cơ quan điều hành góp phần nâng cao tính hiệu quả của tập đoàn nói chung, các công ty riêng lẻ nói riêng.

Xét về mặt tích cực, các Chaebol Hàn Quốc chiếm tới 90% GDP của Hàn Quốc, bốn Chaebol lớn nhất : Huyndai, Samsung, LG, Deawoo chiếm tới 84% GDP và 60% giá trị xuất khẩu đã thúc đẩy nền kinh tế Hàn Quốc phát triển mạnh.

Tuy nhiên mô hình Chaebol vừa mang tính độc đáo vừa mang tính khắc nghiệt: Khống chế làm mất cân bằng nền kinh tế Hàn Quốc do mọi nguồn tài nguyên, tiền vốn, công nghệ đều tập trung vào tay các Chaebol làm cho giá cả tăng vọt do độc

quyền, buôn lậu, trốn thuế.... và sự thiên vị của chính phủ dẫn đến nợ nần nghiêm trọng trong các Chaebol. Sự sụp đổ của ba Chaebol Kia, Hanbo, Sammi là dấu hiệu của chuỗi dây chuyền khủng hoảng, trong đó chú ý là sự phá sản của tập đoàn thép Hanbo ngày 23/01/1997 với việc tuyên bố vỡ nợ khi không còn khả năng thanh toán khoản nợ 1,5 tỷ Won (1,7 triệu USD) làm cho cuộc khủng hoảng tài chính Hàn Quốc diễn ra.

Nguyên nhân của sự khủng hoảng trên đã bộc lộ những yếu kém về cơ cấu và cách thức hoạt động của Chaebol :

- Vay nợ cao để mở rộng và phát triển sản xuất kinh doanh, Chaebol nào có quy mô càng lớn thì càng vay được một cách dễ dàng nhiều vốn từ các ngân hàng trong và ngoài nước đã dẫn đến sự khủng hoảng trong thanh toán tín dụng.

- Được sự ưu đãi và thiên vị của Chính phủ Hàn Quốc trong việc cho vay vốn với mức lãi suất thấp hơn nhiều so với các công ty không thuộc Chaebol. Ngoài ra chính phủ cũng thực hiện các biện pháp bảo vệ sản phẩm của Chaebol bằng việc kiểm soát hàng nhập khẩu. Do đó các Chaebol thả sức vay vốn để hoạt động sản xuất kinh doanh mà không cần đếm xỉa đến rủi ro, họ đã mở rộng sản xuất một cách thái quá mà không để ý đến tình hình tài chính yếu kém của mình.

- Sự tập trung sức mạnh kinh tế trong các Chaebol đã tạo điều kiện cho các tập đoàn kinh doanh áp đặt mức giá độc quyền cao cho các sản phẩm.

Nguồn : Far Eastern Economy Review, 03/04/1997

PHỤ LỤC 4

KINH NGHIỆM HÌNH THÀNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ Ở TRUNG QUỐC

Trung Quốc là nước có xuất phát điểm gần giống như Việt Nam, sau hơn 20 năm đổi mới đã đạt được nhiều thành tựu to lớn. Đầu những năm 1980, Trung Quốc có 348.000 doanh nghiệp nhà nước, sản xuất 423,08 tỷ nhân dân tệ giá trị sản phẩm, chiếm 80,3 tổng giá trị sản lượng công nghiệp toàn quốc. Khi chuyển sang nền kinh tế thị trường các nhà lãnh đạo Trung Quốc đã thấy được những vấn đề đáng lo ngại của doanh nghiệp nhà nước như sau :

- Hiệu quả kinh tế thấp, nhiều doanh nghiệp bị thua lỗ.

- Gánh nặng nợ nần trong các doanh nghiệp nhà nước ngày càng lớn, máy móc, thiết bị ngày càng lạc hậu.

- Các doanh nghiệp nhà nước phải gánh chịu quá nhiều chức năng xã hội, tình trạng thất thoát tài sản của Nhà nước ngày một nghiêm trọng.

Trước tình trạng đó, chính phủ Trung Quốc chủ trương đổi mới doanh nghiệp nhà nước là khâu then chốt trong cải cách kinh tế. Một mặt chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành doanh nghiệp hiện đại, trong đó có sự tách biệt giữa sở hữu và kinh doanh, giữa Nhà nước và doanh nghiệp, mặt khác đẩy mạnh cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Việc chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành công ty cổ phần đã tạo điều kiện thuận lợi để Trung Quốc có thể thiết lập những tập đoàn doanh nghiệp có quy mô lớn, có sức cạnh tranh. Năm 1991, Trung Quốc thí điểm cổ phần 3.200 doanh nghiệp hình thành 1.630 tập đoàn doanh nghiệp có quy mô tương đối lớn, đến năm 1995 đã có trên 12.000 công ty cổ phần sở hữu hỗn hợp, trong đó nhà nước sở hữu 40%, các pháp nhân 40%, cá nhân 20%. Hiện nay Trung Quốc đang tiến hành cải cách doanh nghiệp nhà nước theo phương châm "nắm lớn, buông nhỏ". Nhà nước tập trung nắm chắc một số doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn, có vị trí then chốt trong

nền kinh tế quốc dân, xây dựng khoản 1.000 tập đoàn doanh nghiệp có quy mô lớn, có sức cạnh tranh được mệnh danh là những "tàu sân bay kinh tế". Trong đó có một số tập đoàn "xuyên ngành", "xuyên khu vực", "xuyên quốc gia", "xuyên chế độ sở hữu" tức là tập đoàn doanh nghiệp theo chế độ cổ phần. Với cách làm này Trung Quốc hy vọng sẽ có khoảng 10 -30 tập đoàn mạnh, đứng vào hàng ngũ 500 công ty xuyên quốc gia hiện nay.

