

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

VŨ ĐĂNG LINH

**CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH CỦA TỔNG CÔNG TY THÉP
VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KHU
MẬU DỊCH TỰ DO ASEAN - AFTA**

Chuyên ngành: Tài chính – Lưu thông tiền tệ và tín dụng
Mã số: 5.02.09

LUẬN ÁN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS. LẠI TIẾN DĨNH**

TP. HỒ CHÍ MINH NĂM 2003

LỜI MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Trước năm 1986, nền kinh tế Việt Nam là nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung, bao cấp. Hoạt động của các doanh nghiệp hầu hết theo các chỉ tiêu kế hoạch được áp đặt từ trên xuống. Các doanh nghiệp không phải mất công sức trong việc tìm kiếm thị trường tiêu thụ, lựa chọn nguồn cung ứng nguyên vật liệu mà chỉ tập trung vào vấn đề sản xuất theo các chỉ tiêu kế hoạch được Nhà nước giao. Hàng hoá giao dịch trên thị trường có chất lượng thấp, thiếu thốn trầm trọng. Từ năm 1986, nền kinh tế Việt Nam chuyển từ kinh tế tập trung, bao cấp sang nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần. Nhà nước khuyến khích tất cả các thành phần kinh tế đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh, chủ động mở cửa thị trường trong nước, hợp tác và giao lưu quốc tế. Từ đó số lượng các doanh nghiệp mới không ngừng tăng lên, cùng với đó là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp gia tăng để tìm kiếm thị trường, thu hút khách hàng về phía mình.

Thực hiện chủ trương chủ động hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế, những năm vừa qua Việt Nam đã tham gia vào nhiều tổ chức khu vực và quốc tế, thiết lập quan hệ ngoại giao với nhiều nước trên thế giới. Ngày 25/07/1995, nước ta đã chính thức gia nhập ASEAN, đồng thời tham gia Khu mậu dịch tự do ASEAN (AFTA). Từ ngày 01/01/1996, chúng ta bắt đầu thực hiện nghĩa vụ và các cam kết trong Chương trình ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT) của ASEAN. Việc tham gia vào khu mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) cũng như tham gia vào Tổ chức Thương mại Thế giới sau này cho phép chúng ta mở rộng thị trường tiêu thụ hàng hoá nhưng đồng thời đòi hỏi chúng ta cũng phải mở cửa thị trường mạnh mẽ để cho hàng hoá của họ thuận lợi chảy vào Việt Nam. Trước một môi trường kinh doanh đang chuyển mình từ kinh tế bao cấp sang kinh tế thị trường tự do, để tồn tại và phát triển đòi hỏi tất cả các doanh nghiệp Việt Nam phải có những thay đổi trong chiến lược kinh doanh cho phù hợp với thời kỳ mới. Việc chậm trễ trong nhận thức và chuyển dịch các chiến lược kinh doanh sẽ đưa đến những tổn thất to lớn không thể lường được.

Do đó, việc nghiên cứu và thực hiện đề tài: ***“Chiến lược tài chính của Tổng Công ty Thép Việt Nam trong quá trình hội nhập Khu mậu dịch tự do ASEAN – AFTA”*** là rất cần thiết để tìm kiếm các giải pháp tài chính, kinh doanh góp phần vào sự phát triển của Tổng công ty Thép Việt Nam, vào sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hóa đất nước.

2. MỤC ĐÍCH CỦA ĐỀ TÀI

Vấn đề cơ bản mà luận văn mong muốn giải quyết là tìm kiếm và phát hiện những yếu kém, những thách thức, chỉ ra những thế mạnh và các cơ hội kinh doanh trong giai đoạn hiện nay qua đó đưa ra các ý tưởng, các giải pháp trên tinh thần khắc

phục những yếu kém, hạn chế các tiêu cực và sử dụng các thế mạnh của mình để nắm bắt các cơ hội kinh doanh trong thời kỳ mới.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đề tài có liên quan đến nhiều lĩnh vực khoa học khác nhau như kinh tế, tài chính, luật pháp, những vấn đề về hội nhập quốc tế... Tuy nhiên luận văn chỉ giới hạn phạm vi nghiên cứu về kinh doanh và tài chính đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp kèm theo các giải pháp ở tầm vĩ mô và vi mô gắn liền với nó.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Đề tài vận dụng các phương pháp nghiên cứu: lý thuyết ứng dụng hệ thống, phân tích tổng hợp, thống kê, so sánh và đối chiếu dựa trên số liệu thu thập tại chỗ có độ chính xác và tin cậy cao. Luận văn còn sử dụng các tài liệu, các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về các vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu.

5. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN

Luận văn đề tài: “*Chiến lược tài chính của Tổng Công ty Thép Việt Nam trong quá trình hội nhập Khu mậu dịch tự do ASEAN – AFTA*” gồm 68 trang với 3 chương:

- Chương 1: Một số vấn đề về tài chính doanh nghiệp và hội nhập kinh tế – gồm 20 trang với 2 bảng biểu và 1 hình.

- Chương 2: *Thực trạng hoạt động của Tổng Công ty Thép Việt Nam – gồm 26 trang với 14 bảng biểu và 3 hình.*

- Chương 3: Những kiến nghị cho việc thực hiện chiến lược của Tổng Công ty Thép Việt Nam trong giai đoạn hiện nay – gồm 22 trang với 1 bảng.

Rất mong nhận được sự phê bình đóng góp của quý thầy cô.

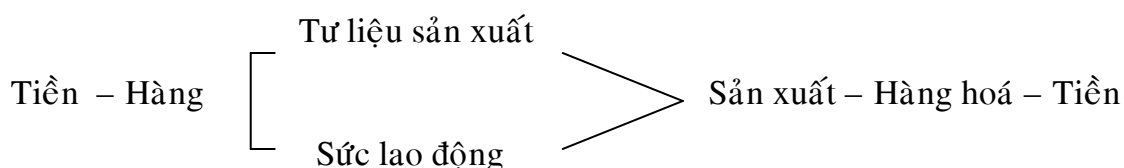
CHƯƠNG 1:

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP VÀ HỘI NHẬP KINH TẾ

1.1 LÝ LUẬN CHUNG VỀ TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP

1.1.1 Khái niệm tài chính doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân được nhà nước thừa nhận, được thành lập nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh. Sự ra đời và phát triển của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi nền kinh tế hàng hóa – tiền tệ. Để thực hiện các hoạt động kinh doanh với bất kỳ quy mô nào doanh nghiệp phải huy động được lượng vốn tiền tệ nhất định. Lượng vốn tiền tệ đó được huy động từ rất nhiều nguồn khác nhau và luôn có sự vận động không ngừng để đáp ứng những nhu cầu kinh doanh trong doanh nghiệp. Sự vận động của vốn tiền tệ trong kinh doanh diễn ra rất đa dạng – đó là sự dịch chuyển các luồng giá trị có thể diễn ra trong cùng phạm vi của một doanh nghiệp hoặc ra ngoài phạm vi của doanh nghiệp. Toàn bộ quá trình vận động của vốn tiền tệ trong doanh nghiệp có thể được khái quát như sau:



Chính sự vận động của tiền tệ trong quá trình kinh doanh đã làm nảy sinh hàng loạt các quan hệ kinh tế trong phân phối các nguồn vốn, kết quả hoạt động kinh doanh và đây là nguyên nhân trực tiếp phát sinh ra phạm trù tài chính doanh nghiệp. Các quan hệ kinh tế này bao gồm:

- ▷ Quan hệ kinh tế giữa doanh nghiệp với nhà nước

Mối quan hệ này thể hiện nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với nhà nước thông qua việc nộp thuế theo luật định, và ngược lại nhà nước cũng có những hỗ trợ về tài chính cho doanh nghiệp.

- ▷ Quan hệ kinh tế giữa doanh nghiệp với thị trường

Kinh tế thị trường có đặc trưng cơ bản là các mối quan hệ kinh tế đều được thực hiện thông qua thị trường: thị trường hàng hoá tư liệu sản xuất, thị trường lao động, thị trường hàng hoá tiêu dùng, thị trường tài chính... Với tư cách là tổ chức kinh doanh, hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với hoạt động của thị trường. Trong mối quan hệ này doanh nghiệp vừa với tư cách là người mua các yếu tố sản xuất kinh doanh, người

bán các sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất ra đồng thời vừa là người tham gia huy động và mua bán các nguồn lực tài chính nhàn rỗi của xã hội.

▷ Quan hệ kinh tế trong nội bộ doanh nghiệp

Đây là những quan hệ giữa các đơn vị trực thuộc trong một doanh nghiệp, quan hệ với tổng công ty, quan hệ với người lao động trong doanh nghiệp, quan hệ với cổ đông của doanh nghiệp... thông qua những nghiệp vụ như mua bán hàng, thanh toán giữa các đơn vị nội bộ, tạm ứng, trả lương, trợ cấp, chi trả tiền lãi...

Những quan hệ kinh tế nêu trên đã khái quát toàn bộ những khía cạnh về sự vận động tiền tệ trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc trưng của sự vận động của vốn tiền tệ là luôn luôn gắn liền với quá trình phân phối các nguồn tài chính của doanh nghiệp nhằm tạo lập và sử dụng các quỹ tiền tệ trong doanh nghiệp.

1.1.2 Chức năng của tài chính doanh nghiệp

◇ *Chức năng tổ chức các nguồn vốn cho quá trình sản xuất kinh doanh*

Sự vận động khách quan của quá trình kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp phải xác định lượng tiền tệ cần thiết cho kinh doanh đồng thời phải tìm kiếm, huy động các nguồn vốn để đáp ứng cho nhu cầu chi tiêu của doanh nghiệp. Tài chính doanh nghiệp phải thực hiện việc tổ chức và huy động các nguồn vốn cho doanh nghiệp. Nắm bắt được qui mô về vốn và thời hạn sử dụng các nguồn vốn huy động sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện các phương án kinh doanh một cách khả thi. Một khi các phương án kinh doanh đã định hình trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, người quản lý doanh nghiệp phải chuẩn bị đầy đủ và kịp thời các nguồn vốn. Đây là một nhân tố rất quan trọng trong việc quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải lựa chọn các phương pháp khác nhau để thu hút những nguồn vốn trên cơ sở phân tích nhu cầu về vốn, cơ cấu vốn và phương án kinh doanh dự kiến tiến hành nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu vốn cho doanh nghiệp.

◇ *Chức năng phân phối của tài chính doanh nghiệp*

Thông qua chức năng này mà vốn tiền tệ huy động của doanh nghiệp sẽ được phân chia thành những vốn nhỏ theo một tỷ lệ hợp lý thích ứng với đặc điểm, tích chất của từng giai đoạn, từng loại hình kinh doanh để đầu tư cho tài sản cố định, tài sản lưu động, trả lương cho người lao động... đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Một khi sản phẩm được sản xuất ra và được tiêu thụ trên thị trường sẽ hình thành các khoản thu nhập cho doanh nghiệp sau khi bù đắp những chi phí đã bỏ ra cho quá trình sản xuất. Một phần của thu nhập trên sẽ được chuyển vào cho ngân sách nhà nước dưới dạng thuế phải nộp. Số còn lại là lợi nhuận của doanh nghiệp, nó được sử dụng cho các mục đích khác nhau như lợi nhuận giữ lại để phát triển sản xuất kinh doanh, chi trả cổ tức cho chủ sở hữu doanh nghiệp...

Như vậy chức năng phân phối của tài chính doanh nghiệp được biểu hiện trong quá trình phân phối thu nhập bằng tiền của doanh nghiệp và quá trình đó gắn liền với những đặc điểm vốn có của hoạt động kinh doanh và hình thức sở hữu của các doanh nghiệp.

◆ Chức năng giám đốc tài chính

Quá trình phân phối của tài chính doanh nghiệp suy cho cùng cũng phải nhằm thực hiện được nguyên tắc hiệu quả, tiết kiệm trong việc hình thành và sử dụng các quỹ tiền tệ của doanh nghiệp. Trong thực tế quá trình phân phối đó diễn ra hết sức phức tạp, đôi khi đi chệch với nguyên tắc trên. Để hạn chế những tiêu cực diễn ra trong quá trình phân phối thì việc thực hiện những giám sát của tài chính là một đòi hỏi thường xuyên và liên tục. Thông qua việc giám sát sẽ đưa ra những điều chỉnh kịp thời để cho quá trình phân phối diễn ra phù hợp với những nguyên tắc đã định. Đặc điểm cơ bản của giám đốc tài chính là giám đốc bằng đồng tiền thông qua các chỉ tiêu bằng tiền và các mối quan hệ tiền tệ trong hoạt động của doanh nghiệp. Nội dung giám đốc tài chính doanh nghiệp luôn gắn liền với quá trình hình thành và sử dụng các quỹ tiền tệ của doanh nghiệp, với sự vận động của vốn trong tất cả các khâu của quá trình tái sản xuất. Thông qua đó sẽ kiểm tra tính đúng đắn trong việc hình thành và sử dụng các quỹ tiền tệ của doanh nghiệp, tỷ trọng cơ cấu nguồn vốn huy động đồng thời cũng đưa ra cho chủ thể quản lý có được một hệ số an toàn về khả năng huy động vốn, khả năng thanh toán cho doanh nghiệp.

1.1.3 Vai trò của tài chính doanh nghiệp

Tài chính doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế tồn tại khách quan trong nền kinh tế thị trường. Sự vận động của nó một mặt phải tuân theo những quy luật kinh tế khách quan, mặt khác phải chịu sự chi phối bởi mục tiêu và phương hướng kinh doanh của các chủ thể doanh nghiệp. Ngược lại tài chính doanh nghiệp có những tác động trở lại theo hướng thúc đẩy hay kìm hãm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trên góc độ này tài chính doanh nghiệp là một trong những công cụ có vai trò quan trọng trong quản lý kinh doanh.

◆ Vai trò huy động, khai thác nguồn tài chính nhằm đảm bảo yêu cầu kinh doanh của doanh nghiệp và tổ chức sử dụng vốn có hiệu quả nhất.

Để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp phải chủ động tổ chức huy động các nguồn vốn khác nhau để đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu vốn cho doanh nghiệp. Việc lựa chọn các nguồn vốn và các biện pháp huy động vốn có ý nghĩa quan trọng trong việc tổ chức quá trình luân chuyển vốn tiền tệ ở doanh nghiệp. Tính hiệu quả của việc huy động các nguồn vốn kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào trình độ của người quản lý doanh nghiệp trong việc:

- Xác định đúng đắn nhu cầu vốn cần huy động.
- Lựa chọn nguồn tài trợ.

– Lựa chọn các phương thức và đòn bẩy kinh tế để huy động vốn.

Song song với quá trình huy động vốn thì vai trò tổ chức sử dụng vốn huy động một cách có hiệu quả có tính chất quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp. Tính hiệu quả sử dụng vốn được biểu hiện ra là:

Về mặt kinh tế: vốn của doanh nghiệp không ngừng được bảo toàn và phát triển.

Về mặt xã hội: các doanh nghiệp không chỉ làm tròn trách nhiệm của mình đối với nhà nước mà còn không ngừng nâng cao mức thu nhập của người lao động.

◆ Vai trò đòn bẩy kích thích và điều tiết hoạt động kinh doanh

Tài chính doanh nghiệp có vai trò làm đòn bẩy kích thích và điều tiết hoạt động kinh doanh, đó là kết quả tổng hợp của việc vận dụng chức năng phân phối của tài chính vào việc giải quyết lợi ích kinh tế của nhiều chủ thể khác nhau trong đó có lợi ích của doanh nghiệp. Sự vận dụng chức năng phân phối của tài chính một cách phù hợp với quy luật sẽ làm cho tài chính doanh nghiệp trở thành đòn bẩy kinh tế có tác dụng tạo ra những động lực kinh tế tác động tới nâng cao năng suất, kích thích tăng cường tích tụ và tập trung vốn, kích thích tiêu dùng xã hội, thúc đẩy hiệu quả sử dụng tài sản của doanh nghiệp. Ngược lại một cơ chế phân phối không hợp lý, trái quy luật sẽ triệt tiêu các động lực, gây trở ngại cho quá trình phát triển của doanh nghiệp.

◆ Vai trò là công cụ kiểm tra các hoạt động của doanh nghiệp

Bằng việc phân tích các chỉ tiêu tài chính được diễn ra thường xuyên và liên tục, tài chính doanh nghiệp tham gia vào việc kiểm tra các hoạt động của doanh nghiệp nhằm mang lại những hiệu quả kinh tế cao nhất cho doanh nghiệp. Qua phân tích các chỉ tiêu tài chính sẽ là những căn cứ quan trọng để thấy được những mặt hạn chế, những điểm tích cực trong quá trình phân phối, sử dụng các quỹ tiền tệ của doanh nghiệp qua đó đưa ra những giải pháp hợp lý để làm lành mạnh hoá các hoạt động của doanh nghiệp.

1.2 CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP

1.2.1 Lý luận về chiến lược

1.2.1.1 Tâm quan trọng của chiến lược

Từ thập kỷ 1960 về trước là thời kỳ phát triển liên tục trong điều kiện môi trường tương đối ổn định do vậy các nhà quản trị trong các doanh nghiệp chỉ chú trọng tới việc xây dựng các kế hoạch tác nghiệp mà chưa chú trọng tới yếu tố chiến lược lâu dài. Kể từ thập kỷ 1970 trở đi môi trường kinh doanh đã có rất nhiều thay đổi như tình hình chính trị ở các nước không ổn định, nền kinh tế đã có hiện tượng suy thoái, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các nguồn nguyên liệu đã trở nên khan hiếm dần đi, cuộc khủng hoảng năng lượng, tình trạng ô nhiễm môi trường đã đến mức báo động. Đứng trước những biến đổi to lớn đó của môi trường kinh doanh những nhà quản trị không theo được xu thế đó đã dẫn tới làm ăn thua lỗ. Khắc phục những khó khăn trên

các nhà quản trị đã đi phân tích, tìm hiểu nguyên nhân và họ đã thấy được nguyên nhân của những thất bại là do yếu kém trong khâu hoạch định, thiếu thông tin về môi trường kinh doanh, không định hướng các chiến lược lâu dài. Hiện nay thì hầu hết các công ty có tầm cỡ quốc tế để tồn tại và phát triển ổn định đều tiến hành hoạch định các chiến lược kinh doanh dựa trên việc phân tích rất nhiều thông tin từ môi trường kinh doanh.

Để thấy rõ được tầm quan trọng của chiến lược thì việc tìm hiểu những đặc điểm nổi bật trong nền kinh doanh hiện đại rất có ý nghĩa. Những đặc điểm này chi phối và quyết định sự tồn tại và phát triển của tất cả các doanh nghiệp hiện nay, nó vừa tạo ra cơ hội, vừa tạo ra thách thức cho sự phát triển.

- **Đặc điểm lớn nhất là quá trình quốc tế hóa diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới.** Quá trình này với hai xu hướng đang đồng thời xảy ra đó là toàn cầu hóa và khu vực hoá. Toàn cầu hóa là sự phân công lao động diễn ra trên phạm vi toàn thế giới làm cho nền kinh tế thế giới trở nên thống nhất và phụ thuộc với nhau nhiều hơn. Hơn nữa xu hướng thúc đẩy tăng cường hợp tác khu vực làm cho quá trình quốc tế hóa diễn ra nhanh hơn, mạnh hơn. Quá trình đó gắn liền với việc làm giảm và gỡ bỏ các hàng rào thương mại tạo ra những thị trường rộng lớn và những cơ hội cho sự phát triển thị trường tiêu thụ. Song quốc tế hóa cũng làm cho sự cạnh tranh gay gắt, dữ dội hơn đồng thời làm giảm lợi thế so sánh do sự di chuyển các nguồn lực trở nên dễ dàng hơn. Tận dụng những cơ hội của toàn cầu hóa và đương đầu với cạnh tranh toàn cầu trở thành thách thức lớn nhất cho sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp.

- **Thứ hai, cuộc cách mạng khoa học công nghệ diễn ra với tốc độ phát triển như vũ bão** đã và đang tạo ra những cơ hội cũng như thách thức cho các tổ chức. Những doanh nghiệp nào nắm bắt được những kỹ thuật hiện đại sẽ gặt hái được những thành công rất to lớn, củng cố và tăng cường tiềm lực cạnh tranh, ngược lại những doanh nghiệp không tận dụng, không nắm bắt lợi thế của khoa học kỹ thuật sẽ bị tụt hậu và giảm dần lợi thế cạnh tranh. Cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật đã làm rút ngắn vòng đời cho một sản phẩm nên đòi hỏi phải thích ứng nhanh chóng, áp dụng nhanh nhất các thành tựu của khoa học kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh, phải khuyến khích và hỗ trợ mọi người sáng tạo, phải có một hệ thống năng động đủ sức thích ứng với tiến bộ nhanh chóng của khoa học kỹ thuật. Ngày nay cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật đã bước sang kỷ nguyên của thông tin. Sự bùng nổ thông tin làm cho khối lượng thông tin phải xử lý rất nhiều, các thông tin rất phức tạp và đòi hỏi phải nhanh chóng xử lý qua đó nó làm cho ta buộc phải thay đổi cách thức làm việc, thay đổi cách thức tổ chức và quản lý công việc của mình.

- **Thứ ba, quá trình toàn cầu hóa cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã dẫn tới sự thay đổi rất nhanh của môi trường kinh doanh.** Khi môi trường kinh doanh thay đổi buộc tổ chức phải thích ứng với môi trường mới thì mới có thể tồn tại và phát triển. Để thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng và khó lường trước được của môi trường kinh doanh đòi hỏi phải có sự phân tích, kiểm soát những thay đổi của môi

trường từ đó đưa ra những dự báo và xây dựng mục tiêu phát triển cũng như cách thức để đạt được mục tiêu cho một tổ chức. Quá trình đó chính là việc xây dựng chiến lược của một doanh nghiệp. Môi trường lại luôn luôn thay đổi đòi hỏi chiến lược đưa ra phải lường trước hết những thay đổi của môi trường, do vậy mà chiến lược phải linh hoạt và uyển chuyển và chỉ có như vậy mới đạt tới một mục tiêu mà tổ chức đã xác định.

Qua đó để tồn tại và phát triển ổn định trong môi trường kinh doanh hiện nay các tổ chức phải xác định cho được mục tiêu, phải lựa chọn các cách thức để đạt được mục tiêu đó, tổ chức để thực hiện mục tiêu đề ra, phải ứng phó trước những diễn biến, thay đổi của môi trường... đó là những nội dung được trả lời trong việc xây dựng chiến lược của một tổ chức.

1.2.1.2 Khái niệm chiến lược

Chiến lược được hiểu là những kế hoạch lớn, chúng như những bộ khung để hướng dẫn tư duy và hành động trong các hoạt động kinh tế – xã hội, giáo dục, quân sự...

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện mục tiêu của một tổ chức. Chiến lược chỉ tạo ra các khung để hướng dẫn tư duy, hành động chứ không phải chỉ ra những bước đi cụ thể để đạt được những mục tiêu đề ra.

Chiến lược được dùng theo ba nghĩa phổ biến sau:

Thứ nhất, các chương trình hành động tổng quát và việc triển khai các nguồn lực chủ yếu để đạt các mục tiêu toàn diện.

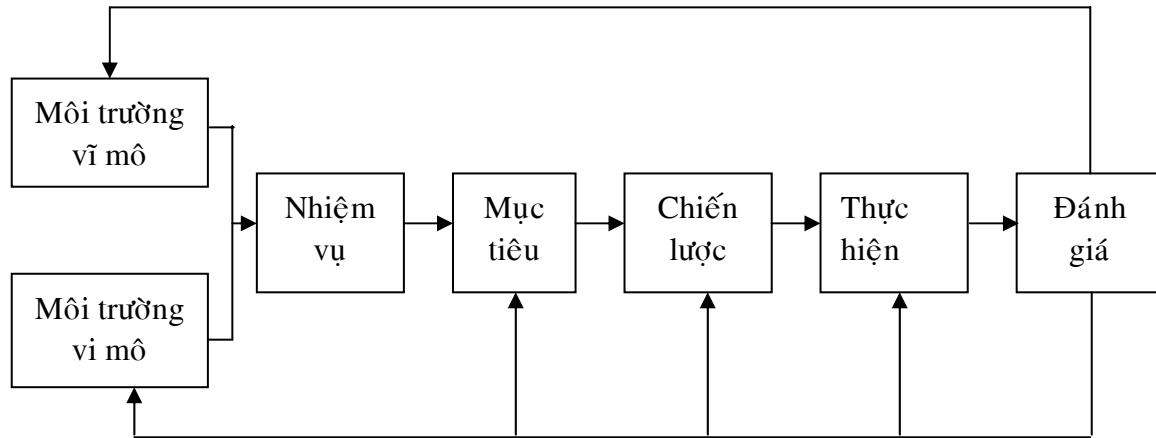
Thứ hai, hệ thống các mục tiêu của một tổ chức và các nguồn lực được sử dụng để đạt được các mục tiêu, các chính sách thực hiện để huy động, bố trí để sử dụng các nguồn lực một cách có hiệu quả nhất.

Thứ ba, hệ thống các biện pháp kiểm soát các kế hoạch, các chương trình hành động để đảm bảo tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra, phù hợp với xu hướng phát triển của môi trường kinh doanh.

1.2.1.3 Quá trình xây dựng chiến lược

Xây dựng chiến lược là một quá trình và được thực hiện qua nhiều công đoạn khác nhau, có thể tóm tắt quá trình xây dựng chiến lược theo sơ đồ sau:

Hình 1-1: Sơ đồ các quá trình hoạch định chiến lược



◆ **Phân tích môi trường vĩ mô**

Môi trường vĩ mô là hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của tất cả các tổ chức trong nền kinh tế. Các yếu tố này có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ cho ngành kinh tế hoặc cho các doanh nghiệp theo các mức độ khác nhau. Do đó nghiên cứu môi trường vĩ mô cần phải được tiến hành thường xuyên, liên tục và đó chính là điều kiện đảm bảo cho sự thành công của việc xây dựng chiến lược của một doanh nghiệp.

▷ **Yếu tố chính trị:** Thể chế chính trị, sự ổn định hay biến động của chính trị, động cơ thúc đẩy hoạt động chính trị của các đảng phái cầm quyền..

▷ **Yếu tố pháp luật:** Hệ thống luật pháp của một quốc gia, luật pháp quốc tế áp dụng ở quốc gia đó, sự ổn định hay tính hay thay đổi của luật..

▷ **Yếu tố chính phủ:** Các chính sách kinh tế mà chính phủ áp dụng, chi tiêu của ngân sách nhà nước, sự phân quyền trong bộ máy quản lý nhà nước, uy tín, năng lực của viên chức chính phủ...

▷ **Yếu tố kinh tế của một quốc gia:** Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, của các ngành, mức thu nhập bình quân đầu người, tỷ lệ lạm phát, lãi suất tín dụng, cán cân thanh toán quốc tế, tỷ giá hối đoái, tỷ lệ thất nghiệp...

▷ **Yếu tố văn hoá xã hội:** Văn hoá truyền thống của mỗi dân tộc, văn hoá các nước khác du nhập vào, văn hoá trong hệ thống giáo dục, các chuẩn mực về đạo đức, thẩm mỹ...

▷ **Yếu tố dân số:** Quy mô dân số, tốc độ tăng dân số, trình độ của dân số, cơ cấu độ tuổi, cơ cấu ngành nghề...

▷ *Yếu tố khoa học kỹ thuật*: Đầu tư cho khoa học công nghệ, trình độ ứng dụng của khoa học công nghệ, khả năng vận hành của người lao động...

▷ *Yếu tố tài nguyên thiên nhiên và môi trường*: Trữ lượng của nguồn tài nguyên không tái tạo và tài nguyên có khả năng tái tạo, tình trạng ô nhiễm môi trường, khai thác tài nguyên...

◆ *Phân tích môi trường vi mô*

Môi trường vi mô là hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến ngành kinh doanh và các doanh nghiệp trong ngành. Các yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời quyết định đến tốc độ tăng trưởng của mỗi ngành trong nền kinh tế.

▷ *Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp*

Nhà quản trị của một doanh nghiệp cần phải thường xuyên thu thập các thông tin diễn ra bên ngoài doanh nghiệp như khả năng cung cấp các yếu tố đầu vào của nền kinh tế, qui mô nhu cầu các sản phẩm của doanh nghiệp, dao động của giá cả, doanh nghiệp sẽ phải đối diện với cạnh tranh hiện tại cũng như tương lai ra sao... đó là những yếu tố thuộc bên ngoài của một doanh nghiệp. Nhà quản trị cần nắm bắt phân tích được các thông tin về khách hàng; nhà cung ứng; các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành; nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng; các sản phẩm thay thế-bổ sung; các tổ chức hữu quan...

Qua việc phân tích những vấn đề này cho phép hình dung được những cơ hội cũng như thách thức, những điểm mạnh cũng như những điểm hạn chế của đơn vị để từ đó có những điều chỉnh hợp lý.

