

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN HOA SEN (HOA SEN GROUP)

IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF HOA SEN GROUP

¹Hoàng Văn Thúc, ²Hồ Thị Thu Hòa

¹Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen

²Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh

Tóm tắt: Bài báo trình bày cách hiểu thế nào là “Năng lực cạnh tranh” và “Nâng cao năng lực cạnh tranh”. Từ những cơ sở lý luận đó kết hợp với việc phân tích thực trạng hoạt động sản xuất và kinh doanh của Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen và việc “xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh - Competitive Profile Matrix” để đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần vào sự phát triển đặc biệt là nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty trong thời gian tới. Cụ thể, bài báo nêu ra tầm quan trọng cũng như ý nghĩa của năng lực cạnh tranh, nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động sản xuất – kinh doanh; giới thiệu tổng quan Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen; đánh giá hoạt động sản xuất – kinh doanh trong giai đoạn 2016 - 2018; một số đề xuất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty.

Từ khóa: Năng lực cạnh tranh, Hoa Sen Group, hoạt động sản xuất – kinh doanh, đề xuất.

Chỉ số phân loại: 3.2

Summary: The article would like to introduce to readers about what is "Competitiveness" and "Enhancing competitiveness". From these theoretical bases combined with the analysis of the current production and business situation of Hoa Sen Group Joint Stock Company and the "building of Competitive Profile Matrix" to propose a number of solutions to contribute to the development, especially to enhance the competitiveness of Hoa Sen Group Joint Stock Company in the near future. Specifically, the article raised the importance as well as the meaning of competitiveness, improving competitiveness in production and business activities; Overview of Hoa Sen Group Joint Stock Company; Evaluate production and business activities in the period of 2016 - 2018; Some proposals to improve the competitiveness of Hoa Sen Group Joint Stock Company.

Keywords: Competitiveness, Hoa Sen Group, production - business activities, proposals.

Classification number: 3.2

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là quy luật khách quan và tất yếu của nền kinh tế thị trường. Từ đó, **năng lực cạnh tranh** cũng là một thước đo để nhìn nhận sự phát triển của doanh nghiệp. Vậy thì thế nào là năng lực cạnh tranh? Đó là khả năng giành chiến thắng trong sự ganh đua giữa các chủ thể cùng một môi trường và khi cùng quan tâm tới một đối tượng.

Mục đích cuối cùng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là mang lại nhiều lợi nhuận, khi đó việc nâng cao năng lực cạnh tranh tại doanh nghiệp được xem như là một chiến lược không thể thiếu trong định hướng phát triển và nó góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

Nâng cao năng lực cạnh tranh để cạnh tranh trên thị trường luôn được đặt ra đối với các doanh nghiệp, nhất là trong bối cảnh hội nhập kinh tế sâu rộng như hiện nay. Nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp là một đòi hỏi cấp bách để doanh nghiệp đủ sức cạnh tranh một cách lành mạnh và hợp pháp trên thương trường. Điều này không chỉ nhằm mục đích là đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, mà còn góp phần vào sự tăng trưởng của ngành và cả quốc gia.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh (Competitive Profile Matrix) là một công cụ so sánh giữa công ty của mình hoặc nhiều công ty trực thuộc và các đối thủ, qua đó cho thấy điểm mạnh và điểm yếu tương đối của họ, đề ra chiến lược phù hợp để “tấn công” khách hàng một cách hiệu quả nhất.

Thiết lập ma trận này nhằm đưa ra những đánh giá so sánh công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong cùng ngành, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Qua đó nó cho nhà quản trị nhìn nhận được những điểm mạnh và điểm yếu của công ty với đối thủ cạnh tranh, xác định lợi thế cạnh tranh cho công ty và những điểm yếu cần được khắc phục. Để xây dựng một ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện qua năm bước:

Bước 1: Lập một danh sách khoảng mười yếu tố chính có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành;

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0.0 (Không quan trọng) đến 1.0 (Rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Tổng điểm số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1.0;

Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng của công ty với yếu tố, trong đó 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu;

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định điểm số của các yếu tố;

Bước 5: Cộng số điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận.

2. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen (Hoa Sen Group – HSG)

Tập đoàn Hoa Sen thành lập ngày 08/08/2001, với mức vốn điều lệ 30 tỷ đồng, 22 nhân viên và ba chi nhánh. Theo chiến lược đã định, Hoa Sen Group đã phát triển theo mô hình công ty mẹ - công ty con, hướng mục tiêu trở thành tập đoàn kinh tế năng động, phát triển bền vững trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh tôn - thép.

Đến nay, Tập đoàn đã phát triển vượt bậc với những thành tựu nhất định, hàng loạt các nhà máy được thành lập như: Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên (TNHH MTV) Vật liệu xây dựng Hoa Sen, Công ty TNHH MTV Hoa Sen Phú Mỹ, Công ty TNHH MTV

Hoa Sen Bình Định... từ đó không những góp phần làm tăng chuỗi giá trị mà còn khẳng định vị thế của HSG trong khu vực và trên trường quốc tế.