Nguồn : Trương Văn Bân, Bàn về cải cách doanh nghiệp nhà nước, NXB Chính trị Quốc gia, 2002 và tổng hợp từ nhiều tạp chí khác nhau.

PHỤ LỤC 5

CÁC HÌNH THỨC CARTEL, SYNDICATE, TRUST, CONCERN, CONGLOMERATE

Cartel : Là hình thức tập đoàn kinh tế theo một ngành chuyên môn hóa, bao gồm những công ty sản xuất một loại sản phẩm hoặc dịch vụ kinh doanh nhằm hạn chế sự cạnh tranh bằng thỏa thuận thống nhất về giá cả, phân chia thị trường tiêu thụ, về mẫu mã, kiểu loại.... Trong Cartel, các doanh nghiệp thành viên vẫn giữ tính độc lập về mặt pháp lý, còn tính độc lập về kinh tế được điều hành hợp đồng kinh tế. Tuy nhiên Cartel thường dẫn đến độc quyền, hạn chế cạnh tranh, đi ngược lại với xu thế của cơ chế thị trường. Do đó Chính phủ ở nhiều nước đã hạn chế hoặc ngăn cấm hình thức tập đoàn này. Hình thức tập đoàn kinh tế này xuất hiện đầu tiên ở Mỹ vào giữa thế kỷ 19 và sau đó lan ra các nước phương Tây.

Syndicate : Là dạng đặc biệt của Cartel nhưng trong Syndicate có một văn phòng thương mại chung do một ban quản trị điều hành và tất cả các công ty phải tiêu thụ hàng hóa của họ qua kênh của văn phòng này. Các doanh nghiệp thành viên vẫn giữ nguyên tính độc lập về sản xuất nhưng hoàn toàn mất tính độc lập về thương mại. Tính liên kết của dạng tập đoàn này chỉ ở khâu tiêu thụ sản phẩm.

Trust : là hình thức tập đoàn kinh tế không chỉ liên kết ở khâu tiêu thụ mà còn liên kết cả ở khâu sản xuất. Trust bao gồm nhiều doanh nghiệp công nghiệp do một ban quản trị thống nhất điều khiển. Các doanh nghiệp thành viên trong Trust đều mất quyền độc lập cả về sản xuất lẫn thương mại. Việc thành lập các Trust nhằm chiếm nguồn nguyên liệu, khu vực đầu tư và thu lợi nhuận cao.

Concern : Hình thức tổ chức công ty kiểu Concern xuất hiện chủ yếu thông qua mối liên kết ngang giữa ít nhất là hai công ty lớn kinh doanh độc lập, có tư cách pháp nhân trong một ngành sản xuất. Các Concern không có tư cách pháp nhân, tính pháp lý của Concern thể hiện ở tính pháp nhân độc lập của các công ty thành viên.

Concern thường xây dựng một công ty mẹ và một ngân hàng độc quyền lớn. Các công ty mẹ thường đầu tư vào các công ty khác thành các công ty con. Công ty mẹ điều hành hoạt động của Concern. Mục tiêu thành lập của Concern là tạo tiềm lực về tài chính mạnh để phát triển kinh doanh nhằm hạn chế rủi ro đồng thời hỗ trợ trong nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ mới. Các công ty con hoạt động trong nhiều lĩnh vực như hoạt động sản xuất, thương mại, ngoại thương, dịch vụ... Các công ty con chịu trách nhiệm hữu hạn trên phần vốn kinh doanh của mình và giữ tính độc lập về pháp lý nhưng phụ thuộc vào Concern về mục tiêu hoạt động nhằm thực hiện lợi ích chung giữa công ty mẹ và công ty con thông qua các hợp đồng kinh tế, các khoản vay tín dụng hoặc đầu tư.

Conglomerate : Là hình thức liên kết công ty theo chiều dọc, tức các công ty thành viên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau về mặt tài chính. Đây là tập đoàn hoạt động tài chính thông qua mua bán chứng khoán trên thị trường để đầu tư thu hút những công ty có lợi nhuận cao nhất và các ngành có hiệu quả cao. Các công ty khi trở thành thành thành viên của Conglomerate phải thay đổi cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tổ chức của tập đoàn. Vai trò chủ yếu của Conglomerate là chi phối và kiểm soát tài chính chặt chẽ các công ty con. Các công ty con vẫn độc lập về mặt pháp lý và tự chủ cao trong kinh doanh các sản phẩm của mình. Có thể nói đây là tổ chức tài chính đầu tư vào các công ty kinh doanh tạo thành chùm doanh nghiệp tài chính – công nghiệp. Điển hình như công ty điện tín, điện thoại ITT của Mỹ là một Conglomerate khổng lồ do bành trướng xâm nhập vào ngành ngân hàng, bảo hiểm, khai thác đáy biển, vũ trụ, dịch vụ, khách sạn, kể cả các ngành công nghiệp thực phẩm và báo chí.

Nguồn : Tổng hợp từ nhiều tạp chí khác nhau.