▷ *Các yếu tố nội bộ trong doanh nghiệp*

Thu thập, đánh giá thông tin nội bộ doanh nghiệp có tác dụng phát hiện các thuận lợi, các khó khăn ở các bộ phận, các khâu công việc thông qua đó để so sánh với các đối thủ cạnh tranh trong ngành trên từng khu vực thị trường từ đó thấy được vị trí của doanh nghiệp trong ngành, trên thị trường. Quá trình này giúp cho ra những giải pháp để phát huy những lợi thế cũng như khắc phục những yếu kém hiện tại. Các yếu tố cần phân tích là:

- Các yếu tố thuộc về nguồn lực của doanh nghiệp: nguồn nhân lực, nguồn vốn, nguồn thông tin.

- Hoạt động của các bộ phận chuyên môn: hoạt động của nhà quản trị cao cấp; bộ phận marketing; bộ phận nhân sự; bộ phận tài chính kế toán; bộ phận kỹ thuật – sản xuất; bộ phận thu mua vật tư, nguyên liệu; hoạt động của bộ phận hỗ trợ khác.

- Văn hóa của tổ chức: Văn hóa của tổ chức là hệ thống tri thức và hành vi của con người trong doanh nghiệp, nó do con người trong doanh nghiệp tạo ra và ảnh

hưởng trở lại tới nhận thức và hành vi của con người trong quá trình hoạt động. Văn hóa của tổ chức có giá trị cao hay là thấp và được thay đổi theo thời gian.

◆ Xác định nhiệm vụ

Căn cứ vào thông tin từ việc phân tích môi trường kinh doanh sẽ chuyển sang việc xác định nhiệm vụ cho tổ chức. Nội dung của bản tuyên bố nhiệm vụ được xem là một định hướng tổng quát, là con đường cần phải đi để đạt các mục tiêu mong muốn thông qua các giải pháp chiến lược, các chính sách và chương trình hành động của tổ chức.

Nội dung tuyên bố nhiệm vụ có tính ổn định lâu dài, tùy tình hình thực tế, nhiệm vụ có thể thay đổi hoặc bổ sung cho phù hợp với môi trường kinh doanh. Việc xác định nhiệm vụ rõ ràng, có tính khả thi tức là đã vạch ra con đường đúng đắn để doanh nghiệp tiến lên phía trước thành công.

Nhiệm vụ đưa ra cũng cần phải chú ý tới các khía cạnh có quan hệ chặt chẽ với nhau trong quản trị chiến lược như nhiệm vụ đối với khách hàng hiện tại và tương lai, nhiệm vụ đối nội, nhiệm vụ đối với các tổ chức hữu quan, với nhà nước và xã hội.

◆ Thiết lập các mục tiêu

Mục tiêu là kết quả mà tổ chức mong muốn đạt được trong từng thời kỳ nhất định có thể ngắn hoặc dài. Hay có thể nói mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc cụ thể mà công ty mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định.

Vì mục tiêu đặt ra luôn đi kèm theo thời gian thực hiện do đó yêu cầu của việc đặt ra các mục tiêu của tổ chức là:

- Các mục tiêu đề ra phải hướng tổ chức tới việc đạt được mục đích lâu dài.
- Mục tiêu đưa ra phải cụ thể, có khả năng đo lường được.
- Mục tiêu phải có tính khả thi.
- Mục tiêu phải linh hoạt, thống nhất và hợp lý.

◆ Thiết lập phương án chiến lược và thực hiện chiến lược

Căn cứ vào việc phân tích, đánh giá môi trường bên ngoài cũng như bên trong của một tổ chức, các nhà quản trị sẽ dự báo về triển vọng của thị trường trong tương lai từ đó sẽ đưa ra nhiệm vụ lâu dài cũng như các mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn. Ở giai đoạn này các nhà quản trị sẽ soạn thảo các chiến lược để thực hiện. Có thể có rất nhiều các chiến lược khác nhau để hướng tới thực hiện nhiệm vụ của một tổ chức. Các nhà quản trị sẽ đánh giá, so sánh các phương án soạn thảo để lựa chọn chiến lược khả thi để thực hiện. Việc đánh giá có thể sử dụng các kỹ thuật toán học, máy vi tính, kết hợp với kinh nghiệm, khả năng phán đoán của các quản trị gia cũng như thông qua tư vấn để lựa chọn phương án thực hiện.

◆ Đánh giá chiến lược

Cùng với các quá trình phân tích môi trường, xác định nhiệm vụ, xác định mục tiêu, soạn thảo và lựa chọn chiến lược, thực thi chiến lược thì công tác đánh giá luôn tồn tại ở bất cứ công đoạn nào trong các quá trình trên. Đánh giá phải thường xuyên, liên tục qua đó mới thấy được những hạn chế trong các khâu của quá trình từ đó mới có những hiệu chỉnh đúng đắn, kịp thời. Nếu việc đánh giá chỉ diễn ra ở công đoạn sau khi thực hiện thì đó chỉ là giải quyết những hậu quả của những giai đoạn trước đó và như vậy không còn cơ hội để sửa chữa. Chính vì lý do đó mà trong quá trình hoạch định chiến lược thì công tác đánh giá phải luôn được quan tâm thường xuyên của các quản trị gia và chỉ có như vậy tổ chức mới gặt hái được những thành quả mỹ mãn và luôn có những hiệu chỉnh kịp thời trong quá trình thực hiện công việc.

1.2.1.4 Phân loại chiến lược

Có thể chia chiến lược thành những loại sau:

- ***Chiến lược tăng trưởng tập trung***

Chiến lược này đặt trọng tâm vào việc cải tiến sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp để bán trên thị trường hiện tại hoặc thị trường mới. Sở dĩ nhà quản trị của một doanh nghiệp lựa chọn chiến lược này khi họ muốn tiếp tục theo đuổi ngành kinh doanh hiện tại nhờ vào những ưu thế của mình như khả năng thiết kế để cải tiến hay đổi mới sản phẩm, sản phẩm đang có tốt độ tăng trưởng khá trên thị trường.

- ***Chiến lược tăng trưởng hội nhập***

Chiến lược thích hợp với các doanh nghiệp đang kinh doanh các ngành kinh tế mạnh, có khả năng tăng trưởng nữa nếu liên kết hay hội nhập vào các ngành phù hợp với mục tiêu và các chiến lược dài hạn đang thực hiện. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế ngành chủ chốt và phát huy những kỹ năng, kỹ thuật của doanh nghiệp.

- ***Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa***

Đây là nhóm giải pháp tăng trưởng bằng cách tham gia vào các ngành có liên quan với ngành doanh nghiệp đang hoạt động hoặc ngành khác. Chiến lược này chỉ nên lựa chọn khi thị trường tiêu thụ hiện tại đang trong giai đoạn bão hòa, chu kỳ đời sống sản phẩm đang trong giai đoạn chín muồi hay suy thoái, doanh nghiệp đang dư vốn kinh doanh, tăng khả năng thâm nhập thị trường quốc tế, nhanh chóng nắm bắt công nghệ mới...

- ***Chiến lược suy giảm***

Doanh nghiệp sử dụng chiến lược này là để củng cố lại cơ cấu tổ chức các ngành kinh doanh sau một thời kỳ tăng trưởng nhanh, hoặc ngành hiện tại khó có thể tăng trưởng lâu dài, lợi nhuận biên tế hiện tại ở mức thấp, hoặc có cơ hội kinh doanh khác hấp dẫn hơn... Khi áp dụng chiến lược này doanh nghiệp chủ động giảm tốc độ tăng trưởng xuống theo các mức độ thích ứng từng thời đoạn khác nhau.

- ***Chiến lược điều chỉnh nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế***

Các doanh nghiệp luôn nỗ lực cố gắng để nâng cao hiệu quả kinh doanh, hiệu quả khai thác các nguồn tài nguyên mình đang nắm giữ. Khi đó doanh nghiệp sử dụng nhóm các chiến lược điều chỉnh để nâng cao hiệu quả kinh tế như điều chỉnh các biện pháp tác nghiệp, điều chỉnh cơ cấu tổ chức, điều chỉnh mục tiêu, chiến lược hiện tại.

- **Chiến lược thu hút lao động giỏi**

Con người là nguồn lực quan trọng nhất của mọi tổ chức do vậy giải pháp nhằm thu hút lao động giỏi rất được nhiều doanh nghiệp quan tâm đặc biệt là các doanh nghiệp nổi tiếng. Họ sử dụng các biện pháp khác nhau để thu hút những lao động giỏi và có chế độ đãi ngộ tốt để giữ lao động giỏi ở lại sẽ là nguồn sức mạnh vô giá cho doanh nghiệp, tạo lợi thế trong mọi hoạt động.

Ngoài những chiến lược trên tùy theo cách phân loại ta có thể chia chiến lược ra thành các loại chiến lược sau:

- **Chiến lược chủ yếu:** Chiến lược này được sử dụng để cạnh tranh trên thị trường bao gồm chiến lược phòng thủ, chiến lược ngăn chặn, chiến lược tấn công.

- **Chiến lược chung:** Chiến lược này được sử dụng nhằm tạo lợi thế cạnh tranh như chiến lược hạ thấp giá, chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, dịch vụ.

- **Chiến lược chức năng:** Chiến lược này được áp dụng nhằm tăng cường vị thế cạnh tranh như chiến lược tài chính, chiến lược marketing, chiến lược sản xuất...

1.2.2 Chiến lược tài chính

1.2.2.1 Khái niệm và mục tiêu của chiến lược tài chính

Chiến lược tài chính là chiến lược chức năng trong đó trình bày những kế hoạch lớn về tài chính để xây dựng các quỹ và thiết lập các cấu trúc tài chính thích hợp giúp công ty đạt được các mục tiêu đặt ra. Nó xem xét các quyết định chiến lược của công ty ở góc độ tài chính, để củng cố vị thế cạnh tranh của công ty trên thị trường.

Chiến lược tài chính là một bộ phận của chiến lược toàn công ty, do đó chiến lược tài chính phải hướng tới hỗ trợ cho công ty đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. Xét trên mối quan hệ này thì chiến lược tài chính phải nhắm tới mục tiêu vừa làm cho hoạt động kinh doanh của công ty đạt hiệu quả bên cạnh đó phải đạt được mức độ rủi ro chung là nhỏ nhất.

1.2.2.2 Phân loại và các phương án của chiến lược tài chính

Vòng đời của một doanh nghiệp trải qua trình tự các giai đoạn phát triển đó là: Khởi nghiệp – Tăng trưởng – Sung mãn - Suy thoái. Tùy theo vị trí doanh nghiệp của mình đang ở trong giai đoạn nào mà doanh nghiệp hoạch định chiến lược khác nhau. Chiến lược tài chính với vai trò là một bộ phận của chiến lược chung của toàn công ty do vậy việc xây dựng chiến lược sẽ phụ thuộc vào vị trí của công ty đang ở trong giai đoạn nào của sự phát triển.

◆ Chiến lược tài chính trong giai đoạn khởi sự doanh nghiệp

Điểm nổi bật của giai đoạn khởi đầu của chu kỳ kinh doanh là rủi ro kinh doanh được đánh giá là cao nhất. Nhà quản trị luôn đứng trước rất nhiều câu hỏi phức tạp chính điều đó làm cho rủi ro kinh doanh trong giai đoạn này rất cao. Các vấn đề đặt ra trong giai đoạn khởi sự doanh nghiệp:

- Khả năng sản xuất sản phẩm mới có hiệu quả hay không?
- Sản phẩm có được khách hàng chấp nhận hay không?
- Thị trường có tăng trưởng tới một qui mô hiệu quả đủ cho các chi phí triển khai và đưa sản phẩm ra thị trường không?
- Công ty có chiếm được thị phần không?

Mức độ rủi ro kinh doanh là rất cao vì thế chiến lược tài chính trong giai đoạn này là phải sử dụng một cấu trúc vốn để có được mức độ rủi ro tài chính càng thấp càng tốt trong suốt giai đoạn này. Do vậy việc sử dụng nguồn tài trợ từ vốn chủ sở hữu là tốt nhất và nếu hoàn toàn không có tài trợ từ nợ thì càng tốt. Tuy nhiên do rủi ro kinh doanh là rất cao nên chỉ có các nhà đầu tư vốn mạo hiểm mới chấp nhận đầu tư vào công ty. Họ đầu tư với hy vọng giá cổ phiếu trong tương lai sẽ tăng rất cao và khi đó họ sẽ bán ra để thu lời trên vốn chứ không phải vì mục đích được chia cổ tức. (*Xem phụ lục – Các thông số của chiến lược tài chính trong giai đoạn khởi sự doanh nghiệp*)

Giai đoạn đầu của một doanh nghiệp đòi hỏi đầu tư nhiều cho máy móc thiết bị, cho nhà xưởng, cho nghiên cứu phát triển, cho nghiên cứu thị trường, chi tiêu cho việc chuẩn bị sản xuất, mua nguyên vật liệu, chi phí cho việc đưa sản phẩm ra thị trường... Doanh thu còn thấp cho nên dòng tiền trong giai đoạn này rất thấp hoặc âm. Vì thế chính sách cổ tức trong giai đoạn này là thực hiện tỷ lệ chi trả cổ tức bằng 0. Các nhà đầu tư sở dĩ đầu tư vào doanh nghiệp trong giai đoạn khởi sự là họ kỳ vọng một triển vọng tăng trưởng trong tương lai là rất cao. Khi công ty vượt qua giai đoạn khởi sự, đang bước vào giai đoạn tăng trưởng, đã có chỗ đứng trên thị trường, khi đó giá cổ phiếu của công ty sẽ tăng nhanh, lúc này các nhà đầu tư vốn mạo hiểm sẽ bán cổ phiếu để thu được phần lời trên vốn.

◆ Chiến lược tài chính trong giai đoạn tăng trưởng

Sản phẩm của công ty được tung ra thị trường một cách thành công, doanh số đã bắt đầu tăng trưởng nhanh chóng. Công ty bắt đầu có những điều chỉnh ý đồ chiến lược để phù hợp với yêu cầu mới của môi trường kinh doanh. Trong suốt thời kỳ khởi sự doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào nghiên cứu phát triển, để khai thác một cơ hội thị trường đã nhận diện được hoặc hy vọng tạo ra một cơ hội mới qua một khâu đột phá trong công nghệ. Ngay cả trong giai đoạn sau, khi mà sản phẩm đang được tung ra thị trường, mối quan tâm chính vẫn là giải quyết vấn đề càng nhanh càng tốt. Những chậm trễ trong việc đưa sản phẩm ra thị trường có thể tạo nên những tổn kém. Vì vậy, doanh nghiệp phải có những thay đổi cần thiết trong chiến lược, sự thay đổi này nếu

không được quản lý tốt có thể đưa đến một chiều hướng đi xuống trong thành quả tương lai của doanh nghiệp. Chính vì vậy mà rủi ro kinh doanh trong giai đoạn này tuy có giảm nhưng vẫn còn ở mức cao. Để bù đắp cho những rủi ro kinh doanh cao đó cần phải sử dụng một cấu trúc vốn để duy trì rủi ro tài chính thấp tức là tiếp tục dùng nguồn vốn cổ phần. Nhờ những kỳ vọng tăng trưởng trong tương lai cao, sản phẩm của doanh nghiệp đã được thị trường chấp nhận, uy tín của sản phẩm đang được củng cố là những tiền đề tốt cho việc huy động vốn bằng việc phát hành rộng rãi cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Doanh nghiệp hãy tiếp cận nguồn vốn huy động trên thị trường chứng khoán để đáp ứng tiếp cho nhu cầu đầu tư vẫn đang tăng lên của mình. Mặt khác trong giai đoạn này những nhà đầu tư vốn mạo hiểm sẽ thực hiện bán những cổ phiếu họ nắm giữ, điều đó có nghĩa là cần những nhà đầu tư vốn cổ phần mới để thay thế nhà đầu tư vốn mạo hiểm. *(Xem phụ lục bảng các thông số của chiến lược tài chính trong giai đoạn tăng trưởng)*

Doanh số tăng cao sẽ làm cho dòng tiền mạnh hơn nhiều so với giai đoạn khởi sự. Tuy nhiên, công ty phải tiếp tục đầu tư cho các hoạt động mở rộng thị phần và phát triển thị trường cũng như các đầu tư cần thiết để theo kịp mức độ hoạt động kinh doanh ngày càng tăng. Tiền mặt kinh doanh phát sinh sẽ phải được dùng cho tái đầu tư chính vì thế mà tỷ lệ chi trả cổ tức là thấp. Doanh số tăng nhưng qui mô của doanh số còn thấp, chi phí phải gánh chịu cho mỗi sản phẩm bán còn cao cùng với đó là chính sách chi trả cổ tức thấp sẽ làm cho thu nhập trên mỗi cổ phần thấp, tỷ số giá thu nhập P/E là cao trong giai đoạn tăng trưởng của một công ty. Mặc dù vậy các nhà đầu tư vẫn sẵn sàng đầu tư vào doanh nghiệp vì họ kỳ vọng sự tăng giá trong tương lai sẽ rất cao của cổ phiếu khi đó họ sẽ được hưởng chênh lệch do chuyển nhượng vốn.

◆ Chiến lược tài chính trong giai đoạn sung mãn

Kết thúc giai đoạn tăng trưởng thường được đánh dấu bằng một cạnh tranh giá cả mạnh mẽ giữa các công ty cạnh tranh vẫn còn năng lực thặng dư đáng kể. Một khi ngành đã ổn định, doanh số được duy trì ở mức cao và tương đối ổn định, lợi nhuận ở mức hợp lý sẽ bắt đầu. Doanh nghiệp đã đạt được một thị phần tương đối tốt do kết quả của những đầu tư vào hoạt động tiếp thị của doanh nghiệp trong giai đoạn trước. Vấn đề quản lý trong giai đoạn này là làm sao duy trì được thị phần cao của mình trong suốt thời kỳ sung mãn càng lâu càng tốt. *(xem phụ lục bảng các thông số của chiến lược tài chính trong giai đoạn sung mãn)*

Những rủi ro trong kinh doanh giảm xuống đáng kể so với các giai đoạn trước nên cho phép duy trì một mức rủi ro tài chính cao hơn bằng việc tài trợ vốn từ nợ nhiều hơn. Tài trợ bằng nợ bây giờ không gây những khó khăn lớn cho vấn đề thanh toán vì dòng tiền chuyển sang dương một cách đáng kể. Dòng tiền dương cộng với sử dụng nợ vay trong giai đoạn này sẽ cho phép khuếch đại tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu. Vì thế việc chia cổ tức sẽ cao hơn trong thời kỳ sung mãn. Một công ty đang trong thời kỳ sung mãn thể hiện một sự ổn định trong doanh số bán điều đó đồng nghĩa với việc những kỳ vọng tăng trưởng trong tương lai không cao. Giá cả của chứng

khoản cũng sẽ trở nên ổn định và như vậy cùng với việc chia lãi cổ tức cao thì tỷ số giá thu nhập sẽ ổn định và thấp đi so với giai đoạn tăng trưởng.

◆ ***Chiến lược tài chính trong giai đoạn suy thoái***

Rất không may là các phát sinh tiền mặt dương mạnh mẽ của giai đoạn sung mãn không thể tiếp tục mãi mãi, và cuối cùng nhu cầu sản phẩm sẽ giảm. Nhu cầu sản phẩm giảm đồng nghĩa với doanh số giảm xuống, dòng tiền thu vào ít dần đi. Một khi doanh số tiếp tục giảm là điều không thể tránh được thì việc đầu tư để cố gắng duy trì hoạt động tiếp thị không còn hợp lý nữa. Như vậy chiến lược trong giai đoạn này cũng phải thay đổi, không thể áp dụng những chiến lược như giai đoạn trước, cần phải thay đổi để phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

Những dấu hiệu của suy giảm doanh số bán đã được hiện rõ, vấn đề quản lý bây giờ chỉ là cho phép doanh nghiệp được tồn tại bao lâu nữa. Vì thế rủi ro kinh doanh của giai đoạn này ở mức thấp nhất. Để duy trì mức rủi ro tổng thể ở mức hợp lý, giai đoạn này cho phép sử dụng một cấu trúc vốn ở đó rủi ro về tài chính cao hơn. Có thể đạt được điều này bằng việc thực hiện một chính sách chi trả cổ tức cao cùng với việc sử dụng tài trợ bằng nợ vay. Cổ tức trong giai đoạn này có thể được chi trả cao hơn lợi nhuận sau thuế do khả năng sử dụng thêm nguồn vốn khấu hao mà doanh nghiệp để lại trước đây bởi lẽ nhu cầu đầu tư cho giai đoạn này không còn cần thiết lắm. (*xem phụ lục bảng các thông số của chiến lược tài chính trong giai đoạn suy thoái*)

Triển vọng tăng trưởng âm cùng với mức chi trả cổ tức cao làm cho tỷ số giá thu nhập giảm xuống mức thấp, và khi kết hợp với chiều hướng đi xuống trong thu nhập mỗi cổ phần đang xảy ra trong giai đoạn suy thoái sẽ đưa đến một sự sụt giảm mạnh giá cổ phần. Tuy nhiên sự sụt giảm này cũng không đáng lo ngại vì doanh nghiệp vẫn đang thực hiện việc chi trả cổ tức cao để hoàn trả vốn cho các cổ đông nắm giữ cổ phiếu.

1.3. NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ HỘI NHẬP KINH TẾ KHU VỰC VÀ QUỐC TẾ

1.3.1 Toàn cầu hoá và những nhân tố ảnh hưởng đến toàn cầu hoá

Hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế gắn liền với quá trình toàn cầu hóa kinh tế thế giới. Toàn cầu hóa kinh tế là quá trình mà lực lượng sản xuất và quan hệ kinh tế quốc tế vượt khỏi biên giới, phạm vi của quốc gia và phạm vi từng khu vực, lan tỏa ra phạm vi toàn cầu, trong đó hàng hoá, tiền tệ, thông tin, lao động, công nghệ... vận động thông thoáng, sự phân công lao động mang tính quốc tế, mối quan hệ kinh tế giữa các quốc gia, khu vực đan xen nhau, hình thành mạng lưới quan hệ đa tuyến theo những luật chơi chung được hình thành qua sự hợp tác và đấu tranh giữa các thành viên của cộng đồng quốc tế. Trong xu thế ấy, các nền kinh tế quan hệ với nhau ngày càng mật thiết và tùy thuộc lẫn nhau.

Đại hội lần thứ IX của Đảng đã nhận định “toàn cầu hóa kinh tế là một xu thế khách quan” xuất phát từ những nguyên nhân khách quan sau:

▷ Với sự phát triển của nền sản xuất hàng hoá, lực lượng lao động có xu hướng phá bỏ các hàng rào ngăn cản sự phát triển của nó, sự giao lưu kinh tế dần dần vượt khỏi khuôn khổ chật hẹp của thị trường từng vùng, từng miền, từng nước, từng khu vực. Nền sản xuất vật chất càng phát triển đòi hỏi sự hợp tác và phân công lao động càng sâu. Hiện nay thì một sản phẩm được tạo ra thường là kết quả của sự hợp tác và phân công lao động trên phạm vi quốc tế. Sự ra đời và phát triển mạnh mẽ của các công ty xuyên quốc gia càng làm cho nền sản xuất mang tính toàn cầu.

▷ Sự phát triển của khoa học công nghệ cho phép loài người sáng tạo ra những phương tiện vận chuyển hàng hải, đường bộ, hàng không cho phép cắt giảm rất lớn chi phí vận chuyển làm cho hàng hoá được lưu thông thuận tiện hơn. Đặc biệt với sự ra đời và phát triển của điện tín, điện thoại rồi tiếp theo là công nghệ tin học, công nghệ thông tin đã làm cho quá trình toàn cầu hoá càng phát triển sâu rộng.

▷ Trước đây khi còn cộng đồng XHCN thế giới, Hội đồng tương trợ kinh tế (SEV), đã tồn tại hai nền kinh tế, hai thị trường, vận động theo các quy luật khác nhau. Ngày nay các nước XHCN còn lại chủ trương hội nhập vào nền kinh tế thế giới đã làm cho tính toàn cầu của nền kinh tế gia tăng. Bên cạnh đó các cường quốc công nghiệp không còn phân chia thị trường thế giới thành những vùng ảnh hưởng rõ rệt mà cùng lúc thâm nhập và cạnh tranh với nhau trên mọi thị trường.

▷ Những vấn đề khác như môi trường sinh thái, tội phạm, ma túy, di dân vượt biên, khủng bố quốc tế đòi hỏi sự hợp tác giữa rất nhiều quốc gia, toàn bộ cộng đồng quốc tế mới có thể giải quyết được.

Toàn cầu hóa chịu sự ảnh hưởng bởi mối tương quan giữa các lực lượng tham gia trong quá trình đó. Hiện nay, các nước công nghiệp phát triển, nhất là Mỹ chi phối nền kinh tế thế giới, từ sản xuất tới vốn, công nghệ, xuất khẩu, dịch vụ, thông tin, giữ vai trò chủ chốt trong nhiều tổ chức kinh tế quốc tế, từ đó tìm mọi cách áp đặt quyền thống trị, các luật chơi có lợi cho họ. Mặt khác cũng cần thấy rằng trong quan hệ quốc tế hiện nay luôn diễn ra cuộc đấu tranh gay gắt giữa các nước công nghiệp phát triển và các nước đang phát triển, giữa các lực lượng tiến bộ và các lực lượng đế quốc vì vậy những thoả thuận cũng đã được hình thành có lợi cho cả hai bên. Chính vì thế mà Đại hội Đảng lần thứ IX chỉ rõ: “Toàn cầu hoá kinh tế là một xu thế khách quan, lôi cuốn ngày càng nhiều nước tham gia, xu thế này đang bị một số nước phát triển và các tập đoàn kinh tế tư bản xuyên quốc gia chi phối, chứa đựng nhiều mâu thuẫn, vừa có mặt tích cực vừa có mặt tiêu cực, vừa có hợp tác, vừa có đấu tranh”.

1.3.2 Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới

Năm 1993, chúng ta đã khai thông quan hệ với các tổ chức tài chính, tiền tệ quốc tế như IMF, WB, ADB. Nội dung đàm phán với các tổ chức này gắn bó mật thiết với những yêu cầu của Tổ chức thương mại thế giới (WTO). Trong quan hệ với các tổ

chức này chúng ta chỉ chấp nhận sự hỗ trợ tài chính nếu yêu cầu của họ không trái với đường lối, chính sách của ta.

Ngày 25/07/1995, nước ta đã chính thức gia nhập ASEAN, đồng thời tham gia Khu mậu dịch tự do ASEAN (AFTA). Từ ngày 01/01/1996, chúng ta bắt đầu thực hiện nghĩa vụ và các cam kết trong Chương trình ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT) của ASEAN.

Tháng 03 năm 1996, nước ta tham gia Diễn đàn hợp tác Á – Âu (ASEM) với tư cách thành viên sáng lập. Nội dung hợp tác chủ yếu tập trung vào thuận lợi hoá thương mại, đầu tư và hợp tác giữa các nhà doanh nghiệp Á – Âu. Cam kết về tự do hoá thương mại, đầu tư chưa được đặt ra.

Ngày 15/06/1996, Việt Nam đã gửi đơn xin gia nhập Diễn đàn Hợp tác Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương (APEC). Tháng 11 năm 1998 đã được công nhận là thành viên chính thức của tổ chức này. APEC quyết định thực hiện hội nhập đầy đủ vào năm 2010 đối với thành viên là các nước phát triển, và vào năm 2020 đối với các nước đang phát triển.

Tháng 12 năm 1994, chúng ta đã gửi đơn xin gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Hiện nay chúng ta vẫn đang tiến hành các phiên đàm phán đa phương với WTO cũng như đàm phán song phương với khoảng trên 30 nước.

Hội nhập quốc tế không chỉ có việc gia nhập các tổ chức kinh tế quốc tế mà chúng ta khẳng định việc thiết lập quan hệ thương mại, đầu tư, khoa học – kỹ thuật với từng nước có ý nghĩa rất quan trọng. Hiện nay chúng ta đã có quan hệ với trên 170 nước trên thế giới. Tuy nhiên, thực tế hiện nay, các định chế kinh tế đa phương, nhất là đa phương toàn cầu có giá trị hướng dẫn, tạo khuôn khổ khống chế các quan hệ song phương, do đó hợp tác song phương nhìn chung là phải dựa trên các quy định của hợp tác đa phương. Nếu không tham gia các tổ chức đa phương thì nước ta rất khó mở rộng quan hệ kinh tế với các nước và nếu có được quan hệ thì các nước đó vẫn không dành cho ta những ưu tiên, ưu đãi như họ dành cho các nước cùng tham gia với họ trong các tổ chức đa phương.