3. Đánh giá về năng lực cạnh tranh (NLCT) của Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen

Để đánh giá năng lực cạnh tranh chúng ta phân tích các nhân tố vĩ mô ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của HSG và sử dụng phương pháp “Xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh - Competitive Profile Matrix”.

Thứ nhất, đối với nhân tố vĩ mô:

- *Yếu tố chính trị* ổn định và chính sách ngoại giao đa phương hóa là đặc điểm nổi bật của Việt Nam hiện nay. Tất cả những yếu tố này đang và sẽ tác động mạnh đến khả năng cạnh tranh của HSG đối với thị trường xuất khẩu hàng hóa;

- *Yếu tố pháp luật*, hệ thống pháp luật về bảo vệ môi trường của Việt Nam hiện nay quy định khá đầy đủ các hành vi vi phạm và các chế tài xử lý. Từ đó cũng tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình sản xuất - kinh doanh cũng như phát triển của HSG;

- *Yếu tố về kinh tế*, thời gian vừa qua tình hình kinh tế trong nước cũng cho thấy những dấu hiệu tích cực như: GDP duy trì mức tăng trưởng tốt; hội nhập quốc tế diễn ra sâu rộng trên nhiều lĩnh vực. Nhưng bên cạnh đó, nhiều nhà đầu tư khá lo ngại về khả năng giảm tốc của nền kinh tế thế giới, qua đó làm ảnh hưởng tới nhu cầu tiêu thụ các loại hàng hóa nói chung và các sản phẩm cốt lõi của HSG nói riêng như: Tôn, ống nhựa và ống thép;

- Tiếp đến là *yếu tố văn hóa – xã hội*, nền tảng giáo dục được nâng cao đã hỗ trợ cho HSG trong việc nâng cao trình độ nhân viên. Ngoài ra, việc nâng cao trình độ cho nhân viên bằng quá trình du học nước ngoài hay tổ chức các khóa học ngắn hạn đã tạo điều kiện thuận lợi cho nguồn lực nhân sự của HSG đa dạng và hình thành một nét riêng biệt.

- *Yếu tố công nghệ*, nhân tố công nghệ có tác động to lớn đến sự phát triển của ngành thép, đặc biệt là ở giai đoạn hiện tại. Tuy nhiên việc đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị hiện nay vẫn là một trở ngại lớn về chi phí và toàn bộ thiết bị phục vụ cho hoạt động sản xuất đều phải nhập khẩu. Do đó, phụ thuộc vào nước nhập khẩu từ quá trình lắp đặt, sửa chữa, bảo hành.

Bảng 1. Ma trận hình ảnh cạnh tranh.

STT	Các yếu tố	Điểm quan trọng	HOA SEN GROUP		NAM KIM GROUP		HÒA PHÁT GROUP		CÔNG TY THÉP VIỆT THÀNH		CÔNG TY THÉP TVP	
			Khả năng phản ứng	Điểm TB	Khả năng phản ứng	Điểm TB	Khả năng phản ứng	Điểm TB	Khả năng phản ứng	Điểm TB	Khả năng phản ứng	Điểm TB
1	Giá cả sản phẩm	0.125	3	0.375	3	0.375	4	0.5	4	0.5	4	0.5
2	Chất lượng sản phẩm	0.091	4	0.364	3	0.273	4	0.364	2	0.182	2	0.182
3	Quy mô sản xuất	0.081	4	0.324	3	0.243	4	0.324	2	0.162	2	0.162
4	Máy móc, thiết bị và công nghệ sản xuất	0.079	4	0.316	3	0.237	4	0.316	2	0.158	2	0.158
5	Khả năng đáp ứng hàng hóa cho thị trường	0.073	3	0.219	3	0.219	3	0.219	2	0.146	2	0.146
6	Khả năng đáp ứng về chủng loại hàng hóa	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09
7	Khả năng cung ứng nguyên liệu và kiểm soát chất lượng	0.052	4	0.208	3	0.156	3	0.156	2	0.104	2	0.104
8	Uy tín, thương hiệu của Công ty	0.068	4	0.272	3	0.204	4	0.272	2	0.136	2	0.136
9	Tiềm lực tài chính	0.054	4	0.216	3	0.162	4	0.216	3	0.162	2	0.108
10	Chính sách bán hàng	0.081	3	0.243	3	0.243	4	0.324	4	0.324	3	0.243
11	Hoạt động nghiên cứu, phát triển và marketing	0.066	4	0.264	3	0.198	4	0.264	1	0.066	1	0.066
12	Chất lượng nguồn nhân lực	0.081	3	0.243	3	0.243	3	0.243	2	0.162	2	0.162
13	Dịch vụ chăm sóc khách hàng	0.041	4	0.164	3	0.123	3	0.123	2	0.082	2	0.082
14	Quy trình, thủ tục bán hàng và các công cụ hỗ trợ	0.032	4	0.128	2	0.064	3	0.096	3	0.096	3	0.096
15	Hệ thống phân phối và vị trí kinh doanh	0.046	4	0.184	2	0.092	3	0.138	3	0.138	2	0.092
Điểm tổng		1,00		3.61		2.892		3.645		2.538		2.327