PHỤ LỤC 6

SO SÁNH TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC VỚI TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRÊN THẾ GIỚI

1. SO SÁNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ VỚI TỔNG CÔNG TY CỦA VIỆT NAM.

Tập đoàn kinh tế trên thế giới và Tổng Công Ty ở Việt Nam có những nét tương đồng giống nhau và khác nhau. Sau đây chúng tôi xin đưa ra một vài điểm giống nhau và khác nhau giữa hai loại hình này:

1.1 Giống nhau :

Sự ra đời của tập đoàn kinh tế trên thế giới và Tổng Công Ty ở Việt Nam đều thông qua tác động của quy luật tích tụ và tập trung vốn tư bản. Tiến trình chung của kinh tế nhân loại là thực hiện không ngừng tái sản xuất mở rộng. Mỗi ngành nghề, mỗi doanh nghiệp với tư cách là một bộ phận của nền sản xuất xã hội và của phân công lao động xã hội không ngừng mở rộng sản xuất để đạt được sự tăng trưởng.

Tập đoàn kinh tế trên thế giới và Tổng Công Ty ở Việt Nam được hình thành do tác động của quy luật cạnh tranh và tối đa hóa lợi nhuận, nhằm giành ưu thế trong sản xuất và thị trường.

Mục tiêu đề ra của tập đoàn kinh tế trên thế giới và Tổng Công Ty ở Việt Nam là ngày càng mở rộng quy mô cả chiều rộng lẫn chiều sâu, để đa dạng hóa ngành nghề và giảm thiểu rủi ro kinh doanh.

Cuối cùng do sự phát triển một cách nhanh chóng của khoa học kĩ thuật đòi hỏi phải có sự liên kết. Các đơn vị thành viên có thể hỗ trợ cho nhau trong cùng một ngành hay khác ngành để cùng phát triển.

1.2 Sự khác nhau:

Hình thức thành lập : Tổng Công Ty ở Việt Nam được thành lập nhưng thực chất chỉ là phép cộng các doanh nghiệp thành viên lại với nhau. Sự kết hợp này thông qua biện pháp hành chính là chủ yếu. Tổng Công Ty có các doanh nghiệp thành viên

hạch toán độc lập hay phụ thuộc, hoàn toàn chịu sự kiểm tra giám sát về hoạt động kinh doanh và kết quả tài chính của Tổng Công Ty. Trong khi đó tập đoàn kinh tế trên thế giới được thành lập thông qua hình thức sáp nhập, mua lại, hợp nhất. Tập đoàn kinh tế là tổ hợp những công ty cổ phần, công ty mẹ có các công ty con thành viên và điều hành hoạt động các công ty con thông qua tỷ lệ góp vốn cổ phần.

Quan hệ tài chính : Quan hệ tài chính của tổng công ty với các doanh nghiệp thành viên chỉ là mối quan hệ cấp trên - cấp dưới thông qua việc giao vốn, điều hòa vốn giữa các doanh nghiệp, giao chỉ tiêu kinh tế tài chính để các doanh nghiệp thành viên tổ chức thực hiện. Đối với các tập đoàn kinh tế trên thế giới quan hệ tài chính của công ty mẹ và công ty con thông qua công cụ tài chính nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động tối đa của các công ty con cũng như chính bản thân công ty mẹ. Công ty mẹ lãnh đạo các công ty con, công ty con hoạt động theo chiến lược của công ty mẹ. Quyền lãnh đạo ở đây bắt nguồn từ tỷ lệ đa số cổ phần chứ không phải do quyền lực Nhà Nước áp đặt. Như vậy quan hệ tập đoàn kinh tế với các doanh nghiệp thành viên là quan hệ mẹ - con thông qua việc xử dụng vốn cổ phần. Sợi dây liên kết này gắn được lợi ích kinh tế của công ty mẹ với công ty con và mối quan hệ này được hình thành một cách khách quan, tất yếu cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường.

Hình thức sở hữu, khả năng huy động vốn và chính sách phân phối :

Hiện nay các tập đoàn kinh tế trên thế giới là những công ty đa quốc gia có quy mô vốn rất lớn, hình thức đa sở hữu. Trong khi đó tổng công ty ở Việt Nam xuất phát điểm tài chính rất thấp nên quy mô vốn rất nhỏ so với tập đoàn kinh tế và hình thức vẫn chỉ là đơn sở hữu do Nhà Nước làm chủ sở hữu. Với quy mô vốn lớn, tập đoàn kinh tế trên thế giới có uy tín nên có thể vay vốn tại các ngân hàng trên thế giới, điều này các tổng công ty khó có khả năng thực hiện được. Việc huy động vốn thông qua mua bán, phát hành các loại cổ phiếu trái phiếu cũng được điều hành rất tốt tại các tập đoàn kinh tế trên thế giới chứ không hề có hình thức như các tổng công ty ở Việt Nam là điều phối vốn từ công ty con thừa vốn sang các công ty con thiếu vốn. Ngoài

ra chính sách phân phối lợi nhuận cũng dựa trên tỷ lệ vốn cổ phần không hề có "lấy một phần lợi nhuận từ doanh nghiệp có lời bù qua doanh nghiệp bị thua lỗ".

Phạm vi kinh doanh : Các Tổng Công Ty Nhà nước của Việt Nam nói chung hầu như chưa có đầu tư ra ngoài. Trong khi đó các tập đoàn kinh tế trên thế giới ngày nay hầu hết đã phát triển thành các tập đoàn xuyên quốc gia.