1.3.3 Giới thiệu sơ lược về khu mậu dịch tự do ASEAN - AFTA

Khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) được thành lập vào năm 1992 nhằm xóa bỏ hàng rào thuế quan và phi thuế quan giữa các nước thành viên. Cơ chế chính để hình thành AFTA là Hiệp định ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT), trong đó quy định các thành viên phải giảm thuế nhập khẩu xuống 0 – 5% trong vòng 10 năm, thời hạn đối với 6 nước thành viên cũ (Brunei, Indonesia, Malaxia, Philippin, Singapore và Thái Lan) là 01/01/2003, Việt Nam là 01/01/2006, Lào và Myanmar là 01/01/2008 và Campuchia là 01/01/2010. Đồng thời, khi một mặt hàng được đưa vào thực hiện CEPT và có thuế suất bằng hoặc dưới 20% thì cũng phải bỏ ngay các hạn chế về số lượng, và trong vòng 5 năm tiếp theo phải bỏ tất cả các hàng rào phi thuế quan liên quan đến mặt hàng đó.

Việc giảm thuế quan được thực hiện theo con đường nhanh và con đường thông thường. Thuế quan đối với hàng hóa theo con đường nhanh được giảm mạnh xuống còn 0 – 5% trước năm 2000. Thuế quan đối với hàng hoá theo con đường thông thường được giảm xuống mức 0 – 5% trước năm 2002, hoặc 2003 đối với một số ít sản phẩm.

Các thành viên ASEAN được quyền lựa chọn loại trừ các sản phẩm không áp dụng chương trình CEPT theo 3 trường hợp sau: loại trừ tạm thời; nông sản nhạy cảm; loại trừ hoàn toàn.

Trong dài hạn các nước ASEAN đã nhất trí thực hiện thuế quan 0% đối với hầu hết tất cả các mặt hàng nhập khẩu trước năm 2010 đối với những nước ký đầu tiên và năm 2015 đối với 4 nước còn lại.

Sau 10 năm thực hiện CEPT đối với 6 nước thành viên cũ đã cơ bản hoàn thành nghĩa vụ cắt giảm thuế quan xuống còn 0 – 5% theo qui định của hiệp định CEPT.

Bảng 1-1: Tình hình thực hiện CEPT của 6 nước thành viên cũ của ASEAN

Quốc gia	% số dòng thuế 0 – 5%	% số dòng thuế > 5%
Brunei	99,75%	0,25%
Indonesia	99,05%	0,95%
Malaysia	91,8%	9,2%
Philippin	96,3%	3,7%
Singapore	100%	0%
Thailand	95%	5%

Nguồn: Ban thư ký ASEAN

◆ Tình hình thực hiện CEPT/AFTA của Việt Nam

Việt Nam tham gia AFTA từ 01/01/1996, chúng ta đã tuyên bố danh mục hàng hoá gồm 3 loại chính:

- Danh mục loại trừ hoàn toàn gồm 139 dòng thuế không tham gia AFTA vì lý do an ninh, môi trường...

- Danh mục loại trừ tạm thời gồm 755 dòng thuế, gồm chủ yếu các mặt hàng được bảo hộ có thuế suất > 20% hoặc đang được áp dụng các biện pháp phi thuế quan.

- Danh mục hàng nông sản nhạy cảm gồm 51 dòng thuế là các mặt hàng nông sản được bảo hộ cao.

Theo như khuyến nghị của ASEAN về việc đẩy nhanh thực hiện AFTA, Bộ tài chính đã xây dựng lịch trình đẩy nhanh CEPT giai đoạn 2003 – 2006. Hội nghị hội đồng AFTA 16 diễn ra tháng 09/2002 tại Brunei đã cho phép các nước khó khăn áp dụng cơ chế linh hoạt trong việc thực hiện đẩy nhanh CEPT giai đoạn 2003 – 2006 theo đó 76% dòng thuế đạt thuế suất 0 – 5% vào 2003, 87% đạt thuế suất 0 – 5% vào năm 2005 và 100% đạt thuế suất 0-5% vào năm 2006 trong đó 56% đạt 0%. VN cũng

nhiệm vụ nguyên tắc giảm toàn bộ thuế quan xuống 0% vào năm 2015 với một số ít lĩnh vực đến năm 2018.

Bắt đầu năm 2003, Việt Nam cam kết áp dụng biểu thuế hài hoà chung ASEAN (AHTN). Danh mục CEPT 2003 đã được chuyển đổi theo biểu thuế nhập khẩu mới. Theo danh mục AHTN, Việt Nam đã cắt giảm thuế cho 10.143 mặt hàng chiếm 95% trong tổng số dòng thuế. Trong đó 74% số dòng thuế đạt mục tiêu thuế suất 0-5%.

Về cơ bản chúng ta đã hoàn thành những cam kết trong AFTA về cắt giảm thuế quan bằng việc ban hành lộ trình giảm thuế CEPT cho đến năm 2006. Tuy nhiên ta tạm hoãn chưa đưa vào cắt giảm 41 mặt hàng thuộc nhóm xe máy và ô tô đến 01/01/2006 mới đưa vào danh sách cắt giảm.

Hiện nay chúng ta đã thực hiện việc cắt giảm 95% tổng số dòng thuế quan theo chương trình CEPT/AFTA. Nền kinh tế cũng đã chịu một tác động nhất định như việc liên tục nhập siêu từ các nước ASEAN (khoảng 1,3 tỷ USD/năm). Tuy nhiên tác động này không quá lớn vì lộ trình cắt giảm thuế khá hợp lý, nó vừa bảo hộ lại vừa thúc đẩy sản xuất trong nước. Bên cạnh đó việc cắt giảm thuế từ các nước ASEAN khác cũng cho phép chúng ta đẩy mạnh xuất khẩu sang các nước ASEAN.

1.4 GIỚI THIỆU VỀ NGÀNH THÉP MỘT SỐ NƯỚC TRONG KHU VỰC

1.4.1 Chính sách của Nhật Bản đối với ngành thép

Cuối những năm 1940, khi Nhật Bản trở lại với hoạt động kinh tế thế giới thì ngành thép Nhật Bản bị giám sát nặng nề cả về số lượng và khả năng cạnh tranh. Ngành thép Nhật Bản chỉ có thể xuất khẩu được một số lượng hạn chế nhờ vào các khoản trợ cấp của Chính phủ.

Sau năm 1949, kinh tế Nhật Bản chuyển từ kinh tế kiểm soát sang kinh tế thị trường. Từ đầu những năm 1950 đến đầu những năm 1960 chính phủ đã ban hành nhiều chính sách cho ngành thép. Bộ Công nghiệp và Thương Mại Quốc Tế Nhật Bản đã tham gia sâu sắc vào các chính sách công nghiệp từ việc soạn thảo đến thi hành chính sách.

Nhằm khôi phục ngành thép, từ đầu những năm 1950 Chương trình hợp lý hoá đã được thực hiện dựa trên báo cáo của Ủy ban Hợp lý hoá trong Bộ Công nghiệp và Thương Mại Quốc Tế Nhật Bản. Ba chương trình hợp lý hoá đã được thực hiện trong thời gian này:

- Chương trình hợp lý hoá thứ nhất (1951 – 1955)

Nội dung chương trình là nêu tầm quan trọng của việc hiện đại hoá các thiết bị cán thép. Tiến tới giới thiệu công nghệ ARMCO trong việc vận hành nhà máy sản xuất băng cuộn và thực hiện kêu gọi đầu tư vào các nhà máy thép với tổng số vốn khoảng 128 tỷ Yên (~ 360 triệu USD).

- Chương trình hợp lý hoá thứ hai (1956 – 1960)

Bên cạnh tiếp tục hiện đại hoá thiết bị cán thép, Bộ công nghiệp giới thiệu công nghệ vận hành máy mới và khuyến khích tập trung vào xây dựng/ mở rộng lò cao và lò luyện thép. Tổng số vốn đầu tư thực hiện là 546 tỷ Yên (~ 1,51 tỷ USD). Kết quả đạt được là năng suất đã đuổi kịp năng suất của Mỹ.

- Chương trình hợp lý hoá thứ ba (1961 – 1965)

Tiếp tục hiện đại hoá các nhà máy thép. Xây dựng nhà máy thép liên hợp ở các vùng công nghiệp ven biển. Vốn đầu tư thực hiện giai đoạn này là 859 tỷ Yên (~ 2,38 tỷ USD). Kết quả đạt được là năng suất của ngành thép Nhật Bản đã vượt năng suất của Mỹ.

Chính sách công nghiệp dựa trên kinh tế thị trường của chính phủ Nhật Bản không chỉ tập trung vào việc ban hành các quy định của pháp luật mà còn cung cấp thông tin về viễn cảnh công nghiệp tương lai, đề ra các chỉ tiêu mà ngành công nghiệp cần đạt được trong từng thời kỳ thực hiện trên cơ sở đó đưa ra các khuyến nghị, hướng dẫn; giới thiệu và áp dụng các biện pháp bảo hộ, các biện pháp khuyến khích phù hợp trong thời hạn nhất định cho từng ngành cũng như những ngành phụ trợ của nó; những biện pháp gián tiếp của các cơ quan tài chính Nhà nước tạo ra hệ thống thuế có lợi, nguồn tài chính và vốn vay thuận lợi. Chính phủ còn cung cấp các biện pháp bổ sung để giải quyết những vấn đề không chắc chắn của tình hình thay đổi như vấn đề ô nhiễm, tranh chấp mâu thuẫn, khó khăn trong việc thúc đẩy công việc nghiên cứu phát triển cũng như cung cấp năng lượng không ổn định, trợ giúp trong việc chuyển tiếp công nghiệp và chuyển đổi lao động bằng cách tránh những tranh chấp xã hội.

1.4.2 Giới thiệu về ngành thép Thái Lan

Ngành sắt thép Thái Lan được xây dựng nên bởi các doanh nghiệp tư nhân, các doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài, và mãi cho đến những năm của thập kỷ 1980 nó vẫn được hoạt động dưới chính sách bảo hộ của chính phủ nhằm mục đích sản xuất thay thế hàng nhập khẩu. Kết quả là hàng loạt các nhà máy thép đã ra đời nhưng qui mô thì rất nhỏ, kỹ thuật chưa hiện đại, không thấy xuất hiện nhà máy nào có lò cao, lò quay và xưởng cán thép tấm. Sau năm 1988, chính sách của chính phủ Thái Lan được thay đổi qua 2 giai đoạn. Đầu tiên chính phủ thực hiện phương thức chỉ cho một doanh nghiệp độc quyền kinh doanh thép tấm. Một cơ sở được cấp giấy phép kinh doanh là một tập đoàn tài phiệt có thế lực bấy giờ. Sau đó những hạn chế tham gia thị trường được mở rộng hơn, chính phủ cho phép hai cơ sở mới tham gia đầu tư sản xuất thép tấm cán mỏng. Tiếp theo cấp phép cho các công ty trong nước và các công ty liên doanh, công ty 100% vốn nước ngoài mới được hình thành để sản xuất thép tấm các loại. Việc kêu gọi đầu tư, tiến hành xây dựng với năng lực qui mô phù hợp với tốc độ phát triển của thị trường trong nước ngay từ giai đoạn đầu xây dựng cơ sở hạ tầng song song với việc xóa bỏ dần những hạn chế mở cửa được coi là một cách thức xây dựng ngành công nghiệp sắt thép Thái Lan cũng như cách thức của các nước đang phát triển.

Ở những năm đầu thập niên 90 ngành thép Thái Lan đang có tốc độ phát triển cao và ổn định thì sang nửa sau thập niên 90 đã thấy có những dấu hiệu của sự sụt giảm trong các ngành sử dụng thép của Thái Lan, năm 1996 tốc độ tăng trưởng của ngành thép là -3%. Cuộc khủng hoảng tiền tệ năm 1997 đã giáng một đòn chí tử vào họ. Các dự án xây dựng nhà máy sản xuất gang thép chất lượng cao, nhà máy sản xuất thép theo kiểu hoàn nguyên trực tiếp buộc phải đình lại. Sau thời kỳ suy thoái do khủng hoảng tiền tệ, Thái Lan đã nhanh chóng phục hồi và đã từng bước quay lại quỹ đạo tăng trưởng của nó.

Hiện nay ngành thép Thái Lan cũng phải cạnh tranh gay gắt với hàng nhập khẩu từ nước ngoài với giá rẻ hơn. Bản thân ngành thép Thái Lan cũng mới chỉ cung cấp được các sản phẩm thép có chất lượng trung bình và thấp. Các sản phẩm thép có chất lượng cao đều phải nhập khẩu về gia công lại trong nước để đáp ứng cho các ngành công nghiệp chế tạo như sản xuất ô tô, đóng tàu, sản xuất đồ hộp... Đối với các sản phẩm trong nước đang sản xuất được thì tình trạng dư thừa công suất của các nhà máy cũng còn phổ biến (xem phụ lục bảng Năng lực sản xuất và sản lượng năm 2002 của ngành thép Thái Lan). Đây sẽ là những áp lực lớn cho Việt Nam một khi các chính sách bảo hộ của Nhà nước được gỡ bỏ.

Bảng 1-2: Tăng trưởng GDP, một số ngành kinh tế Thái Lan và mức nhu cầu tiêu dùng thép

Đơn vị tính: %

Hạng mục	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2001 so với 1996
Chế tạo	9,50%	4,40%	0,10%	6,20%	9,00%	3,90%	25,70%
Xây dựng	12,80%	-20,40%	-34,30%	-0,70%	-9,70%	1,50%	-55,40%
Vận tải	12,60%	8,50%	-2,40%	4,20%	5,70%	8,20%	26,10%
GDP	10,10%	2,60%	-2,20%	0,20%	6,00%	4,20%	11,10%
Tiêu dùng thép	-3,00%	-13,30%	49,80%	65,40%	4,20%	14,30%	-14,20%

Nguồn: Ngành thép Thái Lan sau khủng hoảng tiền tệ Châu Á – TG Kawabata nozomi tháng 07 năm 2003

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh hiện nay đòi hỏi những nhà quản trị phải nắm bắt được những biến động đa dạng của thị trường, qua đó dự đoán những xu hướng biến động từ đó mới có những chính sách và quyết định để thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

Hoạch định chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp xác định được mục tiêu mà doanh nghiệp cần đạt được trong dài hạn cũng như ngắn hạn. Chiến lược cũng đưa ra các giải pháp mang tính định hướng khác nhau nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Môi trường luôn luôn thay đổi đòi hỏi chiến lược được soạn thảo cũng phải thay đổi cho phù hợp với thay đổi của môi trường mới.

Hiện nay Việt Nam đang trong quá trình hội nhập mạnh mẽ vào kinh tế thế giới và khu vực. Nghiên cứu những vấn đề khác nhau về hội nhập kinh tế thế giới mà trước mắt là những tác động của thực hiện các cam kết trong Hiệp định ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung CEPT/AFTA có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong phát triển kinh tế của Việt Nam nói chung cũng như từng doanh nghiệp trong nền kinh tế. Kinh nghiệm của các nước trong chính sách phát triển kinh tế cũng là một bài học có giá trị cho hoạch định các chính sách phát triển kinh tế của một quốc gia cũng như một doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔNG CÔNG TY THÉP VIỆT NAM

2.1 LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA TCT THÉP VIỆT NAM

2.1.1 Lịch sử hình thành

Tổng Công ty Thép Việt Nam (tên viết tắt VSC), trước đây thuộc Bộ Công nghiệp nặng, sau đó trong thời gian tổ chức hành chính, Bộ này nhập với Bộ Công nghiệp nhẹ thành Bộ Công nghiệp. Với quyết định số 91-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 17 tháng 03 năm 1994 về việc thành lập các tập đoàn kinh tế hoạt động trong lĩnh vực trọng yếu của nền kinh tế quốc dân khi đó các Tổng công ty 91 được thành lập nhằm xây dựng các tập đoàn kinh doanh lớn thuộc nhiều ngành nghề khác nhau, được tổ chức giống như một số công ty đa quốc gia lớn đang hoạt động trên thế giới.

Từ năm 1996, TCT Thép tách khỏi Bộ Công nghiệp và được đặt dưới sự lãnh đạo trực tiếp của Văn phòng Thủ tướng Chính Phủ. TCT được trao quyền tự vạch phương hướng kế hoạch và công tác quản lý hành chính được đặt ở mức cao hơn. Đồng thời, TCT cũng được yêu cầu hoạt động theo hệ thống kinh tế độc lập. Tuy nhiên, về lĩnh vực cán bộ và ngân sách, TCT áp dụng chính sách cho ngành thép có sự trao đổi chặt chẽ với Bộ Công nghiệp.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức

TCT Thép Việt Nam có văn phòng chính tọa lạc tại 94, Láng Hạ, Quận Đống Đa, Hà Nội. TCT có 12 công ty thành viên (05 đơn vị hoạt động sản xuất và 07 đơn vị hoạt động thương mại), có góp vốn liên doanh ở 08 công ty, 01 đơn vị nghiên cứu phát triển và 01 đơn vị đào tạo.

Hội đồng quản trị TCT có 05 thành viên với nhiệm kỳ là 05 năm do Thủ tướng Chính Phủ bổ nhiệm. Hội đồng quản trị có chức năng quản lý hoạt động của TCT và chịu trách nhiệm về sự phát triển của TCT theo các nhiệm vụ được Nhà nước giao.

Tổng giám đốc TCT do Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm theo đề nghị của Hội đồng quản trị. Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của TCT và chịu trách nhiệm trước Thủ tướng Chính phủ, Hội đồng quản trị và trước pháp luật về điều hành hoạt động của TCT. Tổng giám đốc là người có quyền điều hành cao nhất trong TCT. Giúp việc cho Tổng giám đốc có 02 phó Tổng giám đốc do Bộ trưởng Bộ Công nghiệp bổ nhiệm theo đề nghị của Tổng giám đốc và Hội đồng quản trị. Văn phòng TCT có 07 phòng ban chức năng chịu sự điều hành của Tổng giám đốc công ty: Phòng Tài chính

Kế toán; phòng Kế hoạch Đầu tư; phòng Tổ chức Nhân sự; phòng Kỹ Thuật; phòng Hợp đồng Lao động nước ngoài; phòng Hành chính; phòng Xuất nhập khẩu.

2.2. PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG CỦA TỔNG CÔNG TY THÉP VIỆT NAM

2.2.1 Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

2.2.1.1 Yếu tố chính trị, pháp luật và Chính phủ

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VII (năm 1991) thông qua Cương lĩnh xây dựng đất nước trong thời kỳ quá độ lên chủ nghĩa xã hội trong đó khẳng định kiên trì con đường đi lên chủ nghĩa xã hội trên nền tảng chủ nghĩa Mác – Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng Sản Việt Nam. Đảng đã nhiều lần chỉ rõ, mục tiêu cao cả, thiêng liêng, bất di bất dịch của nhân dân ta là xây dựng một nước Việt Nam độc lập, thống nhất, đi lên chủ nghĩa xã hội. Con đường đi lên chủ nghĩa xã hội của nước ta phải trải qua thời kỳ quá độ. Đường lối phát triển kinh tế đã được Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX xác định “ Đẩy mạnh công nghiệp hoá, xây dựng nền kinh tế độc lập tự chủ, đưa nước ta trở thành một nước công nghiệp; ưu tiên phát triển lực lượng sản xuất, đồng thời xây dựng quan hệ sản xuất phù hợp theo định hướng xã hội chủ nghĩa; phát huy cao độ nội lực, đồng thời tranh thủ nguồn lực bên ngoài và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế để phát triển nhanh, có hiệu quả và bền vững; tăng trưởng kinh tế đi liền với phát triển văn hóa, từng bước cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân, thực hiện tiến bộ và công bằng xã hội, bảo vệ và cải thiện môi trường; kết hợp phát triển kinh tế – xã hội với tăng cường quốc phòng – an ninh”.

Trong đường lối quốc tế của mình, Đảng luôn luôn coi việc kết hợp sức mạnh của dân tộc với sức mạnh của thời đại là một nguyên tắc cơ bản. Đảng ta chủ trương đa phương hóa, đa dạng hóa các mối quan hệ kinh tế quốc tế. Năm 1993, Chúng ta đã khai thông quan hệ với các tổ chức tài chính, tiền tệ quốc tế như IMF, WR, ADB. Ngày 25/07/1995, Việt nam đã là thành viên chính thức của Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á ASEAN, đồng thời tham gia khu mậu dịch tự do ASEAN (AFTA). Tháng 3/1996, nước ta đã tham gia diễn đàn hợp tác Á- Âu (ASEM) với tư cách thành viên sáng lập. Tháng 11/1998 chúng ta đã được công nhận là thành viên chính thức của Diễn đàn Hợp tác Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương (APEC). Tháng 12/1994, chúng ta đã gửi thư xin gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) và hiện tại chúng ta đang tiến hành đàm phán đa phương và song phương để chuẩn bị cho quá trình hội nhập.

Song song với những chuyển biến trên chúng ta đã tăng cường soạn thảo và ban hành các văn bản pháp luật hoàn chỉnh hơn, những chính sách và chỉ đạo thông thoáng hơn của Chính Phủ nhằm khuyến khích đầu tư phát triển kinh tế đất nước theo hướng phát triển kinh tế thị trường. Trong những năm vừa qua nhiều văn bản pháp luật mới đã được ban hành như Luật Ngân hàng Nhà nước, Luật Ngân hàng Thương mại và các Tổ chức tín dụng, Luật Đầu tư nước ngoài, Luật Doanh nghiệp, Luật Thương mại...

những văn bản luật cũ được sửa đổi bổ sung cho phù hợp với tình hình mới nhằm tạo môi trường kinh doanh ổn định, bình đẳng hơn, thông thoáng hơn, khuyến khích phát triển kinh tế xã hội đất nước. Tất cả những nhân tố trên đã cho phép thiết lập một môi trường kinh tế – xã hội thuận lợi để phát triển kinh tế.

◆ Quan điểm của Chính phủ Việt Nam về phát triển ngành thép

Theo quyết định số 134/2001/QĐ-TTg ngày 10/09/2001 của Thủ Tướng Chính Phủ về phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển ngành thép đến năm 2010 có nêu: “Quan điểm chỉ đạo của Chính Phủ là phát triển ngành Thép trở thành một trong những ngành công nghiệp trọng điểm của nền kinh tế, thỏa mãn ngày càng cao nhu cầu tiêu dùng trong nước, tiến tới xuất khẩu, đẩy mạnh sản xuất, tạo nhiều việc làm, góp phần quan trọng trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, nâng cao khả năng cạnh tranh, hội nhập vững chắc kinh tế khu vực và thế giới”

▣ Tốc độ tăng trưởng bình quân trong 10 năm từ 2001 – 2010 về công suất

- Sản xuất phôi thép tăng trưởng bình quân 15 %/năm.
- Sản xuất thép cán tăng trưởng bình quân 10 %/năm.

Để thực hiện mục tiêu trên các định hướng chủ yếu trong giai đoạn này được đề ra là:

▷ Phát triển cân đối giữa hạ nguồn (cán, kéo, gia công sau cán) và thượng nguồn (khai thác quặng sắt, sản xuất phôi thép), từng bước đáp ứng cơ bản về phôi thép cho sản xuất cán, kéo. Kết hợp đa dạng hóa chủng loại, quy cách sản phẩm để phù hợp với nhu cầu thị trường với việc phát triển có chọn lọc, hợp lý một số sản phẩm thép chất lượng cao cho chế tạo cơ khí, đóng tàu, sản xuất ô tô và thép đặc biệt cho công nghiệp quốc phòng. Phát triển sản xuất thép, khai thác, sử dụng nguồn tài nguyên trong nước phải bảo đảm hợp lý và hiệu quả.

▷ Sử dụng công nghệ hiện đại, tự động hóa ở mức cao, tiết kiệm nguyên nhiên liệu, điện năng, đảm bảo các tiêu chuẩn về môi trường để sản xuất được thép chất lượng cao, giá thành hạ, tăng năng suất lao động, đủ sức cạnh tranh với ngành thép trong khu vực và quốc tế.

▷ Huy động mọi nguồn vốn, mọi thành phần kinh tế tham gia đầu tư phát triển ngành, tranh thủ đầu tư nước ngoài một cách hợp lý, đẩy mạnh phát triển các doanh nghiệp trong nước tham gia sản xuất thép.

▷ Trong giai đoạn 5 năm từ 2001 – 2005 tập trung nghiên cứu để có kết luận chắc chắn và khoa học về trữ lượng thương mại, khả năng khai thác và sử dụng các nguồn quặng sắt trong nước, trọng tâm là hai mỏ sắt Quý Xa và Thạch Khê. Khai thác tối đa các mỏ quặng sắt nhỏ khác để sản xuất gang, tận thu nguồn thép phế liệu trong nước, đồng thời tìm nguồn nhập khẩu thép phế liệu ổn định để sản xuất phôi thép.

▷ Ngành thép làm chủ thị trường trong nước về chủng loại, chất lượng, qui cách các loại thép thông dụng, giá cả và tìm được thị trường xuất khẩu; từng bước đáp ứng dần về nhu cầu thép tấm, thép lá và thép đặc biệt phục vụ cơ khí chế tạo. Phấn đấu đến năm 2010 sản xuất thép trong nước đáp ứng được 75% - 80% nhu cầu tiêu dùng thép trong nước, trong đó riêng TCT Thép (kể cả phần các liên doanh) chiếm tỷ trọng trên 50% về thép xây dựng và khoảng 70% về thép tấm, thép lá.

▷ Chú trọng công tác đào tạo mới và đào tạo lại đội ngũ kỹ sư luyện kim, cán bộ quản lý ngành, công nhân kỹ thuật lành nghề, đầu tư nghiên cứu khoa học công nghệ đáp ứng được yêu cầu phát triển ngành thép.

▷ Nhà nước hỗ trợ vốn từ nguồn vốn ngân sách, vốn ODA để xây dựng Quy hoạch phát triển ngành, các dự án trọng điểm, phát triển vùng nguyên liệu quặng sắt, chất trợ dung, đầu tư các công trình hạ tầng đối với các khu khai thác nguyên liệu, các nhà máy luyện kim mới quy mô lớn, các dự án xử lý môi trường, đầu tư cho công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học công nghệ của các viện, trường trong ngành. Cho phép các dự án phát triển thượng nguồn được vay vốn tín dụng đầu tư phát triển theo mức lãi suất ưu đãi (3%/năm) với thời hạn vay vốn là 12 năm, có 3 năm ân hạn. Đối với các dự án có ý nghĩa quan trọng trong nền kinh tế sẽ được Chính phủ xem xét bảo lãnh khi mua thiết bị trả chậm, vay thương mại của các nhà cung cấp hoặc tổ chức tài chính trong hay ngoài nước.

▷ Cho phép các DNNN hiện nay đang sản xuất phôi thép được cấp lại tiền thu sử dụng vốn trong thời hạn 5 năm từ 2001 – 2005 và coi đây là khoản vốn nhà nước cấp cho doanh nghiệp để nâng cấp cơ sở hạ tầng kỹ thuật và bổ sung vốn lưu động.

2.2.1.2 Yếu tố kinh tế vĩ mô

Sau một số năm tăng trưởng kinh tế chậm lại do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế toàn cầu, của khủng hoảng tài chính ở khu vực Đông Nam Á, từ năm 2000 nền kinh tế Việt Nam đã hồi phục trở lại. Nếu như năm 1999, tốc độ tăng trưởng GDP chỉ đạt 4.77%, thì trong giai đoạn từ năm 2000 đến 2003 tốc độ tăng trưởng trung bình đạt khoảng 7%. Năm 2003, tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam là thuộc nhóm cao nhất thế giới đạt tốc độ 7.24%, chỉ đứng sau Trung Quốc. Công nghiệp là ngành có đóng góp nhiều nhất trong tốc độ tăng trưởng GDP của cả nước.

Bảng 2-1: Tốc độ tăng trưởng kinh tế những năm vừa qua của Việt Nam

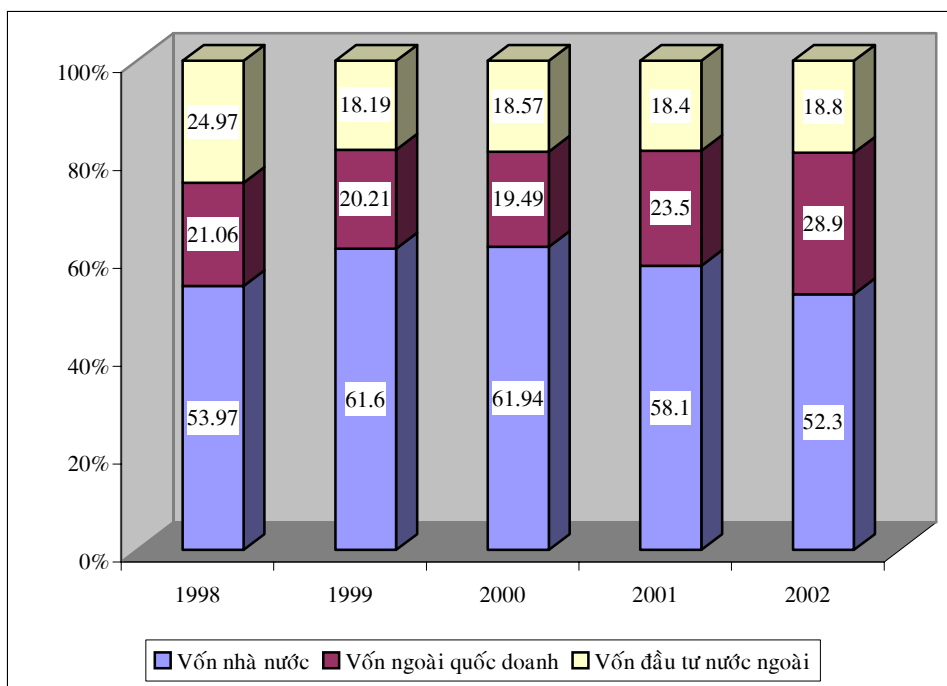
Đơn vị tính: %

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Mức tăng GDP	9,34	8,15	5,76	4,77	6,75	6,84	7,03	7,24
Nông nghiệp	4,4	4,33	3,53	5,23	4,04	2,75	4,1	4,9
Công nghiệp	14,46	12,62	8,33	7,68	10,07	10,36	9,4	16,1
Dịch vụ	8,8	7,14	5,08	2,25	5,57	6,13	6,5	7,2

Nguồn: Tổng hợp từ niên giám thống kê và các tạp chí.

Cùng với việc ban hành và thực thi luật doanh nghiệp mới cũng như nhiều chính sách mới trong những năm vừa qua đã có tác động rất lớn nhằm khuyến khích đầu tư của các thành phần kinh tế. Đầu tư tư nhân ngày càng trở nên quan trọng đối với việc duy trì tăng trưởng kinh tế cao và bền vững. Đầu tư của Nhà nước vẫn chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng đầu tư của xã hội, có những chuyển biến tích cực trong việc tập trung vào phát triển cơ sở hạ tầng và các chương trình gắn với mục tiêu phát triển con người. Khu vực đầu tư nước ngoài đã có những đóng góp tích cực trong việc tạo ra nhiều sản phẩm mới, ngành nghề mới, phương thức quản lý kinh doanh tiên tiến và công nghệ hiện đại. Sự cải thiện môi trường đầu tư trong những năm qua đã tác động rất lớn tới tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cho phép hứa hẹn những sự tăng trưởng cao và bền vững trong những năm tiếp theo trong đó có sự tăng trưởng của ngành thép Việt Nam.

Hình 2-1: Tỷ trọng vốn đầu tư xã hội theo giá hiện hành



Nguồn: Kinh tế Việt Nam năm 2002 – Viện nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung Ương.

Năm 2002 tổng vốn đầu tư xã hội ước tính đạt 180,4 nghìn tỷ đồng, đánh dấu mốc cao nhất từ trước đến nay với tỷ lệ tổng đầu tư so với GDP (33,7%). Tổng đầu tư toàn xã hội năm 2002 tăng 10,3% so với đầu tư năm 2001.

2.2.2 Các yếu tố thuộc môi trường vi mô

2.2.2.1 Các quy định của Nhà nước đối với TCT Thép Việt Nam

Quá nhiều các quy định làm suy yếu khả năng tồn tại của ngành

Ngành thép quốc doanh được điều tiết bởi một khuôn khổ nhiều quy định phức tạp. Thực vậy, có nhiều quy định, và mỗi quy định lại có chính sách và yêu cầu được xác định cụ thể, ảnh hưởng tới nhiều mặt trong công việc kinh doanh và không được

định hướng tới hay cùng chung một định hướng tới khả năng tồn tại và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo luật quy định, TCT phải hoàn thành một số vai trò khác nhau đôi khi trùng lặp và mâu thuẫn với nhau:

- TCT là một đơn vị kinh doanh.
- TCT như là một cơ quan hỗ trợ và giám sát các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) thành viên
- TCT với vai trò như một cơ quan thực thi các chính sách của Chính phủ.

Thật khó cho TCT vừa hoạt động như một đơn vị kinh doanh với các mục đích thương mại và thị trường vừa là cơ quan thực hiện chính sách của Chính phủ phục vụ cho các mục tiêu chính trị và xã hội hơn là các mục tiêu kinh doanh. Trong thực tiễn, việc xây dựng các kế hoạch được thực hiện theo trình tự các cấp Chính phủ, TCT và các DNNN cho thấy TCT và các DNNN thành viên vẫn theo sự quản lý chung từ trung ương, và TCT vẫn giữ vai trò của một cơ quan tham gia vào quá trình xây dựng và thực thi kế hoạch cho Nhà nước hơn là một tổ chức kinh doanh tự chủ.

2.2.2.2 Yếu tố tài nguyên thiên nhiên và môi trường

Trước đây mọi người thường quan niệm rằng Việt Nam là nước giàu có về tài nguyên thiên nhiên như là quặng sắt và than phục vụ cho luyện kim. Tuy nhiên dựa vào kết quả nghiên cứu gần đây cho thấy việc thăm dò mỏ sắt Thạch Khê đã bị đình chỉ do kém khả năng sinh lợi với công nghệ hiện tại. Mặt khác than Hòn Gai được khai thác là than Antraxit và do đó sẽ gây ra một số vấn đề trong luyện gang bằng lò cao nếu như nó được sử dụng rộng rãi không qua một bước xử lý đặc biệt nào. Nói cách khác có thể khẳng định rằng đất nước chúng ta không giàu tài nguyên cho ngành luyện kim. Hơn nữa cũng cần phải thấy rằng khí thiên nhiên rất cần thiết cho quá trình hoàn nguyên trực tiếp lại chỉ có ở Miền Nam. Trong khi đó các quặng sắt hiện có lại chỉ có ở Miền Bắc những nơi mà chúng ta dự định sẽ đầu tư xây dựng Nhà máy thép liên hợp.

2.2.2.3 Yếu tố khách hàng

Nhìn chung thị trường tiêu thụ thép của các doanh nghiệp của Tổng công ty Thép Việt Nam chủ yếu tiêu thụ trên thị trường nội địa. Chỉ có Công ty Thép Miền Nam và Công ty thép Tây Đô thực hiện xuất khẩu thép xây dựng ra thị trường Campuchia, Myanmar.

Để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng đặc biệt là những khách hàng công nghiệp sử dụng phôi thép để sản xuất các sản phẩm sau cán, Tổng công ty Thép đã tiến hành đầu tư những dự án thép lớn tại Khu công nghiệp Phú Mỹ tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu. Dự án Nhà máy thép Cái Lân đã được nghiên cứu khả thi và chuẩn bị đầu tư xây dựng. Khi các dự án này vào hoạt động sẽ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, tăng cường khả năng cạnh tranh của Tổng công ty.

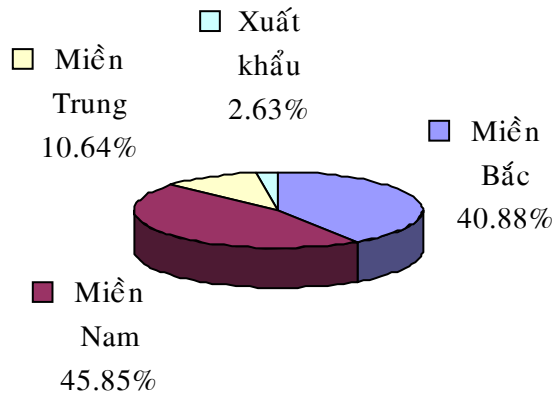
Bảng 2-2: Tình hình tiêu thụ thép của TCT Thép Việt Nam năm 2003

Đơn vị tính: Tấn

Doanh nghiệp	Thị trường tiêu thụ				
	Bắc	Nam	Trung	Xuất khẩu	Cộng
VSC	297.353	439.725	90.579	30.589	858.246
TISCO	289.138		47.155		336.293
SSC	7.850	439.725	7.894	30.589	486.058
DNS			17.475		17.475
Cevimetal	365		18.055		18.420
Liên doanh VSC	388.543	329.629	87.981	13.527	819.680
Vinakyoei	7.060	242.112	8.870		258.042
VSP	157.871	16.401	50.048		224.320
Natsteelvina	76.330		2.603		78.933
Viausteel	147.282	8.380	26.460		182.122
Tay Đô		62.736		13.527	76.263
Tổng cộng	685.896	769.354	178.560	44.116	1.677.926

Nguồn: Hiệp hội Thép Việt Nam

Hình 2-2: Biểu đồ tiêu thụ theo khu vực của TCT Thép Việt Nam



2.2.2.4 Nhà cung ứng.

Hiện nay trong sản xuất phôi thép, các nhà máy của Tổng công ty Thép chủ yếu mua phế liệu trên thị trường trong nước và nhập khẩu. Chỉ có một số lượng thép nhỏ được khai thác từ quặng sắt. Hầu hết các quặng sắt ở Việt Nam hầu như chưa được đưa vào khai thác do đòi hỏi nhu cầu vốn đầu tư rất lớn cũng như chưa chứng minh được tính hiệu quả để đầu tư. Đối với sản xuất cán thép thì một phần phôi thép sử dụng trong cán thép do các lò luyện của VSC sản xuất (542.963 tấn) còn lại phôi thép được nhập khẩu (385.000 tấn).

2.2.2.5 Thị trường và cạnh tranh

Về tổng thể, thị phần của TCT Thép đã giảm từ 54% vào năm 1996 xuống còn 35% trong năm 2003 trong khi thị phần của các công ty liên doanh và khu vực tư nhân tăng lên từ 46% năm 1996 lên 65% năm 2003. Sự xuất hiện thêm các nhà máy mới sẽ làm cho thị trường trong nước cạnh tranh mạnh hơn và thị phần của một số nhà sản xuất sẽ giảm xuống. Cùng với đó giá cả trong nước cũng có áp lực giảm xuống. Nhìn chung, các công ty liên doanh đang áp dụng các chiến lược marketing năng nổ hơn TCT Thép. Một vài liên doanh đang chuyên môn hóa trong việc cung cấp một vài loại sản phẩm trên cơ sở cạnh tranh, và một số khác chuyên cung cấp thép có cường độ cao nhằm phục vụ cho các dự án hạ tầng lớn.

Trong lúc áp lực cạnh tranh trong nước đối với TCT Thép ngày càng mạnh hơn, cạnh tranh đối với các mặt hàng nhập khẩu cũng tăng lên trong các năm tới. Theo hiệp định AFTA, mức thuế bảo hộ hiện thời sẽ giảm xuống từ 20% hiện nay xuống còn 0 – 5% vào năm 2006 đối với các sản phẩm thép nhập khẩu từ các nước ASEAN. Thêm nữa, việc Việt Nam gia nhập WTO cũng sẽ đòi hỏi việc cắt giảm thuế nhập khẩu thép từ các nước khác trên thế giới.

Công suất các sản phẩm thép dài trong các nước ASEAN được ước tính là 15 triệu tấn trong khi mức sản xuất năm 2003 chỉ đạt khoảng 9 triệu tấn. Một số nhà sản xuất thép thanh và thép cuộn ở Indonexia và Malaixia, có truyền thống xuất khẩu các sản phẩm này và có thể sẽ tung vào thị trường Việt Nam khi thuế bảo hộ được giảm xuống. Tuy nhiên, các nước ASEAN cũng nhập khẩu một lượng lớn thép cuộn và thép thanh, đây cũng có thể là cơ hội xuất khẩu cho các nhà sản xuất có khả năng cạnh tranh ở Việt Nam.

◆ Dự báo về nhu cầu

Nhu cầu thép sẽ tiếp tục tăng trưởng. Tốc độ tăng trưởng kinh tế từ năm 2001 đến 2005 dự kiến ở mức trên 7% năm (năm 2001 – 6,89%, năm 2002 – 7,03%, năm 2003 là 7,24%). Hoạt động xây dựng sử dụng bê tông sẽ tiếp tục tăng trưởng nhanh do sự bùng nổ về xây dựng nhà cửa và sự đầu tư của Chính phủ vào xây dựng cầu, đập nước, đường, và các công trình hạ tầng khác. Ngành công nghiệp sản xuất nói chung sẽ tiếp tục tăng trưởng nhanh trên 10% mỗi năm nhưng các ngành tiêu thụ thép chỉ chiếm một phần nhỏ trong sản lượng của toàn bộ ngành sản xuất.

Tiêu thụ các sản phẩm thép dài dự kiến đạt mức 3,5 – 3,6 triệu tấn vào năm 2005. Nhu cầu trong nước đối với thép hình kết cấu, chủ yếu được sử dụng trong các toà nhà công nghiệp và thương mại mới và dự kiến không có sự thay đổi trong phương pháp xây dựng ở Việt Nam đối với việc sử dụng thép hình kết cấu nên nhu cầu đối với thép hình kết cấu tăng trưởng nhỏ nhưng mức tiêu thụ vẫn thấp. Một sự cất cánh trong hoạt động của các ngành tiêu thụ thép như ngành chế tạo, ngành sản xuất đồ gia dụng và ô tô trong nước không hy vọng có thể xảy ra trước năm 2005.

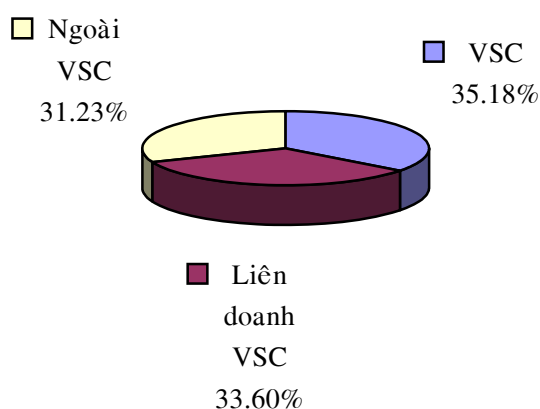
Bảng 2-3: Tiêu thụ thép xây dựng ở Việt Nam năm 2003

Đơn vị tính: tấn

	Tiêu thụ				
	Bắc	Nam	Trung	Xuất khẩu	Cộng
VSC	297.353	439.725	90.579	30.589	858.246
TISCO	289.138		47.155		336.293
SSC	7.850	439.725	7.894	30.589	486.058
DNS			17.475		17.475
Cevimetal	365		18.055		18.420
Liên doanh VSC	388.543	329.629	87.981	13.527	819.680
Vinakyoei	7.060	242.112	8.870		258.042
VSP	157.871	16.401	50.048		224.320
Natsteelvina	76.330		2.603		78.933
Viausteel	147.282	8.380	26.460		182.122
Tay Đô		62.736		13.527	76.263
Ngoài VSC	327.848	287.906	127,231	18.879	761.864
SSE	53.814	10.954	10.318		75.086
Nam đô	27.176		258		27.434
HPS	46.500	700	6.100		53.300
Hoà Phát	94.424	1.349	7.068		102.841
Sunsteel		86.945	250	10.175	97.370
Pomina		187.958	74.737	8.704	271.399
Pomihoa	26.885				26.885
Việt Ý	52.300		28.500		80.800
CP Thép TN	17.340				17.340
Vinafco	9.409				9.409
Tổng cộng	1.013.744	1.057.260	305.791	62.995	2.439.790

Nguồn: Hiệp Hội Thép Việt Nam

Hình 2-3: Biểu đồ thị phần tiêu thụ thép xây dựng năm 2003



Nhu cầu hiện tại các sản phẩm thép dài tăng cao và đạt mức 2,439 triệu tấn vào năm 2003 – năm 2002 đạt 2,1 triệu tấn (~ tăng 16%). Do mức thuế bảo hộ cao nên các sản phẩm dài cùng loại với các sản phẩm thép do TCT sản xuất không được nhập khẩu. Một số sản phẩm khác như thép hình kết cấu được nhập khẩu cho nhu cầu trong nước.

Nhu cầu hiện tại về phôi thép cũng tăng cao trong hai năm qua từ mức 2 triệu tấn năm 2001 lên 2,34 triệu tấn năm 2003 tăng 10,75% mỗi năm. Trong số 2,34 triệu tấn phôi sử dụng trong năm 2003 thì có tới 1,8 triệu tấn là phôi nhập khẩu. Điều này đã tạo ra sự dễ bị tổn thương đối với ngành thép vì nguồn cung ứng phôi và giá cả phôi thép phụ thuộc hầu hết vào thị trường thế giới.

▣ **Dự báo nhu cầu thép xây dựng qua các năm như sau:**

Năm 2003 đạt	2,438 triệu tấn
Năm 2004	2,800 triệu tấn
Năm 2005	3,230 triệu tấn
Năm 2010	6,500 triệu tấn

2.2.2.6 Cạnh tranh về chi phí

Đánh giá khả năng cạnh tranh về chi phí đối với từng thành viên của TCT Thép và giá phôi thép nhập khẩu thể hiện qua bảng tính dưới đây:

Bảng 2-4: Chi phí sản xuất phôi thép của các nhà máy TCT năm 2002

Đơn vị tính: USD/tấn

	TISCO		SSC			
	Lưu Xá	Gia Sàng	Biên Hòa	Thủ Đức	Nhà Bè	Tân Thuận
Nguyên vật liệu	149,04	147,6	99	91,8	88,23	95,4
Điện	37,26	38,95	25,2	30,6	27,68	34,2
Nhân công	8,28	6,15	10,8	10,2	12,11	14,4
Chi phí khác	6,21	8,2	39,6	32,3	32,87	34,2
Khấu hao	6,21	4,1	5,4	5,1	12,11	1,8
Cộng chi phí sản xuất	207	205	180	170	173	180
Giá C&F phôi nhập khẩu	175	175	175	175	175	175
Giá phôi nhập khẩu vận chuyển đến nhà máy	208	205	196	196	197	194
Chi phí sản xuất phôi thép rẻ nhất thế giới	130	130	130	130	130	130

Nguồn : Tổng Công ty Thép Việt Nam

TISCO và SSC đều đang sản xuất phôi thép với chi phí xấp xỉ mức giá mà hai công ty này đang nhập khẩu (207USD so với 208USD đã bao gồm 7% thuế nhập khẩu đối với TISCO và 170 – 180USD so với 194 – 197USD đã bao gồm thuế nhập khẩu 7%

đối với SSC). Tuy nhiên, mức chi phí sản xuất phôi thép của cả TISCO và SSC đều không cạnh tranh so với toàn ngành công nghiệp thép. Giá C&F phôi thép trung bình ở vùng Viễn Đông là khoảng 175USD/tấn và chi phí sản xuất phôi thấp nhất thế giới khoảng 130USD/tấn, đặc thù của một số nước có nguồn quặng sắt chất lượng cao và rẻ như ở Braxin hay Australia. Sở dĩ chi phí hiện tại trong sản xuất phôi thép của SSC thấp hơn chi phí phôi thép nhập khẩu là vì SSC mua được nguồn phế liệu trong nước với một chi phí thấp (do hiện tại chỉ có SSC mua thép phế liệu tại miền nam). Trong tương lai nguồn phế liệu trong nước sẽ khan hiếm dần khi đó giá mua phế liệu sẽ tăng lên.

Chi phí sản xuất thép cán của TISCO và SSC được thể hiện qua bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2-5: Chi phí sản xuất thép cán tại các nhà máy TCT năm 2002

Đơn vị tính: USD/tấn

	TISCO		SSC			
	Lưu Xá	Gia Sàng	Biên Hòa	Thủ Đức	Nhà Bè	Tân Thuận
Nguyên vật liệu	206,8	203,58	192,27	181,44	198,24	176,33
Điện	9,4	11,7	4,42	4,32	4,72	6,87
Nhân công	2,35	4,68	4,42	4,32	4,72	9,16
Chi phí khác	11,75	9,36	17,68	21,6	18,88	29,77
Khấu hao	4,7	4,68	2,21	4,32	9,44	6,87
Cộng chi phí sản xuất ⁽¹⁾	235	234	221	216	236	229
Giá C&F phôi nhập khẩu	215	215	225	215	220	230

Nguồn: Tổng Công ty Thép Việt Nam

⁽¹⁾ Chi phí sản xuất không bao gồm chi phí chung, chi phí quản lý và chi phí bán hàng, tổng cộng có thể lên đến 20 USD/tấn

Nếu so với mức giá C&F trung bình của thép cán nhập khẩu khu vực Viễn Đông, các sản phẩm thép cán của cả TISCO và SSC đều được xem là không có khả năng cạnh tranh.

2.2.2.7 Đánh giá về tổ chức của TCT Thép

Cơ cấu tổ chức bị phân lập và hệ thống báo cáo hành chính của các DNNN không tạo ra một mô hình hoạt động năng động, có khả năng tồn tại thương mại và có tính cạnh tranh.

Do hoạt động trong khuôn khổ pháp lý mà nhà nước đã quy định nên Ban lãnh đạo TCT và Ban giám đốc các DNNN cần phải tập trung vào việc hoàn thành những dự án trong Quy hoạch Phát triển tổng thể, vào các mục tiêu sản xuất ngắn hạn được TCT giao phó, những yêu cầu về chính sách, pháp lý và báo cáo. Hệ thống hiện tại đã hạn chế quyền tự chủ và khả năng của doanh nghiệp để phát triển doanh nghiệp một cách lâu dài theo định hướng của thị trường.

Với các doanh nghiệp thành viên, các đơn vị dịch vụ và hỗ trợ, các công ty liên doanh, TCT được tổ chức như một hiệp hội lỏng lẻo bao gồm các đơn vị với nhiều mức tự chủ khác nhau. Cơ chế nhà nước yêu cầu trước hết phải tập trung vào những hoạt động thường nhật, vấn đề hành chính và sản xuất rồi sau đó mới tập trung vào việc hoạch định kế hoạch lâu dài, phát triển kinh doanh và vấn đề thị trường.

Hệ thống tổ chức hiện tại phản ánh đặc điểm của DNNN và chế độ kế hoạch hoá tập trung. Tất cả các doanh nghiệp thành viên thuộc TCT Thép đang đương đầu với quá trình chuyển đổi cơ bản từ cơ chế DNNN quản lý tập trung, quan liêu, bảo hộ kinh tế sang cơ chế thị trường tự do, năng động và cạnh tranh gay gắt. Với cơ cấu tổ chức hiện tại hàm chứa những hạn chế sau:

- ▷ Các tầng lớp, phòng ban quá nhiều so với mức cần thiết. Nhiều chức năng bị trùng lặp, bỏ sót.

- ▷ Mỗi đơn vị trực thuộc được tổ chức thành một cơ chế riêng biệt, chỉ liên kết một cách lỏng lẻo với những đơn vị trực thuộc khác trong cùng một công ty. Quan hệ giữa các đơn vị trực thuộc này với TCT trên thực tế là rất cách biệt.

- ▷ Trách nhiệm và hệ thống báo cáo không rõ ràng.

- ▷ Thiếu hẳn tính phối hợp giữa các doanh nghiệp trong TCT, các đơn vị phân chia riêng rẽ.

- ▷ Thủ tục hành chính rườm rà, quan liêu, cứng nhắc và bảo thủ. Việc đưa ra các quyết định chậm vì luôn phải xin ý kiến của lãnh đạo cấp trên.

- ▷ Việc phân chia thành các bộ phận riêng rẽ chưa chú trọng tới tính hiệu quả kinh tế. Ít hoặc không có sự phát triển về cơ cấu tổ chức.

- ▷ Tình trạng thừa nhân lực và mất cân đối trong cơ cấu lao động rất phổ biến. Gần đây việc tinh giảm lao động đã được thực hiện nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu đặt ra. Các kỹ năng của người lao động có thể nói vẫn chỉ đáp ứng với mô hình cũ “ thị trường được bảo hộ”.

- ▷ Văn hoá kinh doanh thống nhất trong các doanh nghiệp thuộc TCT và hình ảnh thương hiệu của TCT chưa được thể hiện một cách rõ nét.

Ban lãnh đạo TCT ít nhiều đã nhận ra hệ thống quản lý hiện tại tuy phù hợp với điều kiện hoạt động và sản xuất hiện nay nhưng cần phải nhanh chóng thích nghi với những thách thức mới của kinh tế thị trường tự do trong vài năm tới. Khả năng tồn tại thương mại cần được đánh giá theo phương diện là bằng cách nào cơ cấu tổ chức và các chức năng quản lý hiện tại của công ty có thể trở thành một công cụ nhằm giúp cho ban lãnh đạo trong việc đáp ứng nhu cầu của môi trường mới, và đạt được những chuyển đổi cần thiết trong vài năm tới.

2.2.2.8 Tình hình chi phí lao động

Từ năm 1997 TCT Thép đã có nhiều nỗ lực để giảm số lao động từ 25.400 lao động xuống còn 17.000 hiện nay. Việc giảm được số lao động trên là kết quả của việc chuyển đổi những hoạt động không chính yếu và thực hiện việc không tuyển mới. Tuy đã có nhiều cố gắng nhưng năng suất lao động của các đơn vị thành viên thuộc TCT Thép vẫn còn thấp so với tiêu chuẩn quốc tế.

Bảng 2-6: Chi phí lao động của TCT Thép năm 2002

Yếu tố	Mức bình quân thế giới	TCT Thép
Chi phí lao động		
- Trên tổng số chi phí	16-18 %	11%
Năng suất		
- Sản lượng/ lao động /năm (tấn)	400-580	30-100
Chi phí nhân viên		
- Lương bình quân lao động (USD/năm)	20 - 40.000	2.000 - 3.000

Nguồn: Tổng Công ty Thép Việt Nam

Chi phí lao động chiếm khoảng 11% cơ cấu chi phí, hiện dưới mức bình quân thế giới, tuy nhiên năng suất lao động thấp là yếu tố chính ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh về chi phí của TCT Thép. Tại công ty Gang Thép Thái Nguyên (TISCO) chi phí lao động vào khoảng 11,5% cơ cấu chi phí so với mức 16-18% trung bình của quốc tế. Mức lương bình quân vào khoảng 1/15 so với mức trung bình của ngành thép thế giới nhưng năng suất lao động tính trên người cũng chỉ đạt từ 1/15 đến 1/20 năng suất bình quân của thế giới. Tình hình chi phí lao động của SSC có tốt hơn. Chi phí lao động vào khoảng 10,5% đến 11% cơ cấu chi phí so với mức 16-18% trung bình của quốc tế. Mức lương bình quân vào khoảng 1/20 đến 1/15 so với mức trung bình của ngành thép thế giới, năng suất lao động tính trên người đạt từ 1/15 năng suất bình quân của thế giới.

Qua đó cho thấy tình trạng dôi dư lao động tại TCT vẫn rất phổ biến. Tất cả các bộ phận đều thấy tình trạng dư thừa nhân lực và nó làm giảm năng suất lao động tính theo đầu người. Chỉ có sự kiên quyết cắt giảm nhân lực lớn kết hợp với việc nâng cao năng suất thì mới có thể cắt giảm chi phí nhân công trên một đơn vị sản phẩm một cách đáng kể.

2.2.2.9 Đánh giá về kỹ thuật công nghệ

Do tình trạng công nghệ và thiết bị lạc hậu, nên hiện nay các DNNN thuộc TCT vẫn chỉ có khả năng sản xuất được các loại thép cacbon thông thường phục vụ cho xây dựng các công trình nhỏ và nhà ở. Hầu hết thép xây dựng cho các công trình đòi hỏi chất lượng cao thì TCT Thép vẫn chưa đáp ứng được.

Máy móc kỹ thuật hiện đang được sử dụng tại TCT được đánh giá là lạc hậu khoảng 3 – 4 thế hệ. Chỉ có khoảng 30% máy móc thiết bị được đánh giá là công nghệ trung bình và tiên tiến nhưng lại do các liên doanh của TCT đầu tư, còn lại 70% máy móc thiết bị đã rất lạc hậu. Những yếu tố đó làm cho chất lượng các sản phẩm thép do TCT làm ra có chất lượng thấp, hao phí trong sản xuất cao và năng suất thấp. Khắc phục những hạn chế này TCT Thép đang khẩn trương hoàn tất đầu tư các nhà máy thép mới tại Khu Công Nghiệp Phú Mỹ - Bà Rịa Vũng Tàu. Những thiết bị đang được đầu tư tại đây là những thiết bị tiên tiến của Châu Âu. Một khi các nhà máy này được đưa vào hoạt động sẽ cho phép gia tăng sức cạnh tranh các sản phẩm thép do TCT sản xuất ra trên cả hai phương diện là chất lượng cao, giá thành hạ.

2.2.2.10 Hệ thống thông tin quản lý (HTTTQL)

HTTTQL là công cụ cần thiết để giúp các nhà quản lý đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn. HTTTQL được những người đưa ra quyết định sử dụng trong việc giám sát, phân tích và kiểm soát doanh nghiệp. Những quyết định được đưa ra dựa trên tính thích đáng, độ chính xác, tính kịp thời, ngắn gọn, rõ ràng và nhất quán của thông tin. Để một doanh nghiệp đứng vững và có sức cạnh tranh trên thị trường thì người quản lý ứng dụng HTTTQL và công nghệ thông tin (CNTT) nhằm nắm vững, giám sát và kiểm soát quy trình và hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả.