Mối quan hệ giữa Tổng Công Ty với các doanh nghiệp thành viên : Mối quan hệ giữa các đơn vị thành viên này không xuất phát từ lợi ích kinh tế chung, không có mối quan hệ tài chính làm công cụ chi phối mà được kết nối bởi các quy định hành chính. Vì vậy tuy là thành viên của Tổng Công Ty nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn muốn độc lập, muốn có quyền tự chủ về tài chính, tự chủ về chính sách đầu tư và cũng như chính sách phát triển sản xuất kinh doanh. Từ đó làm cho mối quan hệ trong Tổng Công Ty trở nên rời rạc. Tổng Công Ty không kết nối được với các đơn vị thành viên, không có một thể chế thống nhất phát huy sức mạnh chung. Trong khi đó các tập đoàn kinh tế ở các nước, hội đồng quản trị luôn là trung tâm đầu não điều khiển các doanh nghiệp thành viên, đề ra chiến lược phát triển chung. Từ đó tạo ra sự cộng hưởng giữa các đơn vị thành viên hướng đến mục tiêu xây dựng tập đoàn kinh tế vững mạnh.

Về mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên : các tập đoàn kinh tế trên thế giới thường có sự phân chia cụ thể, phối hợp chặt chẽ, nhịp nhàng trong nhiệm vụ và quyền lợi giữa các doanh nghiệp thành viên để đi đến sự thịnh vượng chung, có sự gắn kết chặt chẽ về mặt kinh tế, có sự phân chia thị trường rõ ràng, giúp các đơn vị thành viên khai thác một cách có hiệu quả mà thị trường nó đang quản lý, doanh nghiệp thành viên có thể hi sinh quyền lợi vì tập đoàn kinh tế hay vì doanh nghiệp thành viên khác miễn sao mục tiêu chung của tập đoàn được hoàn thành. Trong khi đó mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên trong Tổng Công Ty là mối quan hệ lỏng lẻo trên mọi phương diện từ hàng ngang đến hàng dọc, hoạt động thiếu nhất quán các thành viên không có mục tiêu chung, từ đó có sự so bì trong quyền lợi và nghĩa vụ của các doanh nghiệp thành viên dẫn đến thái độ bất hợp tác của các doanh

nghiệp thành viên, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp thành viên trong cùng một thị trường do không có sự phân chia thị trường. Các doanh nghiệp thành viên không đầu tư trọng tâm vào sở trường của mình mà đầu tư một cách dàn trải, trùng lắp, kết quả không phát huy được thế mạnh mà còn ảnh hưởng đến các doanh nghiệp thành viên khác.

Về tính đa dạng của hình thức tổ chức và quản lý : mô hình Tổng Công Ty Nhà nước của Việt Nam là một hình thức doanh nghiệp theo luật định được thể hiện tại luật doanh nghiệp Nhà nước ban hành năm 2003 có hiệu lực vào ngày 01/07/2004, ngoài ra còn có nhiều văn bản và nghị định quy định hình thức tổ chức và quản lý. Trong khi đó đối với các nước, tập đoàn kinh tế là một hình thức tổ chức sản xuất kinh doanh nhưng không phải là một hình thức doanh nghiệp theo luật định, nghĩa là không có luật về tập đoàn. Cho nên tính đa dạng của hình thức tổ chức và quản lý của tập đoàn rất cao.

Tính đa ngành : Trong khi các tập đoàn kinh tế trên thế giới tính đa ngành được xem là xu thế tất yếu do đó dễ dàng tiếp cận với công nghệ tiên tiến, phương thức quản lý ở quy mô lớn. Trong khi đó các Tổng Công Ty ở Việt Nam có trình độ quản lý tương đối thấp, thiếu vốn, công nghệ lạc hậu, nghèo nàn khó có thể mở rộng ngành nghề sản xuất kinh doanh một cách có hiệu quả. Bên cạnh đó, sự đa ngành trong phần lớn các Tổng Công Ty ở nước ta còn khá nhiều bất hợp lý.

PHỤ LỤC 7

CÁC CÔNG TY THÀNH VIÊN, CÔNG TY LIÊN DOANH, CÔNG TY CÓ VỐN CỔ PHẦN CỦA SATRA

Các doanh nghiệp hạch toán độc lập

1. Công ty Bao bì Sài Gòn (SAPACO)
2. Công ty Bách hóa điện máy thành phố (SEACO)
3. Công ty Dịch vụ Cơ quan Nước ngoài (FOSCO)
4. Công ty Dịch vụ &Thương mại Thành phố (SEPROTIMEX)
5. Công ty Kinh doanh Thủy Hải Sản (APT Co)
6. Công ty Nông sản Thực phẩm XK (AGREX SAIGON)
7. Công ty Phát triển Kinh tế Duyên hải (Cofidec)
8. Công ty Rau quả thành phố (SAIGON VEGFRUCO)
9. Công ty Sản xuất Kinh doanh XNK Quận 8 (Bidexim)
10. Công ty thực phẩm công nghệ (INFOODCO)
11. Công ty Thương mại Tổng hợp Sài Gòn (SAGIMEXCO)
12. Công ty Vật tư Tổng hợp Thành phố (GEMEXIMCO)
13. Công ty Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản (VISSAN)
14. Công ty XNK Hàng Công Nghiệp (INEXIM)
15. Xí Nghiệp Chế biến hàng Xuất khẩu Cầu Tre (C.T.E)

Các doanh nghiệp thành viên hạch toán phụ thuộc

1. Thương xá Tax (TAX SG)
2. Siêu thị Sài Gòn
3. Trung tâm Thương mại &Dịch vụ Gia Định
4. Trung tâm Thương mại Đồng Khánh
5. Tổng kho 252 Trần Văn Kiểu

6. Công ty Quản lý và Kinh doanh chợ Bình Điền
7. Trung tâm Dịch vụ Satra
8. Công ty Satra – Tiền Giang
9. Văn phòng đại diện Tổng Công Ty tại Singapore

Các Doanh nghiệp hoạt động theo hình thức cổ phần

2. Công ty Cổ phần Dịch vụ Dầu khí Sài Gòn (SPSC)
3. Công ty Cổ phần Hợp tác Kinh tế và XNK (SAVIMEX)
4. Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng &TTNT (CMID)
5. Công ty Cổ phần XNK hàng tiểu thủ Công nghiệp (ARTEX Saigon)
6. Công ty Cổ phần Nhiên liệu Sài Gòn (S.F.C)
7. Công ty Cổ phần Vinabico
8. Công ty Cổ phần XNK Tổng hợp và Đầu tư Thành phố (IMEXCO)
9. Công ty Cổ phần Cung ứng Tàu biển
10. Công ty Cổ phần Thương mại – Dịch vụ Sài Gòn
11. Công ty Cổ phần Nhà Rồng
12. Công ty Cổ phần Mỹ phẩm Sài Gòn
13. Công ty Cổ phần Thương mại – Dịch vụ Cần Giờ
14. Công ty Cổ phần Thương mại Nam Sài Gòn
15. Công ty Cổ phần Thương mại XNK Thiên Nam

Các doanh nghiệp hoạt động theo hình thức liên doanh

1. Công ty Liên doanh Nhà máy Bia Việt Nam
2. Công ty Liên doanh Chợ Cửa khẩu Mộc Bài
3. Công ty TNHH May xuất khẩu Tân Châu

PHỤ LỤC 8

UỶ BAN NHÂN DÂN	CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH	Độc lập – Tự do - Hạnh phúc
---	---
Số 7472/QĐ-UB-NCVX	Tp.Hồ Chí Minh, ngày 02 tháng 11 năm 1995

QUYẾT ĐỊNH CỦA UBND THÀNH PHỐ
V/v thành lập Tổng Công ty thương mại Sàigòn
(Sàigòn Trading Corporation)

UỶ BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

-Căn cứ Luật tổ chức Hội đồng nhân dân và Uỷ ban nhân dân ngày 21 tháng 6 năm 1994;

-Căn cứ Luật doanh nghiệp Nhà nước ngày 30/04/1995;

-Căn cứ Nhị định số 39/CP ngày 27/06/1995 của Chính phủ;

-Căn cứ quyết định số 90/TTg ngày 07/03/1994 của Thủ tướng Chính phủ;

-Căn cứ công văn số 5212/ĐMDN ngày 19/09/1995 của Chính phủ về việc cho phép thành phố Hồ Chí Minh được thành lập Tổng Công ty thương mại Sàigòn;

QUYẾT ĐỊNH

Điều 1.- Nay thành lập Tổng Công ty thương mại Sàigòn hoạt động theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước, Tổng công ty có tên giao dịch là: Sàigòn Trading Corporation gọi tắt là: SATRA CORP.

-Tổng công ty thương mại Sàigòn gồm có các đơn vị thành viên theo danh sách đính kèm : và có thể được bổ sung hay giảm bớt theo quyết định của Chủ tịch Uỷ ban nhân dân thành phố.

-Trụ sở Tổng Công ty đặt tại: 45-47 Bến Chương Dương, quận 1, thành phố Hồ Chí Minh.

-Tổng vốn kinh doanh là: 893.559 triệu (Tám trăm chín mươi ba tỷ năm trăm năm mươi chín triệu đồng).

Gồm có:

+Vốn cố định 541.070 triệu

+Vốn lưu động 276.969 triệu

Nguồn vốn:

+Ngân sách cấp 561.407 triệu

+Vốn bổ sung 332.152 triệu

Điều 2.- Tổng Công ty thương mại Sàigòn có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng và được mở tài khoản ở ngân hàng (trong và ngoài nước) để hoạt động theo quy định của Nhà nước.

Điều 3.- Tổng công ty thương mại Sàigòn hoạt động theo điều lệ được Uỷ ban nhân dân thành phố phê chuẩn. Tổng công ty thương mại Sàigòn được Nhà nước giao vốn tài sản, được huy động nguồn vốn trong nước và ngoài nước dưới cá hình thức khác nhau theo quy định của Nhà nước để thực hiện nhiệm vụ được giao và chịu trách nhiệm đối với các khoản nợ trong phạm vi số vốn do Tổng công ty quản lý.

-Tổng Công ty thực hiện chế độ hạch toán kinh tế tổng hợp, được thành lập các quỷ tập trung theo quy định của Nhà nước và theo điều lệ của Tổng Công ty.

Điều 4.- Tổng Công ty thương mại Sàigòn chịu sự quản lý toàn diện của Uỷ ban nhân dân thành phố và chịu sự quản lý của cơ quan chức năng về mặt Nhà nước cũng như với tư cách là cơ quan thực hiện quyền chủ sở hữu đối với doanh nghiệp Nhà nước theo quy định Luật doanh nghiệp Nhà nước và các quy định khác của pháp luật.

Điều 5.- Tổng Công ty thương mại Sàigòn thực hiện quyền hạn và nghĩa vụ theo điều 6, điều 7, điều 8, điều 9, điêu, điều 10, điều 11, điều 12 chương II của điều lệ mẫu được ban hành của Nghị định số 39/CP ngày 27/06/1995 của Chính phủ.