TCT Thép đã lắp đặt và đưa vào sử dụng mạng cục bộ cho phòng kế toán thuộc văn phòng TCT và một số phòng kế toán thuộc các DNNN thành viên. Ngoại trừ phòng kế toán, các phòng khác của TCT không thể truy cập vào mạng cục bộ. Tại các phòng khác nhau của TCT được lưu giữ quá nhiều dữ liệu tại các máy gây ra các rủi ro dư thừa hoặc trùng lặp số liệu, số liệu bị mất mát, hư hỏng do sự cố máy tính. Đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin tuy năng động, nhiệt tình có trình độ lập trình cơ sở dữ liệu song lại thiếu kỹ năng phân tích chuyên ngành, thiếu kinh nghiệm lập kế hoạch CNTT. Kiến thức chung về CNTT của nhân viên TCT ở mức trung bình. TCT không có chính sách cụ thể đối với nguồn nhân lực CNTT như kế hoạch phát triển, đào tạo, học tập. Những ghi nhận có được từ hệ thống thông tin quản lý của TCT hiện nay:

◆ Hệ thống quản lý tài chính và kinh doanh

▷ Hệ thống kế toán và HTTTQL của TCT Thép chưa thể hiện chức năng ghi nhận, tổng kết và báo cáo một cách có hiệu quả, thống nhất cho toàn TCT. Chức năng tổng hợp của các doanh nghiệp thành viên còn thấp.

▷ Phần mềm được sử dụng rất hạn chế về khả năng lập báo cáo đa chiều, chức năng phân tích và cấp độ phân tích sử dụng cho người quản lý. Hầu như tất cả báo cáo đều được lập thủ công dùng phần mềm Excel, lưu hồ sơ trên giấy tờ dẫn đến tăng chi phí lao động và đặc biệt là khả năng đáp ứng những yêu cầu của thông tin quản lý không thường xuyên.

▷ Chính vì phần mềm sử dụng còn nhiều hạn chế, các báo cáo do nhiều phòng ban khác nhau soạn thảo trên Excel, nên TCT phải sử dụng các phương pháp thủ công để kiểm tra tính nhất quán, tính đầy đủ và độ chính xác của số liệu.

▷ Các ứng dụng còn khá đơn giản và chỉ giới hạn ở mức lưu trữ các dữ liệu giao dịch cơ bản chứ chưa hỗ trợ báo cáo quản lý và khả năng phân tích thông tin.

◆ Hệ thống lập kế hoạch ngân sách

Mặc dù công tác chuẩn bị xây dựng kế hoạch lập ngân sách ban đầu được coi là rất quan trọng và được đầu tư nhiều công sức, nhưng lãnh đạo TCT ít coi trọng việc theo dõi thực hiện các mục tiêu ngân sách trong năm. Báo cáo kết quả kinh doanh hàng tháng hoặc quý so với kế hoạch rất hiếm khi được lập và các dự báo cũng không được cập nhật thường xuyên. Các kế hoạch ngân sách đều được lập bằng tay và chương trình phần mềm Excel. Điều này dẫn đến những rủi ro đáng kể trong ngắn hạn và trung hạn đối với TCT.

◆ Hệ thống báo cáo của ban lãnh đạo

Hiện tại, TCT không có đủ thông tin và báo cáo để theo dõi và ra quyết định kinh doanh. Nguyên nhân chủ yếu của việc thiếu dữ liệu không phải do ban lãnh đạo không có các phản ứng thích hợp hay thiếu kỹ năng về công nghệ thông tin, mà do sự kết hợp của nhiều vấn đề:

▷ Thiếu các qui định, yêu cầu về một hệ thống báo cáo rõ ràng, theo chuẩn mực từ phía các cấp quản lý

▷ Hiện tại việc lập các báo cáo gửi cho ban lãnh đạo được lập rất thủ công, thiếu hệ thống xử lý giao dịch cơ bản một cách hiệu quả (như kế toán, kinh doanh, quản lý kho) để có thể theo sát các giao dịch có thể tự động tạo ra các mẫu biểu tổng hợp.

Các báo cáo quản lý hiện nay của TCT chỉ giới hạn trong các báo cáo theo quy định để nộp cho các cơ quan chức năng và các đối tượng liên quan như Bảng cân đối số phát sinh; Bảng cân đối kế toán, báo cáo lãi lỗ; báo cáo lưu chuyển tiền tệ, báo cáo VAT, báo cáo thống kê... Các thông tin và hệ thống các báo cáo này chưa đủ để lãnh đạo TCT có thể theo dõi và ra các quyết định về hoạt động kinh doanh.

2.2.3 Tình hình tài chính của TCT

2.2.3.1 Các tỷ số tài chính

(1) Các chỉ số về khả năng thanh toán

Khả năng thanh toán hiện thời phản ánh tỷ lệ giữa tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn với các khoản nợ ngắn hạn của công ty tại một thời điểm nào đó. Khả năng thanh toán nhìn chung là ổn định qua các năm. Tài sản ngắn hạn của công ty luôn giữ lớn hơn nợ ngắn hạn thể hiện một cơ cấu tài chính hợp lý.

Bảng 2-7: Các chỉ tiêu về khả năng thanh toán

Đơn vị tính: Triệu đồng

CHỈ TIÊU	2000	2001	2002
Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn	2.500.614	2.716.051	3.213.009
<i>Trong đó: Hàng tồn kho</i>	1.029.698	1.052.462	1.119.720
Nợ ngắn hạn	1.823.897	2.053.247	2.241.650
Khả năng thanh toán hiện thời (lần)	1,37	1,32	1,43
Khả năng thanh toán nhanh (lần)	0,81	0,81	0,93

Nguồn: Báo cáo tài chính của TCT Thép năm 2000, 2001 và 2002

Tỷ số khả năng thanh toán nhanh được gia tăng ở năm 2002 điều này chứng tỏ khả năng đáp ứng các khoản nợ khi đến hạn được củng cố. Khả năng thanh toán sẽ gặp vấn đề khi các khoản nợ ngắn hạn cùng đến hạn. Tuy nhiên khả năng này không thể xảy ra được vì chúng ta thông thường hoàn toàn có thể hoạch định các khoản thanh toán theo sự tính toán của riêng mình. Qua đó khẳng định rằng vấn đề thanh toán các khoản nợ ngắn hạn của TCT Thép là tốt, công ty hoàn toàn có thể đáp ứng tốt yêu cầu của các chủ nợ khi đến hạn.

(2) Các chỉ số về cơ cấu tài chính**Bảng 2-8: Các chỉ số về cơ cấu tài chính**

DVT: Triệu đồng

CHỈ TIÊU	2000	2001	2002
Tổng tài sản	3.556.675	3.854.896	4.895.623
Nợ phải trả	2.040.015	2.331.060	3.049.638
Vốn chủ sở hữu	1.516.660	1.523.836	1.845.985
Lợi nhuận trước thuế và lãi vay	185.360	144.037	323.284
Chi phí lãi vay	89.468	98.753	111.613
Tỷ số nợ (lần)	0,57	0,60	0,62
Khả năng thanh toán lãi vay (lần)	2,07	1,46	2,90
Tỷ số nợ/ vốn chủ (lần)	1,35	1,53	1,65

Nguồn: Báo cáo tài chính của TCT Thép năm 2000, 2001 và 2002

Tỷ số nợ phản ánh tỷ lệ giữa nợ phải trả so với tổng tài sản của công ty. Tỷ số nợ của TCT tăng dần qua các năm điều này phản ánh tài sản của công ty đang được đầu tư từ nợ vay nhiều hơn. Tổng nợ huy động để đầu tư cho tài sản chiếm 62% vào năm 2002. Dưới đây sẽ phân tích cơ cấu của nợ vay để thấy rõ những ảnh hưởng của chúng đối với hoạt động của TCT (xem bảng 2-9).

Tổng nợ phải trả gia tăng 14,3% năm 2001, gia tăng 30,8% năm 2002. Trong tổng số nợ vay thì nợ vay dài hạn gia tăng tỷ trọng rất cao (28,5% năm 2001 và 190,8% trong năm 2002). Nguyên nhân của sự gia tăng nợ vay cao trong những năm gần đây là với mục đích gia tăng sức cạnh tranh của sản phẩm thép cũng như gia tăng

sản lượng thép, TCT đang đẩy mạnh chương trình đầu tư xây dựng các nhà máy Thép mới tại Phú Mỹ (Bà Rịa – Vũng Tàu), cải tạo nâng cấp công nghệ của TISCO và các dự án đổi mới công nghệ khác của các đơn vị trực thuộc. Một trong những nguồn vốn lớn được huy động để tài trợ cho các dự án trên là vốn vay dài hạn từ Quỹ hỗ trợ phát triển, từ các ngân hàng thương mại quốc doanh mà trong đó nguồn vốn vay dài hạn chiếm tỷ trọng lớn. Chính những biến động này làm cho tỷ số nợ vay được tăng lên qua các năm. Cùng với nhu cầu cần đổi mới máy móc thiết bị để nâng cao công suất, nâng cao năng lực cạnh tranh của TCT khi hội nhập AFTA thì việc huy động được nguồn vốn với lãi suất ưu đãi từ Quỹ hỗ trợ phát triển, từ các ngân hàng thương mại quốc doanh để đầu tư nâng cấp, đổi mới thiết bị là một hướng đi tốt để gia tăng năng lực cạnh tranh. Việc gia tăng tỷ số nợ không ảnh hưởng tới khả năng thanh toán của TCT trong những năm tới đây.

Bảng 2-9: Biến động nợ phải trả qua các năm

Đơn vị tính: Triệu đồng

CHỈ TIÊU	2000	2001	2002
Tổng nợ phải trả	2.040.015	2.331.060	3.049.638
<i>Tỷ lệ tăng so với năm trước</i>		14,3%	30,8%
Nợ vay ngắn hạn	1.823.897	2.053.247	2.241.650
<i>Tỷ lệ tăng so với năm trước</i>		12,6%	9,2%
<i>Tỷ lệ so với tổng nợ phải trả</i>	89,4%	88,1%	73,5%
Nợ vay dài hạn	216.118	277.813	807.988
<i>Tỷ lệ tăng so với năm trước</i>		28,5%	190,8%
<i>Tỷ lệ so với tổng nợ phải trả</i>	10,6%	11,9%	26,5%

Nguồn: Báo cáo tài chính của TCT Thép năm 2000, 2001 và 2002

Mặc dù tổng nợ phải trả gia tăng cao nhưng khả năng thanh toán lãi vay của công ty vẫn gia tăng đặc biệt là năm 2002. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2002 của TCT có lợi nhuận là 211 tỷ đồng so với 45 tỷ đồng năm 2001 và 96 tỷ đồng năm 2000. Chính sự gia tăng cao trong lợi nhuận của TCT đã đẩy khả năng thanh toán lãi vay gia tăng cao ở năm 2002, tổng lợi nhuận trước thuế và lãi vay lớn gấp 2,90 lần chi phí lãi vay phải trả.

(3) Các chỉ tiêu về hoạt động

Vòng quay tồn kho phản ánh số lần lưu chuyển của hàng tồn kho trong một năm được tính bằng tỷ số giữa giá vốn hàng bán và giá trị tồn kho tại thời điểm cuối năm. Chỉ tiêu này tăng dần qua các năm từ 5.7 lần trong năm 2000 lên 6.97 lần trong năm 2002. Với số vòng quay tồn kho trong năm như kết quả bảng tính trên được đánh giá là rất tốt đối với các doanh nghiệp thuần túy sản xuất thép. Tuy nhiên trong TCT Thép Việt Nam có nhiều doanh nghiệp thực hiện kinh doanh thương mại thuần túy thì số vòng quay như trên cũng không cao.

Bảng 2-10: Các chỉ số về hoạt động của TCT

Đơn vị tính: Triệu đồng

CHỈ TIÊU	2000	2001	2002
Doanh thu thuần	6.280.955	7.661.704	8.412.981
Giá vốn hàng bán	5.872.598	7.256.021	7.805.598
Phải thu khách hàng	847.921	967.905	1.083.155
Tồn kho	1.029.698	1.052.462	1.119.720
Tài sản cố định	486.693	455.420	1.002.917
Tổng tài sản	3.556.675	3.854.896	4.895.623
Vòng quay tồn kho (lần)	5,70	6,89	6,97
Kỳ thu tiền bình quân (ngày)	49	45	46
Hiệu suất sử dụng tài sản cố định (lần)	12,91	16,82	8,39
Hiệu suất sử dụng tài sản (lần)	1,77	1,99	1,72

Nguồn: Báo cáo tài chính của TCT Thép năm 2000, 2001 và 2002

Kỳ thu tiền bình quân phản ánh số ngày cho bán chịu bình quân của TCT. Đứng trước một thị trường đang cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các doanh nghiệp kinh doanh thép đặc biệt là các doanh nghiệp ngoài quốc doanh để mở rộng doanh số bán họ đã cung cấp cho khách hàng của mình một chính sách nợ khá hấp dẫn. Thông thường thời hạn nợ là 30 – 45 ngày như trong hợp đồng mua bán quy định nhưng thực tế khách hàng không trả sớm như những gì cam kết mà cố gắng kéo dài ra bình quân khoảng 50-60 ngày. Với ngày thu tiền bình quân của TCT là khoảng 45 ngày được đánh giá là chấp nhận được trong tình hình kinh doanh thép hiện nay.

Hiệu suất sử dụng tài sản cố định cho biết mỗi một đồng tài sản cố định được sử dụng đem lại được bao nhiêu đồng doanh thu cho TCT. Năm 2001 hiệu suất sử dụng tài sản cố định tăng cao từ 12,91 lần năm 2000 lên 16,82 lần năm 2001 nhưng lại giảm xuống còn 8,39 lần vào năm 2002. Nguyên nhân của việc giảm xuống quá lớn vào năm 2002 là TCT đã hoàn thành các công trình đầu tư lớn tại TISCO cũng như một số dự án khác. Do đó có sự chuyển dịch lớn từ chi phí xây dựng dở dang qua tài sản cố định. Sự gia tăng tài sản cố định này sẽ tạo ra những khoản thu nhập mới trong tương lai. Với động thái này thì sự giảm số vòng quay của tài sản cố định năm 2002 không đáng lo ngại mà nó chỉ là sự chuẩn bị để củng cố cho những tăng trưởng mới trong tương lai.

Tương tự như tài sản cố định thì hiệu suất sử dụng tổng tài sản cũng tăng lên một ít vào năm 2001 nhưng lại giảm vào năm 2002. Tuy nhiên nếu so sánh giữa số giảm trong hiệu suất sử dụng tài sản cố định (từ 16,82 lần năm 2001 xuống còn 8,39 lần năm 2002) và số giảm trong hiệu suất sử dụng tổng tài sản (từ 1,99 lần năm 2001 xuống còn 1,72 lần năm 2002) thì cho thấy có một sự tăng trưởng tốt hơn của doanh

thu trong năm 2002 và hiệu suất của sử dụng vốn lưu động tốt hơn (như bảng trên ta thấy vòng quay tồn kho được tăng lên trong năm 2002).

Tổng kết chung lại ở các chỉ tiêu về hiệu suất sử dụng tài sản cho biết tài sản của công ty đang góp phần tạo ra các giá trị tốt hơn qua các năm. Điều đó thể hiện một sự chuyển biến tích cực hơn trong quản lý điều hành của TCT nhằm gia tăng tính hiệu quả và khả năng cạnh tranh của TCT trong tương lai.

(4) Các chỉ tiêu về doanh lợi

Bảng 2-11: Các chỉ số phản ánh doanh lợi của TCT

DVT: Triệu đồng

CHỈ TIÊU	2000	2001	2002
Lợi nhuận sau thuế	95.892	45.284	211.671
Doanh thu thuần	6.280.955	7.661.704	8.412.981
Tổng tài sản	3.556.675	3.854.896	4.895.623
Nguồn vốn chủ sở hữu	1.516.660	1.523.836	1.845.985
Doanh lợi tiêu thụ	1,53%	0,59%	2,52%
Doanh lợi tài sản	2,70%	1,17%	4,32%
Doanh lợi vốn tự có	6,32%	2,97%	11,47%

Nguồn: Báo cáo tài chính của TCT Thép năm 2000, 2001 và 2002

Lợi nhuận của TCT giảm đáng kể trong năm 2001 (từ 95.892 triệu đồng năm 2000 xuống còn 45.284 triệu đồng năm 2001). Nguyên nhân là do tình hình diễn biến giá thép trên thị trường từ cuối năm 2000 đến hết năm 2001 và tình trạng dự tính sai biến động giá thép trên thị trường của các doanh nghiệp thành viên.

Từ số liệu của báo cáo tài chính của TCT cho biết tình hình tồn kho tại thời điểm cuối năm 2000 là rất lớn mà chủ yếu gia tăng trong thành phẩm, hàng hoá tồn kho. Tổng thành phẩm, hàng hoá tồn kho tại thời điểm cuối năm 2000 vào khoảng 725 tỷ đồng so với 478 tỷ đồng năm 2001 và 417 tỷ đồng năm 2002. Chính do việc dự tính sai diễn biến giá thép trên thị trường trong khoảng thời gian cuối năm 2000 đến những tháng đầu năm 2001 dẫn tới sự nhập khẩu ồ ạt thép các loại của các công ty kinh doanh sắt thép của TCT. Theo dự đoán của các công ty này thì giá thép sẽ tăng vào năm 2001 do vậy họ đã nhập khẩu một khối lượng lớn thép để kỳ vọng gia tăng lợi nhuận lớn vào năm 2001. Thực tế thị trường diễn ra không đúng như dự toán mà ngược chiều hẳn với những toan tính ban đầu của họ. Năm 2001, TCT đã phải chấp nhận bán ra một khối lượng lớn hàng tồn kho cuối năm 2000 và những hàng đã ký kết nhập khẩu về đầu năm 2001 với một giá bán thấp hơn chi phí mua vào. Kết quả là hầu hết các công ty kinh doanh thép bị lỗ nặng vào năm 2001 trong đó phần lỗ do bán hàng hoá tồn kho giá cao của năm 2000 và những hợp đồng nhập khẩu đã ký kết lên đến khoảng 53 tỷ đồng.

Sang năm 2002 giá thép trên thị trường trong nước và quốc tế hồi phục. Cùng với tốc độ tăng trưởng cao hơn của nền kinh tế các nước Đông Á trong đó có Việt Nam thì nhu cầu sắt thép cho xây dựng tăng trưởng mạnh. Chính điều này đã góp phần rất lớn cho các hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh sắt thép tại Việt Nam. Lợi nhuận đạt được của TCT năm 2002 là 212 tỷ đồng một sự tăng rất lớn so với năm 2001 trong đó riêng lợi nhuận gộp của TCT tăng lên so với năm 2001 về số tuyệt đối là 202 tỷ đồng.

Bảng 2-12: Giá vốn hàng bán - doanh thu

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	2000	2001	2002
Doanh thu thuần	6.280.955	7.661.704	8.412.981
<i>Tỷ lệ tăng so với năm trước</i>		21,98%	9,81%
Giá vốn hàng bán	5.872.598	7.256.021	7.805.598
<i>Tỷ lệ tăng so với năm trước</i>		23,56%	7,57%
Lợi nhuận gộp	408.357	405.683	607.383
<i>Tăng về số tuyệt đối</i>		-2.674	201.700
<i>Tỷ lệ tăng/(giảm) so với năm trước</i>		(0,65%)	49,72%

Nguồn: Báo cáo tài chính của TCT Thép năm 2000, 2001 và 2002

▸ Chỉ tiêu doanh lợi tiêu thụ của TCT giảm vào năm 2001 (từ 1,53% năm 2000 xuống còn 0,59% năm 2001) nhưng lại tăng lên cao vào năm 2002 đạt 2,52%.

▸ Chỉ tiêu doanh lợi tài sản của TCT giảm vào năm 2001 (từ 2,70% năm 2000 xuống còn 1,17% năm 2001), năm 2002 tăng lên đạt 4,32%.

▸ Chỉ tiêu doanh lợi vốn tự có của TCT giảm vào năm 2001 (từ 6,32% năm 2000 xuống còn 2,97% năm 2001), năm 2002 tăng cao đạt 11,47%.

Như phân tích ở trên thì nguyên nhân chủ yếu của sự giảm xuống của các chỉ tiêu trên tại năm 2001 là do những dự toán sai trong xu hướng giá thép của thị trường trong năm 2001 làm cho lợi nhuận giảm rất đáng kể. Mặc dù doanh thu thuần tăng mạnh vào năm 2001 với mức tăng là 21,98% nhưng giá vốn hàng bán tăng lên tới 23,56% so với năm 2000 đối với số liệu của toàn TCT. Riêng phần lỗ của việc tiêu thụ thép tồn kho giá cao năm 2000 và nhập khẩu đã ký kết đầu năm 2001 đã làm lỗ tới 53 tỷ đồng.

Yếu tố giá bán tăng lên trong năm 2002 và những tiết kiệm đạt được trong chi phí sản xuất đã làm cho lợi nhuận tăng trưởng cao trong năm 2002. Tổng lợi nhuận gộp tăng lên so với năm 2001 là 202 tỷ đồng. Đây là một kết quả rất tốt cho TCT đặc biệt trong giai đoạn hiện nay khi nhu cầu vốn để đáp ứng cho đầu tư các dự án mới rất cấp bách. Tuy nhiên khi xem xét thêm về chi phí bán hàng và quản lý của TCT đặc biệt là so sánh về tỷ lệ gia tăng của chi phí bán hàng và quản lý so với sự gia tăng

trong doanh thu trong năm 2002 được thể hiện qua bảng tính dưới đây (xem bảng 2-13):

Năm 2002 doanh thu của TCT gia tăng so với năm 2001 là 9,81% nhưng sự gia tăng trong chi phí bán hàng và chi phí quản lý lần lượt là 22,77% và 16,90% (cao hơn mức gia tăng của năm 2001 so với năm 2000). Cũng cần phải hiểu thêm là đối với chi phí bán hàng và chi phí quản lý thì có một bộ phận lớn sẽ không biến đổi theo doanh thu. Vậy tại sao chi phí bán hàng và chi phí quản lý lại gia tăng cao đến như vậy? - cao hơn cả tỷ lệ tăng trong doanh thu. Qua đó chúng ta có thể khẳng định TCT cần phải có các biện pháp nhanh chóng để cắt giảm những chi phí không đáng có trong quản lý và trong bán hàng.

Bảng 2-13: Chi phí bán hàng – chi phí quản lý

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	2000	2001	2002
Doanh thu thuần	6.280.955	7.661.704	8.412.981
<i>Tỷ lệ tăng so với năm trước</i>		21,98%	9,81%
Chi phí bán hàng	87.866	104.542	128.346
<i>Tăng về số tuyệt đối</i>		16.676	23.804
<i>Tỷ lệ tăng so với năm trước</i>		18,98%	22,77%
Chi phí quản lý	209.303	233.865	273.387
<i>Tăng về số tuyệt đối</i>		24.562	39.522
<i>Tỷ lệ tăng so với năm trước</i>		11,74%	16,90%

Nguồn: Báo cáo tài chính của TCT Thép năm 2000, 2001 và 2002

Với việc được tài trợ nợ vay dài hạn từ Quỹ Hỗ trợ Phát triển với cho phí lãi vay rất ưu đãi từ 3% - 5% trong khi lãi suất cho vay bình quân trên thị trường vào khoảng 8% - 10% thì đây là một lợi thế rất lớn của TCT. Chính sự hỗ trợ này từ phía Chính phủ đã góp phần làm gia tăng chỉ tiêu doanh lợi vốn tự có cho TCT.

2.2.3.2 Tình hình nguồn vốn và sử dụng vốn.

▷ Tổng nguồn vốn huy động tăng thêm trong năm 2001 là 405.694 triệu đồng trong đó vốn huy động từ nợ vay tăng thêm là 292.727 triệu đồng, nguồn vốn từ quỹ khấu hao tăng lên là 86.956 triệu đồng phần còn lại là từ các nguồn khác với số tiền không nhiều. Trong cơ cấu nguồn vốn tăng lên thì nguồn vốn từ nợ vay chiếm tới 72,15% (trong đó nợ ngắn hạn là 213.302 triệu đồng chiếm 52,51%).

Nguồn vốn huy động tăng thêm trong năm 2001 được tài trợ chủ yếu cho gia tăng tiền mặt là 76.610 triệu đồng (chiếm 18,88%), các khoản phải thu 134.880 triệu đồng (chiếm 33,25%), tài sản cố định 55.683 triệu đồng (chiếm 13,76%) và xây dựng cơ bản dở dang 122.830 triệu đồng (chiếm 30,28%).

▷ Tổng nguồn vốn huy động tăng thêm trong năm 2002 là 1.185.407 triệu đồng. Vốn huy động từ nợ vay tăng thêm là 718.578 triệu đồng (chiếm 60,62%) trong

đó nợ ngắn hạn còn 174.322 triệu đồng (chiếm 14,71%), nợ dài hạn 530.175 triệu đồng (chiếm 44,73%), nguồn vốn từ quỹ khấu hao tăng lên là 68.111 triệu đồng (chiếm 5,75%), kết chuyển xây dựng cơ bản sang tài sản cố định tăng thêm 73.164 triệu đồng (chiếm 6,17%), nguồn vốn chủ sở hữu tăng lên 322.149 triệu đồng (chiếm 27,18%) phần còn lại là từ các nguồn khác với tỷ lệ huy động không cao.

Nguồn vốn huy động tăng thêm trong năm 2002 được tài trợ chủ yếu cho gia tăng tiền mặt là 188.476 triệu đồng (chiếm 15,90%), các khoản phải thu 244.629 triệu đồng (chiếm 20,64%), tồn kho 67.256 triệu đồng (chiếm 5,67%), tài sản cố định 615.608 triệu đồng (chiếm 51,93%).

Bảng 2-14: Bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn

ĐVT: Triệu đồng

Nội dung	2000	2001	2002	Biến động 2001		Biến động 2002	
				Nguồn	Sử dụng	Nguồn	Sử dụng
A. Tài sản							
Tiền	186.326	262.936	451.412		76.610		188.476
Các khoản phải thu	1.136.269	1.271.149	1.515.778		134.880		244.629
Hàng tồn kho	1.029.698	1.052.462	1.119.720		22.764		67.258
Tài sản lưu động khác	148.321	129.504	126.099	18.817		3.405	
Tài sản cố định hữu hình	1.253.027	1.307.634	1.920.718		54.607		613.084
Giá trị hao mòn lũy kế	-809.704	-892.163	-955.700	82.459		63.537	
Tài sản cố định vô hình	66.698	67.774	70.298		1.076		2.524
Giá trị hao mòn lũy kế	-23.328	-27.825	-32.399	4.497		4.574	
Đầu tư chứng khoán dài hạn	9.120	9.625	12.963		505		3.338
Góp vốn liên doanh	503.859	503.841	519.848	18			16.007
Đầu tư dài hạn khác	950	1.650	3.062		700		1.412
Chi phí XD cơ bản dở dang	53.565	166.395	93.231		112.830	73.164	
Các khoản ký quỹ dài hạn	1.874	1.914	1.926		40		12
Chi phí trả trước dài hạn			48.667				48.667
B. Nguồn tài trợ							
Nợ ngắn hạn	1.801.701	2.032.733	2.207.055	231.032		174.322	
Nợ khác	22.196	20.514	34.595		1.682	14.081	
Nợ dài hạn	216.118	277.813	807.988	61.695		530.175	
Nguồn vốn chủ sở hữu	1.516.660	1.523.836	1.845.985	7.176		322.149	
Tổng cộng				405.694	405.694	1.185.407	1.185.407

Nguồn: Báo cáo tài chính của TCT Thép năm 2000, 2001 và 2002

Qua diễn giải trên ta thấy TCT huy động từ nợ vay chiếm tỷ lệ cao (năm 2001 là 72,15% và năm 2002 là 60,62% nhu cầu vốn tăng thêm) cho đầu tư vào sự gia tăng trong tài sản của TCT qua các năm. Tuy nhiên có sự chuyển dịch lớn trong sử dụng nợ vay dài hạn để tài trợ. Nếu như năm 2001 sử dụng 231.032 triệu đồng nợ vay ngắn hạn tăng thêm chiếm 52,51% nhu cầu vốn tăng thêm thì năm 2002 chỉ sử dụng

174.322 triệu đồng chiếm tỷ trọng chỉ còn 14,71%. Trong khi đó vốn vay dài hạn huy động tăng lên từ 61.695 triệu đồng năm 2001 lên 530.175 triệu đồng năm 2002. Năm 2002 cũng đánh dấu một sự gia tăng của vốn chủ sở hữu trong tổng nhu cầu vốn tăng thêm. Vốn chủ sở hữu tăng thêm là 311.149 triệu đồng trong tổng số 1.185.407 triệu đồng nhu cầu vốn tăng thêm.

Vốn tăng lên được tài trợ nhiều nhất cho tài sản cố định của TCT. Đây là một xu hướng tốt cho TCT trong việc cố gắng đầu tư đổi mới máy móc thiết bị, đầu tư vào các dự án đầu tư mới để mở rộng năng lực sản xuất, nâng cao năng suất lao động và cuối cùng là gia tăng năng lực cạnh tranh của TCT trong môi trường kinh doanh mới.

2.3 NHỮNG THUẬN LỢI VÀ HẠN CHẾ, NHỮNG CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC

Những phân tích thực trạng hoạt động của TCT Thép, thực trạng và triển vọng nền kinh tế cũng như những nghiên cứu về khu mậu dịch tự do ASEAN chúng ta có thể đưa ra những đánh giá dưới đây:

2.3.1 Những điểm thuận lợi và hạn chế

◆ *Những thuận lợi*

▸ TCT Thép cũng như các doanh nghiệp ngành thép hiện nay đang nhận được sự bảo hộ cao từ phía Nhà nước, những quy định của Nhà nước về hạn chế gia nhập thị trường. Chính những ưu đãi đó đã triệt tiêu những áp lực cạnh tranh của hàng hoá nhập khẩu đối với những sản phẩm thép mà TCT có thể sản xuất được. Những kết quả đạt được của các doanh nghiệp ngành thép những năm vừa qua là nhờ vào sự bảo hộ từ phía Nhà nước. Điều này đã tạo ra những lợi thế cho phép các công ty tăng cường tích lũy về vốn để đầu tư đổi mới máy móc thiết bị, thay đổi công nghệ.

▸ Đặc biệt hơn, phía TCT Thép còn nhận được sự đầu tư rất lớn từ Nhà nước. Trong 03 năm vừa qua TCT được Nhà nước cấp giấy phép đầu tư vào các dự án thép lớn như dự án Nhà Máy Thép tấm Phú Mỹ (do TCT đầu tư), dự án Nhà Máy Thép Phú Mỹ (do Công ty SSC đầu tư), dự án cải tạo kỹ thuật TISCO, đang chuẩn bị đầu tư dự án Nhà Máy Thép Cái Lân. Những dự án này được trang bị những thiết bị tiên tiến. Nguồn vốn đầu tư cho các dự án này được huy động rất lớn từ ngân sách nhà nước và từ các khoản vay ưu đãi mà chính phủ hỗ trợ. Đây được coi là những thuận lợi của TCT trong việc đầu tư mở rộng sản xuất, hiện đại hoá máy móc thiết bị để từ đó nâng cao sức cạnh tranh các sản phẩm do TCT sản xuất trên thị trường.

▸ Tình hình tài chính trong những năm gần đây đã có nhiều chuyển biến tích cực. Trước đây sản xuất kinh doanh gặp nhiều khó khăn, tình trạng thua lỗ kéo dài. Từ những năm 90 trở lại đây, TCT Thép Việt Nam đã phát triển nhanh chóng cả về qui mô và chất lượng sản phẩm. Kể từ năm 1995, hoạt động kinh doanh của TCT đã đạt được lợi nhuận. Năm 2002 là năm mà kết quả sản xuất kinh doanh đạt lợi nhuận cao nhất 212 tỷ đồng. Năm 2003, TCT cũng đạt được lợi nhuận trên 200 tỷ đồng. Điều đó cho phép TCT có thêm nguồn vốn lớn để đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh.

◊ Những hạn chế

▸ Cơ cấu tổ chức có quá nhiều bộ phận, quá nhiều cấp, quản lý và hành chính chồng chéo, trùng lặp và có nhiều chức năng hoạt động không hiệu quả dẫn tới việc đưa ra các quyết định còn rất chậm chạp, hệ thống thông tin phức tạp, các phòng ban hoạt động thiếu sự kết hợp.

▸ Hoạt động của văn phòng TCT chủ yếu chỉ tập trung vào các chức năng lập báo cáo và quản lý hành chính hơn là hỗ trợ kỹ thuật, thị trường, tài chính, hoạt động, chiến lược, quản lý.

▸ Các kế hoạch một năm và năm năm còn tập trung vào mục tiêu sản xuất và điều kiện sản xuất chứ không theo các kế hoạch phát triển thị trường, tài chính, các chiến lược thương mại toàn diện.

▸ Khả năng hạn chế trong việc chuyển sự nhận thức và cách giải quyết các vấn đề, thách thức vào việc tạo ra các giá trị kinh tế gia tăng tại các DNNN.

▸ Cơ sở vật chất còn nghèo nàn, hầu hết trang thiết bị kỹ thuật thuộc thế hệ cũ, lạc hậu, công nghệ sản xuất thiếu đồng bộ, trừ một số liên doanh có trang thiết bị tiên tiến. Máy móc thiết bị lạc hậu cùng với tình trạng lao động dư thừa làm cho năng suất trên đầu người rất thấp chỉ bằng 1/15 năng suất của thế giới.

▸ Các khâu sản xuất và cơ cấu sản phẩm chưa đồng bộ, còn nhiều bất hợp lý, chỉ có khả năng sản xuất sắt thép xây dựng với chất lượng trung bình khá và một số loại thép hình nhỏ. Các sản phẩm chất lượng cao như thép tấm, thép lá chưa sản xuất được. Có sự mất cân đối giữa sản xuất phôi thép và sản xuất các sản phẩm sau cán làm cho quá trình điều chỉnh cơ cấu phải diễn ra trong một thời gian dài và đòi hỏi vốn đầu tư lớn.

▸ Chi phí sản xuất cao làm hạn chế rất lớn khả năng cạnh tranh về giá khi những hàng rào bảo hộ được giảm dần và loại bỏ. Lợi nhuận của TCT đạt được nhờ vào những hàng rào bảo hộ cao hiện nay của Nhà nước.

2.3.2 Cơ hội và thách thức

Cùng với quá trình tự do hoá thương mại mà cụ thể là việc tham gia khu mậu dịch tự do ASEAN đưa tới những cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp ngành thép cũng như TCT Thép Việt Nam. Nhìn vào mối tương quan lực lượng hiện tại giữa TCT Thép với các doanh nghiệp của các nước trong khu vực ASEAN ta có thể khẳng định rằng thách thức đến với TCT nhiều hơn những cơ hội mà họ có được từ việc tham gia Hiệp định CEPT.

◊ Những cơ hội

▸ Tham gia Hiệp định ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung CEPT cho phép hàng hoá của Việt Nam trong đó có các sản phẩm thép do TCT sản xuất khi xuất khẩu sang

thị trường các nước ASEAN chỉ phải chịu mức thuế xuất thấp điều đó làm gia tăng sức cạnh tranh các sản phẩm thép của TCT trên thị trường.

▸ Cùng với việc tự do hoá thương mại sẽ cho phép khuyến khích đầu tư mở rộng sản xuất của tất cả các khu vực khác. Việc đầu tư sẽ kéo theo việc gia tăng nhu cầu thép trong cũng như ngoài nước và đây sẽ là cơ hội cho ngành thép đẩy mạnh tiêu thụ thép của mình.

◆ Những thách thức

▸ Thách thức lớn nhất cho TCT trong những năm sắp tới là áp lực cạnh tranh của các sản phẩm nhập khẩu từ các nước ASEAN. Hiện tại những nước thành viên cũ của ASEAN vẫn đang trong tình trạng dư thừa công suất lớn trong sản xuất thép. Việc mở cửa thị trường sắt thép của nước ta thì đây sẽ là một thị trường lớn để doanh nghiệp của họ đẩy mạnh xuất khẩu qua Việt Nam. Một khi thuế quan đã được giảm xuống từ 0 – 5% và các hàng rào phi thuế quan được loại bỏ thì nó sẽ là một áp lực vô cùng lớn cho TCT cũng như các doanh nghiệp sản xuất thép của Việt Nam.

▸ Hiện nay 6 nước thành viên cũ của ASEAN đã áp dụng mức thuế nhập khẩu các sản phẩm thép từ các nước ASEAN xuống mức thuế từ 0 – 5%. Thực tế diễn ra trong năm 2003 thì chúng ta không có xuất khẩu thép qua các thị trường này tức là không khai thác được lợi ích của việc giảm thuế từ các nước đó. Những năm vừa qua chúng ta chỉ xuất khẩu với khối lượng còn khiêm tốn sang Campuchia, Myanmar (sản lượng xuất khẩu năm 2003 của TCT là 40 ngàn tấn). Nguyên nhân của nó là giá bán các sản phẩm thép trên thị trường các nước này thấp, các sản phẩm thép của Việt Nam sản xuất không đủ sức cạnh tranh. Chính vì vậy mà chi phí sản xuất cao hiện nay là một thách thức rất lớn của TCT.

▸ Tuy nhiên thực tế hiện nay của các nước ASEAN là ngay tại các nước này ngành sản xuất thép cũng đang phải vất vả trong cuộc cạnh tranh với hàng hoá đến từ các nước khác với chi phí hạ hơn, chất lượng ổn định như các công ty của Hàn Quốc, Nhật Bản, Nga, Ucraina, Châu Phi... Chính vì vậy áp lực cạnh tranh từ các công ty ASEAN sẽ không quá lớn khi tham gia nhập khẩu vào Việt Nam vì chúng ta vẫn nhập khẩu từ các nước khác trên thế giới.

▸ Cũng do việc tự do hoá thương mại mà hàng hoá đến từ các nước ASEAN nhập khẩu vào Việt Nam được hưởng thuế xuất thấp. Nếu chính sách của Chính phủ thiếu hấp dẫn so với các nước khác trong khu vực thì các nhà đầu tư nước ngoài sẽ chuyển hướng đầu tư qua các nước đó thì trước mắt sẽ làm giảm nhu cầu thép ngay tại thị trường Việt Nam từ sự chuyển dịch đó.

▸ Ngoài ra TCT Thép những năm vừa qua và trong tương lai còn chịu áp lực cạnh tranh rất lớn từ những doanh nghiệp sản xuất thép trong nước. Nhờ vào đầu tư

sau nên các doanh nghiệp này có được trang thiết bị hiện đại hơn, chi phí đầu tư thấp hơn, có cơ chế quản lý linh hoạt nên sức cạnh tranh cao hơn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong những năm vừa qua TCT Thép Việt Nam có những bước phát triển lớn về nhiều mặt. TCT đã và đang tập trung mọi nguồn lực để đầu tư phát triển sản xuất nhằm gia tăng sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường và đang hướng tới xuất khẩu sang một số nước trong khu vực.

Tuy nhiên, hiện nay khả năng cạnh tranh của TCT nói riêng và của ngành thép Việt Nam nói chung còn rất hạn chế. Những kết quả đã được của TCT một phần rất lớn nhờ những hỗ trợ rất lớn từ phía Nhà nước và sự bảo hộ sản xuất trong nước. Tham gia vào AFTA sẽ mang lại nhiều cơ hội cho doanh nghiệp Việt Nam nhưng nó cũng đưa đến không ít khó khăn cho họ. Việc cắt giảm thuế quan từ nay cho đến năm 2006 để áp dụng mức thuế nhập khẩu của hầu hết các sản phẩm đến từ các nước ASEAN có thuế suất từ 0-5% là những thách thức rất lớn cho các ngành kinh tế nước ta đặc biệt là những ngành kinh tế có năng lực cạnh tranh yếu kém như ngành thép.

Nắm bắt được những điểm mạnh cũng như những hạn chế của mình, nhận biết được những cơ hội có thể đạt được cũng như những nguy cơ đe dọa từ đó đưa ra các giải pháp khác nhau để trước mắt đưa sản phẩm của ngành thép đứng vững trên thị trường nội địa và sau đó là hướng ra thị trường khu vực có ý nghĩa vô cùng lớn lao trong chiến lược kinh doanh của TCT Thép.

CHƯƠNG 3:

NHỮNG KIẾN NGHỊ CHO VIỆC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC CỦA TỔNG CÔNG TY THÉP VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

3.1 GIẢI PHÁP Ở TẦM VĨ MÔ

3.1.1 Thiết lập một chính sách công nghiệp hiệu quả và lành mạnh

Tự do cạnh tranh là cơ sở của kinh tế thị trường. Nếu trong một ngành công nghiệp chưa đủ sức cạnh tranh, thì chắc chắn rằng nó sẽ bị thiệt hại. Đối với những ngành này cần thiết phải có những biện pháp bảo hộ và khuyến khích phù hợp trên cơ sở các chính sách công nghiệp quốc gia. Tình hình hoạt động của các ngành công nghiệp thay đổi rất nhanh nên chính sách cũng phải thay đổi để phù hợp với sự thay đổi của hoạt động công nghiệp. Nhưng nếu các biện pháp bảo hộ được thực hiện quá mức và trong một thời gian quá dài thì sẽ dẫn đến sự ỷ lại của các doanh nghiệp trong nước đưa đến sự gián đoạn của sự phát triển nền công nghiệp lành mạnh và do đó mất đi khả năng cạnh tranh quốc tế. Vì vậy, chính sách công nghiệp chỉ nên áp dụng trong một thời gian nhất định và khi nó không còn phù hợp với tình hình thực tế thì phải huỷ ngay đi hoặc thay đổi.

Ngành thép liên quan nhiều đến các ngành công nghiệp khác do đó chính sách cho ngành thép sẽ phải bao gồm các biện pháp thúc đẩy các ngành công nghiệp này.

Chính sách công nghiệp phải tiến hành thống kê một cách đáng tin cậy những số liệu đã đạt được qua những năm vừa qua và căn cứ vào đó tiên đoán được những diễn biến trong tương lai từ đó chỉ ra viễn cảnh cho các ngành công nghiệp.

Để phát triển ngành thép cần phải tăng nhu cầu mới về thép. Để có thể làm được điều đó thì chính sách công nghiệp phải khuyến khích được sự phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ như công nghiệp đóng tàu, công nghiệp sản xuất ô tô, công nghiệp chế tạo các thiết bị nhà máy, công nghiệp chế tạo máy... Do vậy cần phải nắm bắt được cơ cấu chính của các ngành công nghiệp phụ trợ, mức nhu cầu hiện tại, dự báo nhu cầu tương lai khi các chính sách khuyến khích được áp dụng.

Tạo ra khung pháp lý sẽ được áp dụng và hệ thống để phân tích các ảnh hưởng mà khi triển khai khung pháp lý đó mang lại. Cần thiết phải lập ra hệ thống chuẩn bị chính sách công nghiệp cũng như bố trí nguồn nhân lực để làm và cũng rất cần sự trợ giúp của các nước phát triển, các tổ chức quốc tế.

3.1.2 Lựa chọn chính sách bảo hộ đối với sản xuất trong nước

Việc tham gia vào khu mậu dịch tự do ASEAN/AFTA đòi hỏi Việt Nam cũng như tất cả các nước tham gia phải cắt giảm thuế nhập khẩu và gỡ bỏ những hàng rào phi thuế quan hiện tại đang áp dụng để hàng hoá ra vào trong khối ASEAN được hưởng thuế suất từ 0-5% và giảm dần những trở ngại khi gia nhập thị trường. Thực hiện các quy định của CEPT chúng ta đã ban hành lộ trình cắt giảm thuế đến năm 2006. Hầu hết các mặt hàng nhập khẩu từ các nước ASEAN vào Việt Nam sẽ chỉ chịu mức thuế suất 0 – 5% vào năm 2006. Với yêu cầu đặt ra là vừa phải bảo hộ nền sản xuất non trẻ trong nước, vừa phải thực hiện các cam kết của Hiệp định CEPT. Bên cạnh việc thực hiện lịch trình giảm thuế, vấn đề bảo hộ mậu dịch bằng các rào cản phi thuế quan là hết sức quan trọng. Cần phối hợp việc cắt giảm thuế với việc loại bỏ các rào cản phi thuế quan một cách linh hoạt và thích hợp để có thể duy trì bảo hộ được các ngành sản xuất trong nước.

Đồng thời với việc xác định chính sách bảo hộ, cần gấp rút việc triển khai xây dựng và hoàn thiện các biện pháp phi thuế quan hữu hiệu, phù hợp với thông lệ quốc tế. Thực hiện được vấn đề này sẽ tạo điều kiện bảo hộ hợp lý cho các nhà sản xuất trong nước khi chúng ta phải bắt buộc cắt giảm hàng rào bảo hộ thuế quan.

Hiện nay các biện pháp phi thuế quan của ta còn đơn điệu, chủ yếu là các biện pháp như giấy phép, hạn ngạch mà thiếu biện pháp về kỹ thuật, về chất lượng với những qui định một cách hệ thống và chi tiết như các nước và nhất là chưa có định hướng theo chính sách bảo hộ sản xuất trong nước. Việc đưa vào thực hiện các biện pháp bảo hộ này là một nhu cầu bức thiết trong giai đoạn hiện nay trước nguy cơ đe dọa của hàng hóa nước ngoài đối với hàng hoá được sản xuất tại Việt Nam.

Trước tiên cần xây dựng hệ thống chính sách phi thuế quan của Việt Nam khi tham gia AFTA phải đảm bảo được các mục tiêu sau:

- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển thương mại của Việt Nam, tăng kim ngạch xuất nhập khẩu, góp phần vào tăng thu ngân sách.
- Bảo hộ hợp lý sản xuất trong nước, khuyến khích đổi mới khoa học kỹ thuật, tăng sức cạnh tranh của hàng hoá trên thị trường quốc tế.
- Góp phần tích cực cho hội nhập của Việt Nam vào nền thương mại thế giới mà trước hết là AFTA, phục vụ cho chính sách đổi mới của Đảng.

Việc xây dựng hệ thống chính sách phi thuế quan cần phải quán triệt các nguyên tắc sau:

- Các biện pháp phi thuế quan áp dụng phải phù hợp với thông lệ quốc tế.
- Phù hợp với các quy định cụ thể của AFTA.
- Hệ thống phi thuế quan phải đủ sức mạnh để bảo vệ nền sản xuất non trẻ trong nước song cũng phải tạo đà thúc giục các doanh nghiệp tự đổi mới, tăng sức

cạnh tranh của hàng hoá do mình sản xuất ra, có khả năng cạnh tranh với hàng hóa trên thị trường quốc tế.

▸ Tuy lấy mục tiêu tạo thuận lợi cho thương mại làm chính, nhưng phải có sự kết hợp chặt chẽ, khéo léo giữa hệ thống thuế quan với hệ thống các biện pháp phi thuế quan, giữa tự do mậu dịch theo quy định của CEPT với bảo hộ sản xuất trong nước, lấy quyền lợi quốc gia (bao gồm lợi ích của Nhà nước, lợi ích của người tiêu dùng và lợi ích của doanh nghiệp) là trên hết.

▸ Hệ thống phi thuế quan phải bảo đảm nguyên tắc là luôn tạo được một lối thoát nhất định khi nền thương mại trong nước bị đe dọa trước sức cạnh tranh quốc tế (cần phải có các điều khoản đặc biệt mà một quốc gia buộc phải áp dụng trong một thời gian nhất định).

▸ Các biện pháp phi thuế quan của Việt Nam cần định hướng theo hướng tăng cường tự do hoá mậu dịch, loại bỏ dần những trở ngại về thương mại tương ứng với mức độ phát triển kinh tế, phù hợp với xu thế chung của thời đại và với yêu cầu của các doanh nghiệp trong nước, mở đường cho kinh tế và thương mại phát triển.

Để có cơ sở áp dụng các biện pháp phi thuế quan một cách hữu hiệu theo mục tiêu và nguyên tắc nêu trên đồng thời phù hợp với chính sách bảo hộ sản xuất trong nước, trước mắt chúng ta phải xác định rõ danh mục những mặt hàng cần được ưu tiên bảo hộ và phân loại chúng theo những cấp độ khác nhau. Việc tính toán đưa ra những danh mục được ưu tiên bảo hộ phải dựa trên kết quả của những phân tích định tính cũng như định lượng, tình hình cung cầu trong nước, sức cạnh tranh của hàng hoá nội địa và các diễn biến của thị trường quốc tế.

Mặc dù hiện tại chưa cho phép chúng ta nghiên cứu một cách sâu sắc, dựa vào tình hình thực tế hiện nay của Việt Nam và các nước trong khu vực chúng ta có thể phân loại các mặt hàng bảo hộ của Việt Nam như sau:

- Bảo hộ cấp 1 (cao nhất) những mặt hàng thuộc danh mục nhạy cảm.
- Bảo hộ cấp 2 những mặt hàng thuộc cân đối lớn trong nền kinh tế như ô tô, xe máy, phân bón, xi măng, sắt thép, thuốc trừ sâu.
- Bảo hộ cấp 3 những mặt hàng tiêu dùng trong nước có thể sản xuất.

Đối với những mặt hàng không thuộc danh mục các mặt hàng được bảo hộ trên có thể huỷ bỏ ngay các hàng rào thuế quan, thực hiện tự do hoá mậu dịch.

Hệ thống chính sách phi thuế quan của Việt Nam trước mắt có thể xây dựng thành 4 loại lớn sau:

Loại 1: Những biện pháp phi thuế quan phổ thông

- Giấy phép nhập khẩu tự động và giấy phép không tự động.

- Quota (quota định lượng, quota kết hợp cả định lượng và thuế, quota kết hợp cả định lượng và giấy phép đặc biệt).
- Kiểm tra trước khi xếp hàng lên tàu.
- Quy tắc xuất xứ.
- Thuế đối kháng.
- Biện pháp chống bán phá giá.
- Biện pháp phòng ngừa.

Loại 2: Những biện pháp kỹ thuật

- Những quy định về tiêu chuẩn kỹ thuật.
- Những quy chế về chất lượng.
- Vệ sinh kiểm định.
- Bảo vệ môi trường.

Loại 3: Những biện pháp hành chính như các quy chế xuất nhập khẩu

Loại 4: Chính sách vĩ mô khác tác động gián tiếp tới hoạt động xuất nhập khẩu như cơ chế tỷ giá hối đoái, thanh toán, lãi suất, tín dụng ngân hàng, chính sách đầu tư, thưởng xuất khẩu...

Hiện nay chúng ta đã đưa ra lộ trình cắt giảm thuế theo quy định của Hiệp định CEPT. Các doanh nghiệp trong nước đã ý thức được những áp lực cạnh tranh trong thời gian tới. Cùng với thời gian họ sẽ tăng cường đầu tư để đổi mới thiết bị, nâng cao năng suất để gia tăng sức cạnh tranh trên thị trường. Một khi khả năng cạnh tranh đã được tăng cường thì các chính sách phi thuế quan cũng được mở rộng ra để khuyến khích tự do hoá mậu dịch. Các bước để thực hiện việc mở rộng hàng rào phi thuế quan có thể thực hiện theo thứ tự ưu tiên sau:

Bước 1 Bắt đầu bằng việc giảm các biện pháp hành chính

Bước 2 Giảm các biện pháp phi thuế quan phổ thông. Tăng cường áp dụng các biện pháp kỹ thuật, các hình thức bảo hộ gián tiếp vô hình khác.

Hiện nay Nhà nước còn giữ mức bảo hộ cao đối với các sản phẩm sắt thép trong nước đã sản xuất được. Đối với những sản phẩm thép này Nhà nước đang áp dụng mức thuế nhập khẩu là 20% cùng với đó là các biện pháp phi thuế quan vẫn còn được áp dụng như hạn ngạch nhập khẩu, quản lý các đầu mối nhập khẩu và cấm nhập khẩu.

Tham gia vào AFTA, Việt Nam cần xác định lịch trình giảm thuế được phân chia theo ba nhóm ngành hàng với mức độ giảm thuế khác nhau:

- *Nhóm ngành hàng có thế mạnh xuất khẩu* sẽ tiến hành giảm thuế sớm và nhanh bao gồm các sản phẩm nông sản (như gạo, cà phê, chè), ngành hàng thủy sản, dệt may, cao su.

- *Nhóm ngành hàng có thể cạnh tranh với hàng nhập khẩu trong tương lai thì lịch trình cắt giảm thuế tiến hành nhỏ và chậm hơn như ngành thực phẩm chế biến, sản phẩm điện, điện tử, các sản phẩm sữa...*

- *Nhóm ngành hàng có khả năng cạnh tranh kém thì lịch trình giảm thuế được cắt giảm chậm nhất, mức độ bảo hộ của nhà nước cao như ngành mía đường, các sản phẩm giấy, ngành khoáng sản và luyện kim.*

Qua đó ta thấy ngành luyện kim của Việt Nam được đánh giá là ngành có khả năng cạnh tranh yếu, cần phải có chính sách bảo hộ của nhà nước trong giai đoạn hiện nay thì ngành mới có thể tồn tại và phát triển. Tuy nhiên các nước ASEAN nhìn chung cũng là các quốc gia có ngành luyện kim không phát triển. Các sản phẩm sắt thép do các nước ASEAN sản xuất khó có thể cạnh tranh được với các sản phẩm được sản xuất từ Nga, Ucraina, Nhật Bản, Hàn Quốc... Ở ngay tại các nước ASEAN thì các công ty của họ cũng đang phải đối diện với sự cạnh tranh mạnh mẽ của hàng hoá từ các quốc gia trên.

Căn cứ trên thực trạng khả năng cạnh tranh của ngành thép trong nước và thực tế đòi hỏi của hiệp định CEPT, thì lịch trình cắt giảm thuế Việt Nam đối với các sản phẩm này phải thực hiện giảm thuế từ từ và cần có những biện pháp bảo hộ phi thuế quan trong giai đoạn hiện nay và những năm sắp tới. Vấn đề bảo hộ đối với ngành thép nên thực hiện theo hướng:

- *Đối với các sản phẩm trong nước chưa sản xuất được như phôi thép, gang, thép không gỉ, thép kỹ thuật, hiện tại những chủng loại hàng này đều có thuế suất thấp hoặc bằng không nên đưa vào danh sách cắt giảm ngay.*

- *Đối với các sản phẩm trong nước đã sản xuất được như thép xây dựng các loại, thép hình, các sản phẩm, thiết bị bằng thép cỡ nhỏ hiện đang có mức thuế suất cao và thuộc diện quản lý bằng hạn ngạch nhập khẩu được đưa vào danh mục loại trừ tạm thời, lịch trình cắt giảm các sản phẩm này như sau:*

Bảng 3-1 Tình hình cắt giảm thuế đối với một số sản phẩm thép

Chủng loại thép	2003	2004	2005	2006
Thép xây dựng	20%	15%	10%	5%
Thép mạ	20%	15%	10%	5%
Tôn lợp, ống thép hàn	20%	20%	10%	5%

Ngành thép là một ngành chưa đủ sức cạnh tranh trong thị trường tự do, nếu không có các biện pháp bảo hộ thì không thể đứng vững trên thị trường. Mặt khác, theo quy định của CEPT thì đối với những mặt hàng khi tham gia vào CEPT có thuế suất từ 0 – 20% thì cũng phải bỏ ngay các biện pháp hạn chế về số lượng nhập khẩu, các biện pháp phi thuế quan khác cũng phải gỡ bỏ. Do vậy các biện pháp bảo hộ đối với ngành thép theo đó cũng cần phải gỡ bỏ cùng với quá trình thực hiện CEPT. Đối với các biện pháp về hạn ngạch, quản lý đầu mối phải nhanh chóng bãi bỏ. Nhà nước

tăng cường các biện pháp quản lý theo tiêu chuẩn chất lượng, thực hiện kiểm tra chặt chẽ để chống bán hàng kém chất lượng. Khuyến khích cạnh tranh nội bộ ngành thép để thủ tiêu những trì trệ. Xây dựng bộ tiêu chuẩn chất lượng của thép phù hợp với qui định quốc tế, công khai chính sách quản lý chất lượng để các đơn vị tham gia thực hiện. Chính sách phi thuế quan cho từng mặt hàng cụ thể của ngành thép cần được cân nhắc và áp dụng phù hợp.

3.1.3 Xây dựng chính sách về đầu tư

Hầu hết trang thiết bị kỹ thuật, công nghệ trong ngành thép hiện nay được đánh giá là lạc hậu, năng suất thấp. Đầu tư là vấn đề có ý nghĩa quyết định đối với ngành. Muốn thực hiện tốt và có hiệu quả vốn đầu tư cần phải có những chính sách đúng đắn và kịp thời. Một sai lầm trong đầu tư rất khó có thể thay đổi vì đầu tư chỉ biết kết quả thực sự trong một thời gian dài. Vì vậy có một chính sách lâu dài để định hướng các hoạt động đầu tư là một vấn đề rất quan trọng. Hoạch định chương trình đầu tư phải có tầm nhìn xa để vạch ra một chính sách đầu tư thích ứng với quá trình chuyển đổi của nền kinh tế hiện nay. Chính sách đầu tư cần phải được nghiên cứu và xem xét dưới nhiều góc độ khác nhau.