Điều 6.- Tổ chức bộ máy của Tổng Công ty thương mại Sàigòn:

a) Tổng công ty được quản lý bởi Hội đồng quản trị cho Chủ tịch Uỷ ban nhân dân thành phố ra quyết định bổ nhiệm. Hội đồng quản trị lập 1 Ban kiểm soát để thực hiện chức năng kiểm tra, giám sát theo quy định và chỉ đạo của Hội đồng quản trị.

b) Tổng Công ty được điều hành bởi 1 Tổng Giám đốc ; Giúp việc cho Tổng Giám đốc có một số Phó Tổng Giám đốc. Tổng giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc do Chủ tịch Uỷ ban nhân dân thành phố bổ nhiệm.

c) Tổng Công ty thương mại Sàigòn gồm có 4 phòng ban nghiệp vụ như sau:

- Phòng nghiên cứu phát triển
- Phòng kế hoạch và quản trị dự án đầu tư
- Phòng Tổ chức hành chánh-pháp chế
- Phòng Quản trị tài chánh-kế toán.

Mỗi phòng có 1 trưởng phòng phụ trách, có từ 1 đến 2 phó trưởng phòng giúp việc trưởng phòng do Tổng Giám đốc bổ nhiệm và miễn nhiệm. Chức năng, nhiệm vụ, định biên của từng phòng do Tổng Giám đốc quyết định.

Điều 7.- Hội đồng quản trị Tổng Công ty thương mại Sàigòn có trách nhiệm:

-Xây dựng điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty, trình Chủ tịch Uỷ ban nhân dân thành phố phê chuẩn;

-Chỉ đạo, hướng dẫn các doanh nghiệp thành viên xây dựng điều lệ tổ chức và hoạt động thông qua Tổng Giám đốc trình Hội đồng quản trị phê chuẩn.

Điều 8.- Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Điều 9.- Chánh Văn phòng Uỷ ban nhân dân thành phố, Trưởng Ban Tổ chức Chính quyền thành phố, Giám đốc Sở Thương mại, Giám đốc sở ban ngành có liên quan, Hội đồng Quản trị và Tổng Giám đốc Tổng Công ty thương mại Sàigòn, Giám đốc các Doanh nghiệp thành viên trực thuộc Tổng Công ty thương mại Sàigòn chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.

Nơi nhận
-Như điều 9
-Bộ thương mại (b/c)
-Bộ tài chính
-TT/TU – TT/UB
-Các Ban Đảng (TC,KT)
-UBKH.TP, Sở Tài chính
-Cục QL Vốn & Tài sản NN tại các DN
-Lưu

T/M UỶ BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ
CHỦ TỊCH

Đã ký : Trương Tấn Sang

SAO Y BẢN CHÁNH
Ngày 29/7/2002
K/T CHÁNH VĂN PHÒNG HĐND &UBND.TP
PHÓ VĂN PHÒNG

Nguyễn Thanh Tùng

PHỤ LỤC 9

SO SÁNH SỰ KHÁC BIỆT KHI HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON SO VỚI MÔ HÌNH TỔNG CÔNG TY HIỆN NAY TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN

1. Mối quan hệ giữa Nhà nước (với tư cách chủ sở hữu) với Tổng Công Ty :

Quyền về tài sản

Theo mô hình Tổng Công Ty : Nhà nước (chủ sở hữu) giao tài sản (vốn, đất đai, tài nguyên và các nguồn lực khác) cho Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn. Tổng Công Ty chỉ có quyền quản lý, sử dụng tài sản và một phần quyền định đoạt (chuyển nhượng, thay thế). Mặt khác Nhà nước có thể điều chuyển tài sản của Tổng Công Ty nếu thấy cần thiết. Như vậy chủ sở hữu đã can thiệp vào quyền quản lý, sử dụng tài sản của doanh nghiệp, hạn chế quyền chủ động của doanh nghiệp.

Mô hình công ty mẹ – công ty con : Chủ sở hữu đầu tư tài sản cho Tổng Công Ty (công ty mẹ) bằng giá trị, Tổng Công Ty có các quyền của một pháp nhân như quyền chiếm hữu, sử dụng và định đoạt tài sản. Cụ thể Tổng Công Ty có quyền thay đổi cơ cấu tài sản để phát triển kinh doanh, chuyển nhượng, cho thuê, cầm cố, thế chấp tài sản. Nhà nước không điều chuyển vốn và tài sản đang nằm tại công ty mẹ theo phương thức không thanh toán.

Như vậy ở mô hình công ty mẹ – công ty con quyền về tài sản được mở rộng, tạo điều kiện cho Tổng Công Ty (công ty mẹ) hoàn toàn tự chủ, tự chịu trách nhiệm về hoạt động sản xuất kinh doanh gắn liền với quản lý nguồn vốn và tài sản của mình một cách có hiệu quả.

Quyền hạn và chức năng của Hội đồng quản trị :

Ở mô hình Tổng Công Ty, Hội đồng quản trị thực hiện chức năng quản lý hoạt động của Tổng Công Ty, trong đó có nhiều vấn đề Hội đồng quản trị phải trình cấp trên quyết định như : quyết định phê duyệt chiến lược, quy hoạch phát triển, kế hoạch

dài hạn, kế hoạch 5 năm, dự án đầu tư mới, dự án hợp tác đầu tư với nước ngoài, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật Tổng giám đốc, kế toán trưởng tại Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn.

Theo mô hình công ty mẹ – công ty con : Hội đồng quản trị tự quyết định các vấn đề về chiến lược, kế hoạch của công ty mẹ; ủy quyền hoặc phân cấp cho tổng giám đốc quyết định các dự án đầu tư, góp vốn mua cổ phần tại doanh nghiệp khác, chuyển nhượng cổ phần.

Như vậy ở mô hình công ty mẹ – công ty con : quyền hạn và trách nhiệm của Hội đồng quản trị đã được tăng lên để Hội đồng quản trị thực hiện chức năng đại diện trực tiếp chủ sở hữu Nhà nước tại Tổng Công Ty (công ty mẹ), khắc phục tình trạng Nhà nước can thiệp trực tiếp vào điều hành hoạt động kinh doanh tại doanh nghiệp.

Quyền kinh doanh được mở rộng :

Ở mô hình cũ : Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn chỉ được kinh doanh những ngành nghề theo mục tiêu, nhiệm vụ Nhà nước giao, khi muốn mở rộng ngành nghề hoạt động phải được sự chấp thuận của cấp chủ quản.

Mô hình công ty mẹ – công ty con : Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn được quyền kinh doanh những ngành nghề mà luật pháp không cấm.

Quyền kinh doanh mở rộng, tạo điều kiện cho Tổng Công Ty chủ động hơn trong hoạt động kinh doanh, nhanh chóng thâm nhập những ngành nghề mang lại hiệu quả cao, nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới, không phải chờ sự xét duyệt của cấp trên như trước đây.

2. Mối quan hệ giữa Hội đồng quản trị với Tổng giám đốc:

Ở mô hình Tổng Công Ty : Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc đều do một cấp là Ủy ban Nhân dân thành phố Hồ Chí Minh bổ nhiệm, Tổng giám đốc phải là thành viên của Hội đồng quản trị. Chủ tịch Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc cùng ký nhận tài sản của Nhà nước giao cho Tổng Công Ty. Do đó đã không xác định được quyền hạn và trách nhiệm của mỗi chức danh này.

Mô hình công ty mẹ – công ty con : Khi Nhà nước đầu tư vốn chỉ có Hội đồng quản trị là người nhận vốn và chịu trách nhiệm trong quá trình sử dụng vốn Nhà nước. Hội đồng quản trị thực hiện chức năng đại diện trực tiếp chủ sở hữu Nhà nước, có quyền tuyển chọn, ký hợp đồng lao động, bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức và quyết định mức lương đối với Tổng giám đốc. Kiểm tra, giám sát Tổng giám đốc trong việc thực hiện các nhiệm vụ, chức năng, các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, các quy định của pháp luật có liên quan. Chủ tịch Hội đồng quản trị có quyền đình chỉ các quyết định của Tổng giám đốc trái với nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị.

Như vậy trong mô hình công ty mẹ – công ty con : chức năng quản lý của Hội đồng quản trị và chức năng điều hành của Tổng giám đốc đã được tách bạch rõ ràng, không còn tình trạng chồng chéo, lấn sân như trước.

3. Mối quan hệ giữa Tổng Công Ty (công ty mẹ) với công ty con (doanh nghiệp thành viên):

Từ cơ chế giao vốn chuyển sang đầu tư vốn ở các công ty con, mối quan hệ giữa công ty mẹ (Tổng Công Ty) và công ty con (doanh nghiệp thành viên) đã có sự thay đổi căn bản thể hiện ở các mặt quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh và cơ chế tài chính.

Chức năng quản lý

Ở mô hình cũ Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng kỷ luật giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng các doanh nghiệp thành viên.

Ở mô hình công ty mẹ – công ty con : Hội đồng quản trị là người đại diện phần vốn góp của Tổng Công Ty ở các doanh nghiệp khác, có quyền và nghĩa vụ theo điều lệ doanh nghiệp này và quy định của pháp luật, cụ thể như sau :

Đối với công ty con mà Tổng Công Ty (công ty mẹ) đầu tư 100% vốn điều lệ thì Hội đồng quản trị của Tổng Công Ty chỉ quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm đối với thành viên Hội đồng quản trị công ty con. Phân cấp cho Hội đồng quản trị công ty con

quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm các chức danh như giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng.

Đối với các công ty con do Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn nắm quyền chi phối (sở hữu trên 50% vốn điều lệ), Hội đồng quản trị Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn quyết định bổ nhiệm đối với người trực tiếp quản lý phần vốn của Tổng Công Ty tại các công ty con này. Tổng Công Ty (công ty mẹ) thực hiện quyền của cổ đông, bên góp vốn chi phối thông qua đại diện của mình là thành viên trong Hội đồng quản trị. Như vậy công tác quản lý các công ty con được thay đổi theo chiều hướng tạo điều kiện cho các đơn vị này tự chủ trong quản lý, điều hành.

Hoạt động sản xuất kinh doanh

Mô hình cũ : Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn quyết định mở rộng hay thu hẹp phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp thành viên theo chiến lược phát triển chung của Tổng Công Ty, phê duyệt các hình thức trả lương, đơn giá tiền lương các doanh nghiệp thành viên.

Mô hình công ty mẹ – công ty con : Công ty con có quyền chủ động tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh, quyết định chiến lược kinh doanh theo định hướng của công ty mẹ và theo luật định. Như vậy quyền tự chủ kinh doanh của các công ty con được bảo đảm, khắc phục sự can thiệp quá sâu của Tổng Công Ty đối với các công ty con. Từ đó tăng cường tính độc lập, chủ động, trách nhiệm và quyền hạn của công ty con.

Về cơ chế tài chính

Theo mô hình cũ : Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn nhận vốn và tài sản Nhà nước giao để giao xuống cho các doanh nghiệp thành viên, nhưng điều đó chỉ mang tính hình thức, vì phần vốn ấy do chính các doanh nghiệp thành viên quản lý và sử dụng. Cho nên trên sổ sách vốn của Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn cũng khá lớn, nhưng lại phân tán ở các doanh nghiệp thành viên, khi cần có nhu cầu về vốn để đầu tư các dự án lớn, Tổng Công Ty không thể tập trung nguồn vốn được. Mặt khác giao vốn cho các doanh nghiệp thành viên nhưng Tổng Công Ty không phải là chủ sở

hữu và không được hưởng đầy đủ quyền của người đầu tư vốn đối với doanh nghiệp thành viên, do đó không có điều kiện tích tụ vốn.