3.1.3.1 Tìm kiếm nguồn vốn cho đầu tư

Nguồn vốn phục vụ cho đầu tư phải huy động từ nhiều nguồn khác nhau. Vốn trong nước như vốn ngân sách nhà nước, vốn của các DNNN, vốn doanh nghiệp tư nhân, vốn trong dân. Nguồn vốn nước ngoài bao gồm vốn viện trợ phát triển chính thức, vốn đầu tư trực tiếp của nước ngoài, vốn đầu tư gián tiếp, vốn của người Việt Nam định cư của nước ngoài. Chính sách đầu tư của Nhà nước cần chú trọng tới các chính sách về huy động các nguồn vốn này cho đầu tư phát triển.

Đối với việc thu hút vốn đầu tư của các doanh nghiệp cần phải thể hiện chính sách bình đẳng trong kinh doanh cho tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế. Các doanh nghiệp cùng hoạt động kinh tế giống nhau đều phải có nghĩa vụ đóng thuế như nhau, đều được quyền đầu tư tái sản xuất mở rộng như nhau, kiên quyết chấm dứt các khoản bao cấp dưới mọi hình thức như trợ giá, giảm thuế, cho vay với lãi suất ưu đãi theo hình thức sở hữu... chỉ có như vậy mới khuyến khích cạnh tranh bình đẳng giữa các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp mới mạnh dạn đầu tư phát triển kinh tế.

Để khai thác các nguồn vốn trong dân cần có chính sách khuyến khích mọi tầng lớp nhân dân tiến hành mọi hoạt động kinh doanh tất cả các ngành nghề mà luật pháp không cấm, tiêu dùng hợp lý và tăng cường tiết kiệm để đầu tư phát triển. Nhanh chóng cải tổ hệ thống tài chính, ngân hàng, các chính sách làm sôi động thị trường tiền tệ, thị trường vốn để huy động các nguồn vốn nhàn rỗi trong dân. Nếu huy động tốt nguồn vốn trong dân thì đây sẽ là một kênh cung cấp vốn quan trọng cho đầu tư phát triển kinh tế đất nước.

Vốn viện trợ phát triển chính thức (ODA). Đây là nguồn vốn do các nước, các tổ chức tài chính quốc tế viện trợ không hoàn lại hoặc cho vay với lãi suất ưu đãi và thời hạn dài. Nguồn vốn này được tập trung vào ngân sách nhà nước và nhà nước có thể sử dụng trực tiếp hoặc cho vay. Muốn huy động được các nguồn vốn này cần phải dựa trên cơ sở những quy hoạch đầu tư, hình thành những danh mục, những dự án đầu tư và chương trình đầu tư để qua đó kêu gọi vốn của các nước, các tổ chức tài chính quốc tế theo đúng thông lệ quốc tế. Phải có chính sách phân biệt đối với từng nước, từng tổ chức tài chính quốc tế để huy động các nguồn vốn thích ứng với các chính sách của họ trong khuôn khổ đường lối, chính sách của Việt Nam. Có biện pháp và chính sách hữu hiệu để quản lý nợ nước ngoài, bảo đảm vay và trả phù hợp với khả năng của nền kinh tế.

Vốn đầu tư trực tiếp của nước ngoài (FDI). Đầu tư trực tiếp của nước ngoài là một kênh huy động vốn rất quan trọng vì không những huy động được vốn, nguồn vốn FDI còn thực hiện quá trình chuyển giao công nghệ, đào tạo kỹ thuật nghiệp vụ, tìm kiếm thị trường ổn định cũng như trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn của chủ đầu tư, giảm được gánh nặng trả nợ cho chính phủ. Muốn vậy cần phải có những chính sách ưu đãi đầu tư nước ngoài, đẩy nhanh cải cách hành chính để loại bỏ hẳn tình trạng nhũng nhiễu, hách dịch của các cơ quan hành pháp của Việt Nam.

3.1.3.2 Tăng cường hiệu quả sử dụng vốn

Vốn ngân sách cần được sử dụng một cách hợp lý và có hiệu quả nhằm phục vụ sự phát triển nền kinh tế-xã hội. Vốn ngân sách cần được dùng để đầu tư vào các công trình thuộc kết cấu hạ tầng, các khu chế xuất, khu công nghiệp, các khu kinh tế đặc biệt. Vốn ngân sách còn được dùng để đầu tư các công trình thuộc sở hữu nhà nước, các công trình công nghiệp thép có ý nghĩa quan trọng trong nền kinh tế mà các doanh nghiệp tư nhân không có điều kiện để đầu tư. Xây dựng các công trình mà DNNN cần quản lý để bảo đảm tạo ra môi trường kinh tế vĩ mô ổn định và thuận lợi cho việc kinh doanh của mọi người dân. Đầu tư cho các công trình công nghiệp nặng then chốt sẽ góp phần tạo ra sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hoá. Tất cả các công trình này cần được tính toán kỹ và phải được thực hiện với sự góp vốn chủ yếu hoặc toàn bộ từ ngân sách. Ngoài ra vốn ngân sách được dùng làm vốn tín dụng, để trả nợ nước ngoài... Cần phải chấm dứt tình trạng dùng vốn ngân sách để bao cấp vốn cho các DNNN hoạt động không có hiệu quả kinh tế.

Cần kiểm soát hiệu quả các dự án FDI được cấp giấy phép, đảm bảo hiệu quả trên thực tế phải đúng hiệu quả tính toán, và có những biện pháp điều chỉnh cần thiết nếu thấy các dự án được cấp giấy phép nhưng hoạt động kém hiệu quả. Nhà nước cần có những chính sách khuyến khích với những điều kiện ưu đãi đối với đầu tư của tư nhân nước ngoài vào các lĩnh vực, vùng lãnh thổ mà chính sách của Nhà nước đang đặt trọng tâm phát triển.

Cần có chính sách đối với Việt kiều nhằm khuyến khích họ góp vốn vào các dự án đầu tư trong nước hoặc các dự án liên doanh. Tạo điều kiện thuận lợi để Việt kiều được tái đầu tư và rút lãi ra nước ngoài theo qui định của pháp luật.

Vốn đầu tư của các doanh nghiệp cần được tập trung trước hết để tái đầu tư nâng cao hiệu quả và mở rộng sản xuất kinh doanh, tạo công ăn việc làm cho người lao động. Các doanh nghiệp công và tư được khuyến khích liên kết với nhau nhằm tạo ra các doanh nghiệp với nhiều hình thức sở hữu đan xen nhau.

Nhà nước cần nghiên cứu các quy hoạch phát triển DNNN, cần đẩy nhanh tiến độ cổ phần hoá để tập trung các nguồn lực cho phát triển các ngành then chốt của nền kinh tế.

Nhà nước cần có chính sách khuyến khích sản xuất, tiết kiệm, tăng cường tỷ lệ tích lũy để đầu tư phát triển kinh tế. Xây dựng quy hoạch đầu tư để định hướng cho các hoạt động đầu tư đạt hiệu quả cao nhất. Các quy hoạch đầu tư này không có ý nghĩa của kế hoạch pháp lệnh, mà chỉ có tính chất định hướng, tạo điều kiện thuận lợi cho mọi đối tượng đầu tư, phù hợp với chính sách phát triển kinh tế – xã hội của đất nước trong từng thời kỳ.

Đối với ngành thép thì sự đầu tư của nhà nước cả trước mắt và lâu dài là cần thiết, song sự đầu tư này tập trung vào hướng chuyển dịch cơ cấu ngành thép để tăng tính cạnh tranh. Do điều kiện thị trường, tiềm lực về vốn, năng lực về kỹ thuật hiện nay thì Nhà nước chỉ nên tập trung vốn cho các dự án lớn (như dự án Nhà máy Thép liên hợp) công nghệ hiện đại (hàng tỷ USD) sau năm 2010.

Trước mắt những năm sắp tới việc cấp giấy phép xây dựng các dự án thép cần phải có chọn lọc. Chỉ nên cấp phép đối với các dự án đầu tư sản xuất thép mà hiện tại thị trường đang có nhu cầu mà trong nước chưa có khả năng sản xuất như thép tấm, thép lá, thép hình. Các dự án sản xuất thép xây dựng chất lượng trung bình không nên cấp phép vì tình trạng công suất của các nhà máy hiện tại đang dư. Bên cạnh đó cần cân nhắc tính hiệu quả, khả năng nhập khẩu phôi thép với sự cần thiết đầu tư vốn lớn vào các dự án khai thác mỏ thép trong điều kiện hiện nay khi khả năng về vốn còn hạn hẹp. Theo tôi thì giải pháp nhập phôi về cán đang chiều ưu thế hơn.

Nhà nước đầu tư cho công tác nghiên cứu khoa học để phát triển ngành thép trong tương lai. Đây được xem là chương trình của nhà nước. Vấn đề nghiên cứu, đánh giá toàn bộ nguồn tài nguyên trong nước phục vụ cho ngành thép, tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ sản xuất thép trên thế giới. Nghiên cứu thực trạng ngành thép với quan điểm kinh tế quốc dân chứ không nên chỉ dựa trên quan điểm của TCT Thép trên cơ sở đó để lập quy hoạch và đầu tư cho ngành thép trong tương lai cần được triển khai sớm.

3.2 GIẢI PHÁP Ở TÂM VI MÔ

Gia tăng hiệu quả hoạt động, đẩy mạnh sức cạnh tranh của TCT Thép trong giai đoạn hiện nay là một nhu cầu rất bức bách trước những áp lực của thị trường tự do cạnh tranh. Các biện pháp để tăng cường hiệu quả hoạt động, tăng cường sức cạnh tranh phải được thực hiện từ nhiều góc độ khác nhau.

3.2.1 Đầu tư cho công tác hoạch định chiến lược của TCT.

Công tác hoạch định chiến lược của TCT cho tới giai đoạn hiện nay cũng chỉ nằm ở việc lập các kế hoạch 5 năm. Kế hoạch của TCT được soạn thảo bởi Phòng Kế hoạch Đầu tư. Vì cơ cấu tổ chức của TCT hiện nay rất thiếu sự hợp tác nội bộ giữa các phòng ban của TCT, giữa các DNNN trong cùng TCT do vậy công tác soạn thảo kế hoạch cũng hạn chế sự phối hợp với các bộ phận khác nên thường mang tính chủ quan cao. Mục tiêu đưa ra thường quá cao so với năng lực của TCT, công tác lập kế hoạch chưa tập trung vào việc phân tích, nghiên cứu thị trường, khả năng huy động vốn... Điều đó dẫn tới tính khả thi trong thực hiện là còn thấp. Cụ thể về mặt tài chính trong kế hoạch 5 năm 2001-2006, mục tiêu đề ra là huy động tổng lượng vốn cho đầu tư phát triển là 9.300 tỷ đồng, nhưng tính đến hết năm 2003 - tức đã thực hiện được 3 năm của kế hoạch 2001-2006, tổng vốn đầu tư phát triển mới huy động được 2.730 tỷ đồng (bằng 30% so với kế hoạch đề ra).

Để tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh hiện nay, TCT cần phải tập trung vào công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của mình trên cơ sở nghiên cứu, phân tích những diễn biến thực tế của môi trường kinh doanh, chứ không chỉ dựa theo các kỳ vọng chủ quan của một vài cá nhân, các chỉ tiêu kế hoạch áp đặt từ trên xuống cũng như không chỉ dựa vào những hỗ trợ từ phía Nhà nước.

Chiến lược tài chính là một chiến lược chức năng có tác dụng hỗ trợ cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu chung của doanh nghiệp. Mục tiêu cuối cùng của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng hướng tới việc làm sao để gia tăng lợi nhuận trong kinh doanh. Chính vì vậy các giải pháp đưa ra cũng xoay quanh một trục đã có định hướng là cần phải làm gì để đạt được lợi nhuận cao nhất cho chủ sở hữu của doanh nghiệp. Mục tiêu chung nhất là như vậy nhưng trong từng giai đoạn, từng hoàn cảnh khác nhau mà nhà quản trị cũng có những cách thức hành động khác nhau. Mục tiêu cuối cùng đó có thể được phác họa ra như sau:

Như ta đã biết mục tiêu của doanh nghiệp là làm gì để đem lại lợi nhuận cao nhất cho chủ sở hữu trong những giới hạn về các nguồn lực hiện có của họ. Nguồn lực của chủ doanh nghiệp bỏ ra đầu tư vào một doanh nghiệp dưới nhiều dạng khác nhau nhưng đều được quy về dưới dạng tiền tệ và được thể hiện bằng tổng số vốn tự có của doanh nghiệp. Vậy mục tiêu bây giờ được tóm tắt lại là tìm kiếm các giải pháp khác nhau để đạt tới một tỷ suất doanh lợi vốn tự có (ký hiệu R_c) cao nhất.

◆ **Định hướng các giải pháp cần thiết để gia tăng tỷ suất R_e**

Những khái niệm cần nhắc lại

• Doanh lợi vốn tự có (ký hiệu R_e) là tỷ số giữa lợi nhuận sau thuế và tổng nguồn vốn tự có của doanh nghiệp.

$$R_e = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn tự có}}$$

• Doanh lợi tiêu thụ (ký hiệu R_s) là tỷ số giữa lợi nhuận sau thuế và tổng doanh thu thuần thực hiện.

$$R_s = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Doanh thu thuần}}$$

• Doanh lợi tài sản (ký hiệu R_a) là tỷ số giữa lợi nhuận sau thuế và tổng tài sản của doanh nghiệp.

$$R_a = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}}$$

◆ **Công thức triển khai doanh lợi vốn tự có**

$$\frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn tự có}} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Doanh thu thuần}} \times \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng tài sản}} \times \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Vốn tự có}} \quad (\text{I})$$

Từ (I) ta có:

$$\frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn tự có}} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Doanh thu thuần}} \times \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng tài sản}} \times \frac{1}{1 - \text{Tỷ số nợ}} \quad (\text{II})$$

Công thức (II) cho ta cái nhìn tổng quát những yếu tố ảnh hưởng tới chỉ tiêu doanh lợi vốn tự có cho một doanh nghiệp. Chỉ tiêu R_e của doanh nghiệp chịu tác động bởi các yếu tố sau:

• Phụ thuộc vào doanh lợi tiêu thụ của doanh nghiệp tức chịu ảnh hưởng bởi doanh thu cũng như các chi phí liên quan.

Những giải pháp đưa ra như giải pháp hướng về thị trường để mở rộng doanh số bán hàng, những giải pháp tiết kiệm chi phí trong sản xuất cũng như trong bán hàng và quản lý của TCT..

• Phụ thuộc và vòng quay tài sản mà doanh nghiệp có thể thực hiện.

Những giải pháp được định hướng như đổi mới công nghệ, kỹ thuật, trình độ quản lý để tăng cường hiệu quả sử dụng tài sản.

- Phụ thuộc vào cơ cấu tài sản của doanh nghiệp.

Giải pháp đưa ra là sử dụng một cơ cấu tài trợ vốn như thế nào để khuếch đại lợi nhuận cho chủ sở hữu một cách hợp lý mà không ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp.

Mô hình trên cho ta các định hướng các giải pháp cần thiết để thực hiện mục tiêu của TCT Thép Việt Nam

3.2.2 Mở rộng thị trường tiêu thụ

Ngành thép là ngành đang có tốc độ tăng trưởng cao trong nền kinh tế. Bất cứ doanh nghiệp nào cũng đều đang cố gắng gia tăng khối lượng sản phẩm tiêu thụ, mở rộng thị phần tiêu thụ. Dưới đây đề nghị nhóm giải pháp hướng vào thị trường để gia tăng doanh thu của TCT

◆ *Đẩy mạnh công tác phát triển thị trường*

• *Củng cố thị trường hiện có*

Trước sức ép cạnh tranh của các nhà sản xuất nội địa khác trong ngành thép, những năm qua công tác phát triển thị trường của TCT Thép đã được quan tâm nhiều hơn. Tuy nhiên trong điều kiện hội nhập quốc tế, TCT sẽ gặp phải nhiều cạnh tranh gay gắt từ các sản phẩm nhập khẩu. Do vậy công tác phát triển thị trường cần đặc biệt chú trọng.

Đối với thị trường trong nước cần phải khai thác thị trường theo chiều sâu, nắm chắc dung lượng và cơ cấu thị trường, xu hướng biến động về nhu cầu vật liệu xây dựng, quan tâm chiến lược phát triển kinh tế xã hội của Nhà nước và khu vực. Tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường thông qua việc phối hợp ngành vật liệu xây dựng các tỉnh về cung cấp hàng hoá, gửi hàng tại đơn vị nhằm tăng khối lượng tiêu thụ sản phẩm đồng thời giới thiệu nhãn hàng hoá của công ty. Tạo uy tín, giữ mối quan hệ hợp tác lâu dài. Để làm được điều đó cần:

* Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ hàng hiện tại, công ty phải thường xuyên bảo đảm chất lượng hàng hoá bán ra, nâng cao chất lượng dịch vụ và phục vụ khách hàng

* Tạo điều kiện thuận lợi và ưu tiên về thanh toán cho khách hàng truyền thống.

* Phát triển các loại sản phẩm mới và thực hiện đa dạng hóa sản phẩm.

* Có chính sách giá ưu đãi đối với những khách hàng thường xuyên của công ty với số lượng ổn định.

• **Phát triển thị trường mới có triển vọng**

Cùng với quá trình phát triển của nền kinh tế, nhu cầu sắt thép đối với xã hội ngày càng gia tăng. Ước tính nhu cầu sắt thép tới năm 2010 vào khoảng 7.5 triệu tấn. Vì vậy yêu cầu đặt ra đối với TCT là phải đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh sao cho đáp ứng được những nhu cầu đa dạng của thị trường.

Để chiếm lĩnh được thị trường trong nước cũng như xuất khẩu cần phải có hệ thống các biện pháp đồng bộ như định hướng cho sản phẩm, chất lượng, số lượng sản xuất, đẩy mạnh hoạt động tiếp thị, tổ chức kênh bán hàng phù hợp, mở rộng hệ thống mạng lưới tiêu thụ tới các vùng đông dân cư để tạo điều kiện thuận lợi và đáp ứng nhanh nhu cầu của người tiêu dùng, tổ chức tốt công tác bảo hành sản phẩm làm cho khách hàng cảm thấy an tâm khi mua sắm sản phẩm của công ty.

• **Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường**

Nghiên cứu thị trường là công việc bắt buộc đối với các chủ thể kinh tế, là điều kiện tiên quyết trong việc chiếm lĩnh thị trường của doanh nghiệp. Để thành công trong kinh doanh, trước hết doanh nghiệp phải hiểu đầy đủ và chính xác các những yếu tố liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến nhu cầu, thị hiếu, sức mua của thị trường qua đó cho phép doanh nghiệp xác định được thị trường trọng điểm cũng như định lượng tiềm năng của thị trường, của doanh nghiệp.

TCT cần phải thành lập bộ phận chuyên sâu về thị trường, cần phải xây dựng đội ngũ cán bộ nghiên cứu thị trường có chuyên môn nghiệp vụ, có kiến thức về marketing. Trên cơ sở những thông tin về nghiên cứu thị trường được thu thập và xử lý bởi các cán bộ này mới lập ra được kế hoạch sản xuất kinh doanh hợp lý. Bộ phận này sẽ giúp ban lãnh đạo đề ra và thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Nguồn thông tin báo cáo phải đảm bảo nhu cầu nhanh, nhạy, kịp thời, chính xác vì trong tình hình kinh doanh hiện nay việc nắm bắt và xử lý kịp thời các thông tin mới dự báo được nhu cầu và diễn biến sắp tới của thị trường. Cũng qua nghiên cứu thị trường, TCT sẽ có những biện pháp để nâng cao chất lượng sản phẩm, đưa ra giá cả hợp lý, biết được thông tin cụ thể về dung lượng thị trường, từng loại mặt hàng cụ thể, đối tượng phục vụ, không gian và thời gian.

◆ **Hoàn thiện mạng lưới bán hàng và hình thức bán hàng**

• **Hoàn thiện mạng lưới bán hàng**

Đối với hệ thống mạng lưới bán hàng hiện có, TCT cần nâng cấp các cửa hàng, các điểm bán hàng nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng qua đó tăng số lượng khách hàng, tăng cơ hội bán hàng. Cần xây dựng phương án đầu tư vốn cho các cửa hàng trọng điểm. Cần xem xét, đánh giá lại hiệu quả hoạt động của các cửa hàng. Qua đó tạo điều kiện tập trung vốn, nguồn hàng cho các cửa hàng hoạt động tốt.

Xây dựng điểm bán hàng mới. Hiện tại mạng lưới tiêu thụ của các DNNN thuộc TCT còn phụ thuộc rất nhiều vào một số nhỏ các nhà bán buôn lớn (như trường

hợp của SSC, việc bán hàng qua Công ty Thép Việt – một nhà cạnh tranh mới trong sản xuất thép xây dựng, chiếm tỷ trọng rất lớn trong doanh số bán hàng của SSC). TCT cần mở thêm các điểm bán hàng ở nhiều khu vực trong cả nước và nước ngoài. Đối với các điểm bán hàng tại các tỉnh thành cần triển khai hình thức bảo trợ kinh doanh cho các cơ sở đó để giới thiệu, trưng bày hàng hoá của mình.

Thời gian qua các cửa hàng đã khẳng định được vị trí của mình trên thị trường. Tuy nhiên để phát huy hết năng lực của cửa hàng thì đòi hỏi cần mở rộng quyền hạn cho các cửa hàng với các loại hình kinh doanh phù hợp trên thị trường

• ***Hoàn thiện hình thức bán hàng***

Trong những năm qua các hình thức bán hàng đã được áp dụng phong phú hơn song cơ cấu còn có chỗ chưa hợp lý. Trong thời gian tới cần thay đổi cơ cấu cho phù hợp với hoạt động kinh doanh. Tiếp tục đẩy mạnh hình thức bán buôn để đẩy nhanh tổng doanh số bán và tạo mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng của mình. Mặt khác cần tăng cường hình thức bán hàng giao thẳng không qua kho vì hình thức này cho phép tiết kiệm được nhiều chi phí, thu lợi nhuận cao, và nâng cao vòng quay của vốn kinh doanh (đặc biệt đối với các công trình lớn). Muốn tăng cường hình thức này không phải dễ vì các nhu cầu bất thường khá lớn và họ có thể thoả mãn bằng nhiều hình thức khác nhau.

Phát triển hình thức bán hàng qua đại lý đặc biệt là đại lý ở nước ngoài để tăng doanh thu và tạo thêm công ăn việc làm cho TCT. Việc mở các đại lý sẽ được thuận lợi vì các đại lý chỉ cần đầu tư cơ sở ban đầu (TCT sẽ hỗ trợ một phần) và trong hoạt động chỉ phải bỏ thêm chi phí về quản lý, xếp dỡ. Bán hàng qua đại lý ở các tỉnh cũng cần được chú trọng trong đó nên áp dụng các chính sách ưu tiên (cho phép đại lý được thanh toán từng phần) để có điều kiện mở rộng từng phần thị trường mới.

Thực hiện đa dạng hoá các hình thức bán hàng để phục vụ tốt nhu cầu của mọi khách hàng. Áp dụng và phát triển các hình thức bán hàng để thích nghi với điều kiện kinh doanh mới. Sử dụng công cụ marketing để thúc đẩy hoạt động bán hàng. TCT cần duy trì và phát triển quan hệ với các đơn vị mua thường xuyên với khối lượng lớn. Ký kết hợp đồng tiêu thụ với bộ phận khách hàng này để đảm bảo hàng hoá tiêu thụ được ổn định đồng thời tạo dựng và nâng cao uy tín đối với khách hàng.

Đối với thị trường mới, TCT cần có những chiến lược thâm nhập thích hợp, bởi đây chính là những nơi để mở rộng quan hệ với bạn hàng mới. Do vậy cần nỗ lực trong việc tìm tòi và phân tích những thông tin về các biến cố trên thị trường nhằm tìm ra các cơ hội kinh doanh phù hợp.

◆ ***Áp dụng chính sách giá bán linh hoạt***

Trong giai đoạn hiện nay khi tình hình cung về thép xây dựng lớn hơn cầu thì việc áp dụng giá linh hoạt là điều kiện rất quan trọng để TCT thu hút được khách hàng, qua đó tăng được doanh số bán.

Dựa trên giá thành và căn cứ vào tình hình cung cầu, giá cả thị trường, khả năng của đối thủ cạnh tranh... là những căn cứ để xây dựng giá bán để khuyến khích khách hàng mua sản phẩm của TCT. Giá cả là một nhân tố của cạnh tranh, vì vậy việc xác định giá bán là hết sức quan trọng. TCT cần có chính sách cụ thể đối với từng mặt hàng, nắm bắt nhanh chóng thay đổi giá cả của thị trường để thay đổi cho phù hợp. Ngoài ra cũng phải có chính sách giá cả theo từng khu vực nhằm đảm bảo sức cạnh tranh của công ty trên mỗi thị trường và đảm bảo thu được lợi nhuận cao nhất.

◆ Tổ chức tốt các hoạt động dịch vụ trong kinh doanh

Do đặc điểm của ngành sản xuất thép là sản phẩm nặng, dài, công kênh nên việc bốc xếp, vận chuyển rất khó khăn. Để phục vụ tốt hơn cho khách hàng thì phía TCT nên tổ chức các dịch vụ vận chuyển hàng hoá đến tận nơi người tiêu dùng. Tùy theo khoảng cách vận chuyển khác nhau mà phí vận chuyển phải được tính toán linh hoạt. Tổ chức dịch vụ vận chuyển sẽ đảm bảo thời gian giao hàng nhanh nhất, chi phí thấp nhất cho khách hàng vì TCT sẽ trang bị những loại xe chuyên dụng vận chuyển sắt thép nên việc lên xuống hàng thuận tiện hơn trường hợp khách hàng tự mình đi thuê phương tiện vận chuyển.

Tổ chức các hình thức quảng cáo: Quảng cáo là công cụ để xúc tiến bán hàng, quảng cáo ảnh hưởng rất lớn đối với tâm lý của người tiêu dùng, giúp cho họ nâng cao hiểu biết về sản phẩm, cải thiện hình ảnh vốn có của sản phẩm. Quảng cáo còn là một công cụ để hạn chế khả năng thâm nhập thị trường của các nhà sản xuất tiềm năng, sẽ giảm bớt áp lực cạnh tranh sau này. Nhu cầu về sắt thép trong giai đoạn trước mắt có tốc độ tăng trưởng cao. Tình hình cạnh tranh trong ngành thép hiện tại cũng như áp lực của các nhà nhập khẩu sẽ rất cao. Để mở rộng thị trường tiêu thụ, TCT cần tổ chức tốt dịch vụ về quảng cáo để quảng bá hình ảnh của TCT, đặc tính ưu việt của sản phẩm của mình không chỉ trong nước mà ở nước ngoài. Trong năm 2003, Công ty Thép Miền Nam (SSC) đã liên kết với Cảng Sài Gòn thành lập Công ty Cổ Phần Bóng Đá Thép Miền Nam – Cảng Sài Gòn, thông qua hoạt động của đội bóng đá Thép Miền Nam – Cảng Sài Gòn thì hình ảnh sản phẩm của TCT Thép sẽ được biết đến nhiều hơn. Chỉ tiếc một điều Cảng Sài Gòn vừa xuống hạng trước khi Thép Miền Nam quyết định tham gia.

Thường xuyên tham gia các hội chợ trong và ngoài nước để quảng bá hình ảnh TCT, hình ảnh của sản phẩm qua đó nâng cao nhận thức của khách hàng về sản phẩm của TCT và kích thích nhu cầu của họ mua sản phẩm thép của TCT nhiều hơn.

3.2.3 Tiết kiệm chi phí hoạt động

◆ Quản lý chặt chẽ công tác mua nguyên nhiên vật liệu

TCT cần phải tập trung vào công tác nghiên cứu diễn biến thị trường quốc tế về biến động giá thép để dự báo xu hướng giá thép tương lai. Tránh tình trạng những dự báo mơ hồ như trường hợp cuối năm 2001 đã gây thiệt hại rất lớn cho TCT.

Phòng kế hoạch vật tư các DNNN kết hợp với phòng kinh doanh xuất nhập khẩu phải chủ động tìm kiếm nhiều nhà cung cấp khác nhau trên cơ sở cạnh tranh, cọ sát giữa các nhà cung cấp để thu mua được nguyên vật liệu với giá cả hợp lý, chất lượng đảm bảo. Tình trạng móc ngoặc giữa một vài nhà cung cấp với một số cá nhân làm công tác thu mua đã gây nhiều thiệt hại cho TCT. Hàng tuần yêu cầu phòng kế hoạch vật tư phải tổng hợp, báo cáo tình hình thu mua nguyên vật liệu cho lãnh đạo DNNN xem xét. Nguyên vật liệu mua vào đặc biệt là sắt thép phế liệu phải được kiểm tra chặt chẽ bởi bộ phận kiểm tra chất lượng đầu vào độc lập để hạn chế tối đa những gian lận trong khâu thu gom phế liệu.

Đẩy mạnh chương trình thi đua sáng kiến, tiết kiệm để khuyến khích tiết kiệm nguyên vật liệu tiêu hao, tiết kiệm các chi phí trong sản xuất cũng như quản lý và bán hàng.

◆ *Xây dựng chiến lược về nhân sự để qua đó cắt giảm các chi phí về lao động*

Những cách thức để tính toán khả năng tồn tại về thương mại trong môi trường DNNN được bảo hộ là rất khác so với môi trường tự do đòi hỏi tính cạnh tranh. Tùy theo vai trò tương lai của TCT, việc tuyển chọn trình độ của ban giám đốc, cơ cấu tổ chức và các chính sách có thể sẽ rộng rãi hơn. Dù cho TCT có quyết định áp dụng tiêu chuẩn quốc tế trong công tác tổ chức và nhân sự hay không cũng sẽ sớm phải cạnh tranh với những công ty trong và ngoài nước đã áp dụng những tiêu chuẩn quốc tế đó. Ở góc độ nào đó thì chính những tiến bộ này sẽ mang lại khả năng cạnh tranh cho TCT nếu áp dụng chúng

Mặc dù các doanh nghiệp thành viên của TCT đang có kế hoạch đầu tư đáng kể vào nâng cấp các nhà máy thép nhưng ban lãnh đạo và lực lượng lao động phải biến những máy móc này thành những công cụ cụ thể về tài chính và thị trường để có thể cạnh tranh với nhiều đối thủ có công nghệ sản xuất hiện đại nhất.

Trong môi trường mới, con người, hoạt động của họ, cách thức mà họ được tổ chức và phát triển sẽ tạo ra sự khác biệt lớn cũng giống như việc có thêm những nhà máy và thiết bị hiện đại. “Công nghệ” con người, tổ chức, hệ thống thông tin và hoạt động đang phát triển nhanh chóng và năng động cũng giống như sự thay đổi máy móc thiết bị. Trong khi ban lãnh đạo nhận thấy những vấn đề đó (gồm cả thách thức và cơ hội) và đang thực hiện những sáng kiến nhằm phát triển nhân lực và tổ chức, thì vẫn cần chú ý đúng mức tới những ưu tiên, nguồn lực nhằm đẩy mạnh những cố gắng đó. Vấn đề này cũng đúng đối với TCT trong việc thiết lập kế hoạch cải cách đối với công tác tổ chức và quản trị nguồn nhân lực.

Xây dựng kế hoạch cải cách cơ cấu tổ chức của Văn phòng TCT và các đơn vị thành viên theo hướng Văn phòng TCT chỉ tập trung vào các chức năng cần thiết, cung cấp những dịch vụ và hỗ trợ kỹ thuật cho các đơn vị thành viên trong đó có dành tối đa quyền tự chủ cho các đơn vị cấp dưới bằng cách giao quyền quyết định và quản lý.

Tiếp tục tinh giảm lao động ở tốc độ cao nhất mà điều kiện kinh tế, xã hội cho phép.

Phát triển và thực hiện đề án sắp xếp đổi mới của TCT, chuyển đổi hoặc cổ phần hoá những đơn vị phi sản xuất, không quan trọng càng nhanh càng tốt, nếu có thể thì loại tất cả các dịch vụ không trọng yếu, không liên quan đến kinh doanh.

Cam kết những chi phí thảo đáng cho việc phát triển con người, kỹ thuật, định hướng công việc, kỹ năng chuyên môn, khả năng quản lý và phương án chuyển đổi cơ cấu cũng được quan tâm ngang bằng với sự ưu tiên cấp bách dành cho những chi phí vào nhà máy và thiết bị mới.

Gắn ý tưởng với chương trình thực tế để phát triển hệ thống thông tin quản lý và nâng cao năng lực của nhân viên giữa các phòng ban ở các cấp.

Nâng cao sự phát triển cơ cấu tổ chức và chức năng nhân lực tới mức chiến lược với một nhóm đặc nhiệm dưới sự lãnh đạo của ban giám đốc các doanh nghiệp thành viên – với nhiệm vụ phát triển và thực hiện các chiến lược và kế hoạch hành động cho sự chuyển đổi cơ cấu tổ chức, lãnh đạo, lực lượng lao động trong thời gian tới.

Xây dựng một chương trình cụ thể cho việc chuyển đổi chiến lược và các nguồn lực để thực hiện chương trình này.

Thu hút những chuyên gia bên ngoài, tranh thủ sự hỗ trợ kỹ thuật từ các công ty liên doanh và đối tác nước ngoài để thúc đẩy công nghệ chuyển giao nhân lực.

Tham gia vào cải cách những tồn tại về khuôn khổ pháp lý áp dụng trong ngành, quản lý và chức năng quản trị nguồn nhân lực cũng như cơ cấu tổng thể nền công nghiệp thép, những tồn tại đó hạn chế khả năng lãnh đạo, hoạt động và tính cạnh tranh trong môi trường mới.

◆ *Đẩy mạnh đầu tư xây dựng chiến lược phát triển hệ thống thông tin quản lý*

Môi trường kinh doanh hiện nay thay đổi rất nhanh, để tồn tại và phát triển kinh doanh trong đòi hỏi tất cả các doanh nghiệp phải nhanh chóng thích nghi với những thay đổi của môi trường. Việc áp dụng hệ thống thông tin quản lý hiệu quả trong doanh nghiệp sẽ cho phép nhà lãnh đạo nắm bắt nhanh chóng những thay đổi từ đó có những quyết định thích hợp trong điều hành doanh nghiệp. Hầu hết các công ty có tầm cỡ trên thế giới coi việc đầu tư cho phát triển HTTTQL có vai trò quyết định tới sự thành bại trong kinh doanh hiện nay. HTTTQL là công cụ giúp các nhà quản lý đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn, kịp thời. Đối với TCT Thép cũng cần khẩn trương phát triển HTTTQL của mình để biến nó thành công cụ trong quản lý nhằm gia tăng sức cạnh tranh của TCT trong giai đoạn mới. Để phát triển HTTTQL, TCT cần tập thực hiện các vấn đề sau:

- Thành lập ban chỉ đạo về kế hoạch hệ thống thông tin có trách nhiệm quản lý hoạt động HTTTQL ở TCT

TCT nên thành lập ban chỉ đạo chuyên xem xét chức năng và hoạt động của dịch vụ thông tin nhằm bảo đảm kế hoạch hệ thống thông tin được tổ chức một cách thống nhất và tích hợp, chú trọng việc đáp ứng những yếu tố thành công chủ yếu. Ban chỉ đạo bao gồm các cán bộ quản lý cấp cao của từng phòng ban và cán bộ quản lý của một số DNNN lớn.

- Phát triển kế hoạch chiến lược Hệ thống thông tin

Ban lãnh đạo cấp cao phải có trách nhiệm phát triển và thực hiện mục tiêu ngắn hạn và dài hạn giúp hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu của TCT về việc phát triển kế hoạch xây dựng chiến lược hệ thống thông tin.

- Chọn và thực hiện hệ thống thông tin quản lý tích hợp đa chức năng và ổn định

Việc lựa chọn thông tin quản lý mang tính tích hợp phù hợp với chiến lược và yêu cầu của TCT là yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của TCT. HTTTQL phải bao hàm các chức năng dựa trên yêu cầu kinh doanh của TCT như: Tài chính, kiểm soát và lên kế hoạch sản xuất, quản lý quan hệ khách hàng, lập kế hoạch ngân sách, báo cáo, hậu cần...

3.2.4 Tiết kiệm chi phí đầu tư

◆ *Đẩy nhanh tiến độ hoàn thành các dự án đầu tư mới*

Qua những phân tích trong phần thực trạng hoạt động của TCT Thép, TCT bị đánh giá là không có khả năng tồn tại về mặt thương mại trong tình hình hiện nay và trong trường hợp giả định rằng TCT đang hoạt động trong thị trường tự do hầu như không có bảo hộ thuế quan và không có rào cản gia nhập thị trường. Điều này chứng minh những cam kết của Chính phủ và quyết định của TCT đầu tư vào các dự án Nhà máy thép mới có thể nói là một quyết định “phá vỡ thế cờ bí” của TCT. Những nhà máy mới dễ dàng trở thành những công ty mới hoặc khác hẳn những gì hiện đang tồn tại là một “tái sinh trong tương lai” của TCT.

Trong ba năm qua từ 2001 - 2003, TCT triển khai rất nhiều dự án lớn nhỏ, trong đó có 3 dự án trọng điểm đó là dự án Cải tạo mở rộng TISCO giai đoạn 1, dự án Nhà Máy thép tấm Phú Mỹ và dự án Nhà Máy Thép Phú Mỹ. Đến nay mới chỉ có dự án Cải tạo mở rộng TISCO đã hoàn thành, còn lại 2 dự án xây dựng nhà máy thép mới vẫn đang trong giai đoạn xây dựng cơ bản. Tiến độ thực hiện các dự án trên còn chậm, ảnh hưởng không nhỏ đến kế hoạch sản xuất kinh doanh của TCT đặc biệt là trong quá trình chuyển đổi kinh tế hiện nay. Ngoài ra trong kế hoạch 5 năm 2001 – 2005, TCT phải triển khai thêm các dự án trọng điểm khác như Dự án Nhà Máy Thép Cái Lân, Nhà Máy Tấm cán nóng, mở rộng giai đoạn 2 TISCO. Những dự án này vẫn đang ở trong giai đoạn lập báo cáo khả thi. Những chậm trễ trong triển khai các dự án trên sẽ ảnh hưởng rất lớn tới năng lực cạnh tranh của TCT một khi thuế quan sẽ được giảm xuống vào năm 2006.

Trong 2 năm còn lại của kế hoạch 2001 – 2005 và những năm tới TCT cần tập trung giải quyết các vấn đề sau để đẩy nhanh tiến độ thực hiện các dự án trọng điểm của mình:

▸ Hiện nay cơ sở hạ tầng tại Khu công nghiệp Phú Mỹ vẫn chưa được hoàn thành, đường xá đi vào khu công nghiệp hiện vẫn còn ngổn ngang gây ảnh hưởng không nhỏ tới công tác thi công các dự án Thép. TCT Thép cần tiến hành làm việc với các bộ ngành chức năng trong việc đẩy nhanh tiến độ đầu tư cơ sở hạ tầng trong Khu công nghiệp Phú Mỹ.

▸ Làm việc với Quỹ Đầu tư phát triển, các ngân hàng để đẩy nhanh việc giải ngân vốn cho các dự án đang được triển khai để khẩn trương hoàn thành trong năm 2004 đối với Nhà máy Thép tấm Phú Mỹ và đưa vào chạy thử dây chuyền cán Nhà máy Thép Phú Mỹ.

▸ Đẩy nhanh việc tìm kiếm các đối tác nước ngoài có đủ năng lực trong việc cung cấp các máy móc thiết bị hiện đại cho các dự án sẽ đầu tư trong những năm tới thông qua chào mời đấu thầu quốc tế công khai.

▸ Do khả năng về vốn của TCT còn hạn chế, việc đầu tư vào dự án Nhà máy thép liên hợp (4.5 triệu tấn/năm) cần phải cân nhắc kỹ. Để hoàn thành dự án này cần phải huy động nhiều tỷ đô la. Đây là số vốn khổng lồ so với khả năng của nền kinh tế nước ta. Trước mắt từ nay đến năm 2010 chỉ thực hiện nghiên cứu tính khả thi của dự án một cách chắc chắn, việc đầu tư chỉ nên bắt đầu thực hiện sau năm 2010 khi đã biết được những tác động của tự do mậu dịch đối với nền kinh tế cũng như ngành thép.

◆ Thực hiện tiết kiệm trong đầu tư xây dựng cơ bản

▸ Đấu thầu quốc tế rộng rãi việc cung cấp các máy móc thiết bị cho các dự án đầu tư.

▸ Sử dụng tối đa năng lực xây dựng hiện có của TCT. Những hạng mục công trình cần thuê ngoài xây dựng cũng tiến hành đấu thầu công khai cùng với các biện pháp giám sát thi công chặt chẽ để đảm bảo chất lượng công trình.

▸ Xây dựng kế hoạch giải ngân hợp lý để tiết kiệm chi phí lãi vay trong thời gian xây dựng.

▸ Tiết kiệm chi phí giao dịch trong quá trình thực hiện các dự án. Hiện tại việc quản lý các chi phí này còn buông lỏng dẫn tới lãng phí nhiều chi phí trong triển khai dự án như lạm dụng đi tìm kiếm, ký kết hợp đồng để cử quá nhiều đoàn cán bộ ra nước ngoài gây tổn kém rất lớn.

▸ Cần phải thẩm định lựa chọn địa điểm đầu tư hợp lý, dự án được đầu tư phải gắn với thị trường tiêu thụ, khả năng cung cấp nguyên vật liệu, thuận tiện cho việc chuyên chở hàng hoá.

3.2.5 Huy động vốn đầu tư cho các dự án đầu tư lớn hiện nay của TCT

Nhu cầu vốn đầu tư trong đoạn hiện nay của TCT là rất lớn. Ước tính tổng lượng vốn cần huy động cho giai đoạn 2001 – 2005 là 9.300 tỷ đồng. Dự kiến trong giai đoạn 2006 – 2010 tổng lượng vốn cần thiết cho đầu tư của TCT lên tới hàng chục ngàn tỷ đồng. Tính đến hết năm 2003 tổng số vốn được huy động cho đầu tư phát triển mới thực hiện được 2.730 tỷ đồng (đạt khoảng 30% nhu cầu vốn trong giai đoạn 2001–2005). Để thực hiện được mục tiêu đẩy mạnh chương trình đầu tư nhằm gia tăng tính cạnh tranh của TCT trên thị trường, TCT cần tìm kiếm các giải pháp khác nhau đẩy mạnh huy động vốn từ bên trong nội bộ cũng như bên ngoài để phát triển sản xuất kinh doanh.

◆ Huy động các nguồn vốn từ bên ngoài.

Trước hết để huy động được các nguồn vốn đầu tư từ bên ngoài cần thiết phải có các dự án đầu tư tốt. TCT phải chủ động tìm kiếm và lập các dự án và phải chứng minh được hiệu quả kinh tế đích thực của các dự án đó. Trong giai đoạn trước mắt do khả năng huy động vốn còn hạn chế, TCT chỉ tập trung vào các dự án sản xuất các mặt hàng có khả năng cạnh tranh cao, phải gắn với thị trường tiêu thụ.

Tăng cường tiếp xúc với Bộ Công Nghiệp và Bộ Tài Chính để tìm kiếm giải pháp đề nghị Chính phủ thực hiện việc cấp vốn ngân sách cho các dự án đầu tư mới. Theo các chuyên gia kinh tế từ Nhật Bản thì để cho các dự án lớn của ngành thép (do TCT đầu tư) có khả năng triển khai – tổng vốn đầu tư có thể lên tới 5 tỷ USD, thì TCT cũng cần phải có lượng vốn chủ sở hữu khoảng 20% tức khoảng 1 tỷ USD. Với khối lượng vốn lớn như vậy thì phải cần sự hỗ trợ rất lớn từ ngân sách nhà nước mới có thể đảm bảo được.

Các dự án đầu tư mới được vay vốn ưu đãi từ Quỹ đầu tư phát triển với lãi suất ưu đãi (3%/năm) nhưng tiến độ giải ngân còn chậm. TCT cần thường xuyên trao đổi, gặp gỡ với lãnh đạo Quỹ đầu tư phát triển để tháo gỡ những khó khăn cho công tác giải ngân qua đó mới đẩy nhanh tiến độ cấp vốn (đến hết năm 2003 mới thực hiện giải ngân khoản 15% nhu cầu vốn từ Quỹ) trên cơ sở thực hiện tốt công tác triển khai dự án đầu tư của mình.

Việc giải ngân vốn vay từ các ngân hàng thương mại tuy thực hiện nhanh hơn nhưng tình hình chung là vẫn còn chậm. Tính đến hết năm 2003, tổng số tín dụng đầu tư từ các ngân hàng thương mại cho TCT thép mới chỉ thực hiện được 1.728 tỷ đồng và bằng 40% kế hoạch 2001-2005. Vấn đề hoàn thành các dự án đầu tư đang triển khai có ý nghĩa vô cùng lớn lao đối với TCT, sự chậm trễ trong đầu tư sẽ ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của TCT khi mà áp lực cạnh tranh trong nước gay gắt cùng với những nguy cơ xâm nhập thị trường Việt Nam của hàng hoá các nước trong khu vực đang đến gần. Lãnh đạo TCT cũng như lãnh đạo SSC và TISCO cần tiếp xúc thường xuyên với các ngân hàng đã ký cam kết hỗ trợ tín dụng để tìm hiểu những nguyên nhân dẫn tới ách tắc trong giải ngân để từ đó có biện pháp đẩy nhanh việc giải ngân cho các dự án.

Chủ động tìm kiếm các nhà thầu nước ngoài có khả năng cung cấp các máy móc thiết bị hiện đại cho các dự án đầu tư mới. Với những thiết bị mới được đầu tư TCT có thể đề nghị Nhà nước bảo lãnh mua hàng trả chậm.

Đẩy mạnh chương trình cổ phần hoá các doanh nghiệp không cần thiết nắm giữ đặc biệt là các doanh nghiệp kinh doanh thương mại để tập trung vốn cho các dự án đầu tư mới hiệu quả

Cần cân nhắc giải pháp, xây dựng phương án huy động vốn cổ phần cho các dự án đầu tư mới. Đối với những dự án mới đó TCT chỉ cần nắm số lượng cổ phần chi phối là được, còn lại sẽ bán cổ phần ra công chúng để tăng vốn chủ sở hữu cho các dự án đó.

◆ Huy động vốn trong nội bộ

• Đẩy mạnh chương trình khuyến khích tiết kiệm trong nội bộ

TCT cần quản lý chặt chẽ khâu mua sắm nguyên nhiên vật liệu, phụ tùng, máy móc. Dưới đây xin nêu ra một dẫn chứng thực tế tồn tại trong khâu mua sắt thép phế liệu ảnh hưởng rất lớn tới chi phí của TCT.

Phế liệu mua vào thường thông qua các cơ sở thu gom nguyên vật liệu lớn - chính xác là các “đầu lậu”. Chủ những cơ sở này thường là người nhà hoặc bạn bè thân thiết hoặc có quan hệ làm ăn với một số cán bộ tại các DNNN thuộc TCT, cán bộ của TCT. Phế liệu thu gom về thường bị trộn chung với đất, cát, xỉ để làm tăng trọng lượng phế liệu. Mặt khác do họ đã được ăn chia với một số cá nhân trong nội bộ TCT nên dễ dàng qua mặt các khâu kiểm tra hàng mua đầu vào. Khi tôi hỏi một lãnh đạo của doanh nghiệp thì được biết khối lượng đất, cát được trộn vào rất lớn có khi lên tới 5 – 10% tổng phế liệu thu mua. Hiện tại TCT thu mua khoảng 500 ngàn tấn phế liệu trong nước thì tổng thiệt hại có thể lên tới 40 tỷ đồng một năm. Đây là một lãng phí rất lớn ảnh hưởng tới lợi nhuận cũng như chất lượng sản phẩm. Việc quản lý chặt chẽ, nghiêm ngặt sẽ tiết kiệm rất lớn chi phí, làm tăng lợi nhuận và nó sẽ là nguồn vốn phục vụ cho các dự án đầu tư của TCT.

• Đề nghị sử dụng quỹ đất hiện có để đầu tư phát triển.

Các nhà máy trực thuộc SSC nằm rải rác nhiều nơi tại TP.HCM và Biên Hoà tỉnh Đồng Nai. Tiền thân của những nhà máy này do các công ty tư nhân đã có từ trước những năm 1970 đầu tư xây dựng. Sau giải phóng miền nam thống nhất đất nước các công ty tư nhân này được quốc hữu hoá và chuyển về cho SSC quản lý. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế đất nước, kinh tế TP.HCM ngày càng trở nên sôi động hơn, Thành phố đã thu hút được rất nhiều thành phần kinh tế trong và ngoài nước đầu tư. Song song với đó là dân số thành phố ngày một tăng lên, ước tính hiện nay thành phố có khoảng trên 7 triệu người sinh sống và làm việc tại thành phố. Trong chính sách phát triển kinh tế của mình, TP.HCM đã chủ trương di dời các doanh nghiệp gây

ô nhiễm môi trường ra xa thành phố. Các nhà máy thuộc SSC nằm trong diện các cơ sở sẽ phải di rời.

Hiện nay SSC đang tập trung đầu tư vào Nhà máy Thép Phú Mỹ tại Tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu. Nhà máy Phú Mỹ sẽ thay thế các cơ sở sản xuất lỗi thời hiện nay của SSC. Dự án này được các ngân hàng thương mại quốc doanh tài trợ 61 triệu USD, SSC đóng góp 12 triệu USD và 80 triệu USD từ quỹ hỗ trợ phát triển. Nhà máy sẽ sử dụng công nghệ, trang thiết bị hiện đại và dự kiến bắt đầu đi vào sản xuất năm 2005.

Để đáp ứng nhu cầu vốn đầu tư cho các dự án mới cũng như gia tăng vốn chủ sở hữu cho các dự án, TCT cần đề nghị Nhà nước cho được chuyển giao quyền sử dụng đất các nhà máy hiện có để dùng vốn đó đầu tư vào các dự án và xem đó như một khoản đầu tư vốn của Nhà nước cho TCT. Nếu đề nghị này được chấp thuận ước tính có thể huy động được lượng vốn lên tới 1.900 tỷ đồng. Việc chuyển quyền sử dụng đất chỉ thực hiện sau khi dự án Nhà Máy Thép đã đi vào hoạt động ổn định (dự kiến trong khoảng thời gian 2006-2007)

3.2.6 Đẩy mạnh công tác hội nhập quốc tế

Hội nhập khu vực và quốc tế là một vấn đề cần thiết đối TCT Thép Việt Nam bởi xu hướng khu vực hoá, toàn cầu hoá đang gia tăng mạnh mẽ mà không một quốc gia nào có thể nằm ngoài xu hướng đó. Quá trình này có tác động tích cực đối với sự phát triển của TCT nói riêng cũng như toàn ngành thép Việt Nam. Việc hội nhập quốc tế sẽ tạo điều kiện hình thành các mối quan hệ kinh tế mở rộng giữa TCT và các công ty của các nước. Đây chính là cơ hội để ngành thép Việt Nam, TCT Thép Việt Nam bắt kịp với ngành thép thế giới, tìm ra những khách hàng mới và tạo lập thế đứng mới vững vàng hơn trên thị trường thế giới.

Cùng với cơ hội đang mở ra, quá trình hội nhập khu vực và thế giới của TCT Thép gặp không ít khó khăn, trở ngại do xuất phát điểm thấp so với các nước phát triển trong khu vực, nền kinh tế đất nước còn chậm phát triển và còn rất nhiều khó khăn, TCT đang đứng trước những nguy cơ thử thách mới trong quá trình hội nhập quốc tế, nhiều nguồn lực còn chưa đủ điều kiện để khai thác, khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế còn thấp. Vì vậy để chủ động trong hội nhập vào khu vực và quốc tế, TCT cần tổ chức công tác hội nhập. Cụ thể là:

- TCT phải tăng cường khả năng cạnh tranh để đối phó với thép nhập khẩu khi thuế nhập khẩu được giảm xuống 5 % và hàng rào phi thuế quan được bãi bỏ.
- Các nhà máy mới xây dựng phải đạt trình độ quốc tế về năng suất, chất lượng, các chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật để có thể đứng vững trong thị trường nội địa và có khả năng xuất khẩu hiệu quả.
- Kiên quyết dẹp bỏ hoặc chuyển hướng sản xuất ở các cơ sở kém hiệu quả không đủ sức cạnh tranh hoặc có nguy cơ lạc hậu.

▸ Mở rộng hợp tác sản xuất thép với các nước ASEAN, chủ động tham gia vào hiệp hội các nhà sản xuất thép trong khu vực.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Một ngành kinh tế như ngành thép Việt Nam khi chưa đủ sức cạnh tranh thì chắc chắn sẽ bị thiệt hại khi thực hiện tự do hoá kinh tế. Đối với ngành thép cần phải có chính sách bảo hộ và khuyến khích cần thiết trong chính sách kinh tế của Chính phủ Việt Nam. Chính sách và biện pháp đưa ra vừa có ý nghĩa bảo hộ và khuyến khích trong một thời gian nhất định và chính sách đó phải hướng các doanh nghiệp thấy sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm của họ trong môi trường kinh tế thị trường tự do.

Đối với doanh nghiệp như TCT Thép cần phải tranh thủ những lợi thế hiện tại để nhanh chóng đầu tư đổi mới máy móc thiết bị, khẩn trương cải tổ cơ cấu tổ chức, thay đổi ngay cung cách quản lý và điều hành công ty có ý nghĩa vô cùng quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của mình. Một khi những ưu đãi như hiện nay sẽ được giảm đi thì tự mình cũng có thể khẳng định chỗ đứng trên thị trường trong nước và phải hướng đẩy mạnh xuất khẩu ra thị trường quốc tế mà trước hết là thị trường các nước trong khu vực Đông Nam Á.

KẾT LUẬN

Thực hiện chủ trương phát triển kinh tế thị trường, đẩy mạnh quan hệ hợp tác khu vực và quốc tế của Đảng và Nhà nước trong những năm vừa qua đã đem lại những kết quả có ý nghĩa rất quan trọng. Đại hội Đảng lần thứ IX đã tổng kết 10 năm thực hiện chiến lược ổn định và phát triển kinh tế xã hội (1991 – 2000) là “Tổng sản phẩm trong nước tăng gấp đôi so với năm 1990. Kết cấu hạ tầng kinh tế – xã hội và năng lực sản xuất tăng nhiều. Nền kinh tế từ tình trạng hàng hoá khan hiếm nghiêm trọng nay sản xuất đã đáp ứng được nhu cầu thiết yếu của nhân dân và nền kinh tế; từ cơ chế quản lý tập trung quan liêu, bao cấp đã chuyển sang cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; từ chỗ chủ yếu chỉ có hai thành phần kinh tế đã chuyển sang có nhiều thành phần, trong đó kinh tế nhà nước giữ vai trò chủ đạo. Đời sống các tầng lớp nhân dân được cải thiện. Đất nước ra khỏi khủng hoảng kinh tế - xã hội, vượt qua được cơn trấn động chính trị và sự hẫng hụt về thị trường do những biến động ở Liên Xô và Đông Âu gây ra; phá được thế bao vây cấm vận, mở rộng được quan hệ đối ngoại và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế”.

Mặc dù kết quả đạt được rất đáng khích lệ nhưng do xuất phát điểm của nền kinh tế Việt Nam thấp cùng với những ảnh hưởng trong tư duy từ thời cao cấp còn rất nặng nề nên những thành tựu đạt được còn nhiều hạn chế. Nhìn chung năng lực sản xuất của nền kinh tế còn thấp, chỉ mới đáp ứng được những nhu cầu thiết yếu của nhân dân, sản phẩm sản xuất ra có chất lượng thấp, giá thành cao.

Cùng với quá trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế đòi hỏi đất nước có sự đổi mới nhanh hơn, mạnh mẽ hơn. Các doanh nghiệp đặc biệt là các DNNN phải kiên quyết thay đổi tư duy, cung cách quản lý, đẩy mạnh đầu tư sản xuất kinh doanh để gia tăng sức cạnh tranh của sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất mới có hy vọng đứng vững trên thị trường trong nước và đẩy mạnh xuất khẩu.

Ngành thép Việt Nam là ngành có sức cạnh tranh yếu kém. Kết quả đạt được trong những năm vừa qua có được dựa vào chính sách bảo hộ của Nhà nước. Việc tham gia vào Hiệp định ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT) đòi hỏi Chính phủ Việt Nam phải mở cửa thị trường trong nước để cho hàng hoá đến từ các nước ASEAN được hưởng những thuế suất ưu đãi. Tìm kiếm các chính sách kinh tế ở tầm vĩ mô cùng với những giải pháp từ phía các doanh nghiệp kinh doanh thép trong đó có TCT Thép Việt Nam trong việc duy trì thị phần tiêu thụ và tiếp theo là từng bước mở rộng thị trường có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện nay.

Các giải pháp nêu trong luận văn là những giải pháp cơ bản xuất phát từ thực tế nhu cầu hiện tại đối với ngành thép Việt Nam nói chung và TCT Thép Việt Nam nói riêng để thông qua đó khắc phục những trở ngại, khó khăn trước mắt, tận dụng những thế mạnh để nắm bắt các cơ hội kinh doanh đang mở ra. Với xu hướng phát triển, thay đổi của môi trường đòi hỏi sẽ cần nhiều biện pháp và phương thức mới các giải pháp này cần được bổ sung, hoàn thiện và phát triển thêm để đáp ứng với tình hình mới.

Các vấn đề liên quan đến luận văn còn khá rộng cùng với trình độ kiến thức và thời gian nghiên cứu còn hạn chế nên chắc chắn luận văn còn nhiều thiếu sót. Rất mong sự phê bình và đóng góp ý kiến của quý thầy cô.