Trong mô hình công ty mẹ – công ty con : Cơ chế cấp phát, giao nhận vốn sẽ chuyển sang đầu tư vốn trên cơ sở hợp đồng kinh tế, chuyển hoạt động từ chi phối mệnh lệnh hành chính sang chi phối về vốn, thị trường, công nghệ. Mục tiêu tách bạch về vốn nhằm tạo cơ sở kinh tế phân chia lợi ích và phân định quyền hạn giữa công ty mẹ và công ty con. Quyền hạn, lợi ích, trách nhiệm của công ty mẹ đối với công ty con là quyền hạn, lợi ích, trách nhiệm của chủ đầu tư vốn vào doanh nghiệp.

Khi thực hiện cơ chế công ty mẹ đầu tư vốn vào các công ty con và thu lợi nhuận từ phần đầu tư vốn này đã xóa bỏ cơ chế xin –cho giữa các doanh nghiệp thành viên và Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn, đồng thời tăng khả năng tích tụ và tập trung vốn thông qua đa dạng hóa sở hữu. Công ty mẹ chi phối dược các công ty con mà không can thiệp quá sâu vào hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo tính tự chủ của các công ty con. Báo cáo tài chính của công ty mẹ chỉ phản ánh hoạt động kinh doanh tại công ty mẹ và phần vốn đầu tư vào công ty con, không bao gồm phần vốn và kết quả hoạt động của công ty con.

Bảng tóm tắt những điểm khác biệt giữa hai mô hình hoạt động

Các tiêu chí	Theo mô hình Tổng Công Ty cũ	Theo mô hình mới (Công ty mẹ – con)	Kỳ vọng
1. Mối quan hệ giữa chủ sở hữu và Tổng Công Ty			
1.1 Quyền về tài sản	- Nhà nước giao vốn cho TCT; quyền định đoạt của TCT về tài sản bị hạn chế. - Quản lý bằng giá trị và hiện vật; có thể điều chuyển vốn khi cần.	- Nhà nước đầu tư vốn cho TCT; TCT có đầy đủ quyền định đoạt về tài sản. - Chỉ quản lý bằng giá trị; điều chuyển vốn có thanh toán.	Tạo điều kiện cho TCT tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc sử dụng và bảo toàn vốn.
1.2 Vai trò của Hội đồng quản trị	HĐQT chỉ được quyết định có giới hạn những vấn đề về chiến lược, quy hoạch, dự án đầu tư ra ngoài của TCT.	HĐQT tự quyết định các vấn đề chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, các dự án đầu tư ra ngoài của	Quyền hạn và chức năng của HĐQT được tăng lên để thực hiện chức năng đại diện chủ sở hữu.

		TCT.	
1.3 Quyền kinh doanh	Chỉ được kinh doanh những ngành nghề được giao; muốn mở rộng phải xin phép.	Kinh doanh những ngành nghề luật pháp không ngăn cấm.	Quyền kinh doanh được mở rộng tạo điều kiện cho TCT chủ động trong kinh doanh, nắm bắt được thời cơ.
2. Mối quan hệ giữa HĐQT và Tổng Giám Đốc			
	HĐQT và Tổng Giám Đốc đều do chủ sở hữu (UBND TP.HCM) bổ nhiệm.	HĐQT do chủ sở hữu bổ nhiệm.HĐQT có quyền tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm Tổng Giám Đốc.	Chức năng quản lý và chức năng điều hành được tách bạch rõ ràng, tránh chồng chéo, lấn sân như trước.
3. Mối quan hệ giữa TCT (Công ty mẹ) và các DNTV (Công ty con)			
3.1 Chức năng quản lý	TCT bổ nhiệm, miễn nhiệm Ban Tổng Giám Đốc DNTV	TCT chỉ bổ nhiệm người trực tiếp quản lý phần vốn TCT tại DNTV	Tăng cường tính chủ động, trách nhiệm, quyền hạn cũng như hiệu quả SXKD của công ty con.
3.2 Hoạt động SXKD	TCT quyết định mở rộng hoặc thu hẹp phạm vi kinh doanh của DNTV	DNTV chủ động tổ chức hoạt động SXKD theo định hướng của TCT.	
3.3 Về cơ chế tài chính.	- TCT giao vốn cho các DNTV. Vốn của TCT phân tán ở các DNTV. - TCT không được hưởng đầy đủ quyền của người đầu tư vốn. - Các DNTV phải trích nộp kinh phí cho Tổng Công Ty.	- TCT đầu tư vốn cho các công ty con. - TCT thu lợi nhuận và cổ tức từ các công ty con tương ứng với số vốn đã góp.	- Tách bạch về vốn tạo cơ sở kinh tế phân chia lợi ích và phân định quyền hạn giữa TCT và công ty con. - Quá trình tích tụ và tập trung vốn được thực hiện khắc phục tình trạng phân tán vốn.
	Quy chế tài chính áp dụng cho toàn TCT.TCT kiểm soát toàn bộ về tài chính của các DNTV.	Công ty mẹ và công ty con có quy chế riêng phù hợp với hình thức sở hữu.	Các công ty con có tính độc lập và quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về hiệu quả sử dụng vốn cũng như hiệu quả SXKD.