Nguồn. Khảo sát của tác giả

Thứ hai, “Xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh - Competitive Profile Matrix”. Thông qua tham khảo ý kiến chuyên gia (tổ chuyên gia gồm năm thành viên) bằng cách trả lời trực tiếp, bảng câu hỏi phỏng vấn và thông qua ý kiến khảo sát các doanh nghiệp trong vùng. Tiến hành tham khảo ý kiến chuyên gia qua hai giai đoạn: Trước tiên, phỏng vấn trực tiếp (sàng lọc) để xác định các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh đối với sản phẩm tôn mạ, ống nhựa và ống thép sau đó liệt kê danh sách các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh và tiến hành phỏng vấn loại trừ sàng lọc ra 15 yếu tố chính tác động đến năng lực cạnh tranh của Công ty. Tiếp theo, phỏng vấn bằng bảng câu hỏi xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố và đánh giá khả năng của các doanh nghiệp bằng cách chấm điểm theo thang điểm 10. Ta có bảng ma trận hình ảnh cạnh tranh như bảng 1.

Trong ma trận hình ảnh cạnh tranh có bốn đối thủ cạnh tranh trực tiếp với Hoa Sen. Trong đó, có hai đối thủ có tổng điểm trung bình các yếu tố cạnh tranh khá tốt trên 3.00 là Nam Kim và Hòa Phát còn hai đối thủ còn lại là Việt Thành, TVP có tổng điểm trên mức trung bình lần lượt là 2.5 và 2.3.

Đối với yếu tố có mức độ quan trọng, ảnh hưởng nhiều nhất đến năng lực cạnh tranh là giá cả sản phẩm với mức ảnh hưởng 0,125 thì khả năng đáp ứng của Hoa Sen đối với yếu tố này là 3, đạt mức khá ngang với Nam Kim và kém hơn ba đối thủ là Hòa Phát, Việt Thành và TVP với khả năng đáp ứng là 4. Do đó, yếu tố giá là một yếu tố có thể giúp Hoa Sen nâng cao vị thế cạnh tranh của mình nếu có hướng cải thiện tốt và duy trì lợi thế các yếu tố khác so với các đối thủ. Muốn cải thiện về giá HSG nên xem xét lại những chính sách về chi phí sản xuất, chi phí quản lý, chi phí bán hàng... và xem xét đến phương thức, thời điểm, số lượng mua giá nguyên liệu đầu vào HRC.

Đối với bốn yếu tố có mức độ ảnh hưởng khá đến năng lực cạnh tranh thì Hoa Sen cũng phản ứng khá tốt với các yếu tố này. Trong bốn yếu tố thì có hai yếu tố Hoa Sen phản ứng tốt đạt số điểm phản ứng tối đa là 4 là chất lượng sản phẩm và quy mô sản xuất. Hai yếu tố này đã đạt mức phản ứng tối đa nên đây là các yếu tố cần duy trì nếu không thì điểm trung bình cạnh tranh của Công ty sẽ giảm xuống. Còn hai yếu tố chính sách bán hàng và chất lượng nguồn nhân lực với cùng mức độ quan trọng là 0.081 thì HSG đang có khả năng phản ứng khá với điểm phản ứng là 3. Nên đây

là hai yếu tố có khả năng cải thiện năng lực cạnh tranh của Công ty và có mức độ ảnh hưởng khá cao nên cần được Công ty xem xét cải thiện trong thời gian tới.

Đối với sáu yếu tố có mức độ quan trọng trung bình trên 0.05 thì có năm yếu tố mà HSG đạt điểm số phản ứng tối đa. Các yếu tố này không còn khả năng làm tăng điểm cạnh tranh do đã đạt điểm số tối đa nên đây là các yếu tố cần duy trì để duy trì vị thế cạnh tranh của HSG so với các đối thủ khác. Yếu tố còn lại là khả năng đáp ứng hàng hóa cho thị trường với mức độ quan trọng là 0.073 của HSG đạt mức độ khá là 3 điểm. Nên đây là yếu tố có khả năng cải thiện để nâng cao năng lực cạnh tranh của HSG so với các đối thủ.

Đối với bốn yếu tố có mức độ ảnh hưởng thấp bao gồm: Khả năng đáp ứng về chủng loại hàng hóa có mức độ ảnh hưởng 0.03, dịch vụ chăm sóc khách hàng mức độ ảnh hưởng 0.041, quy trình thủ tục bán hàng và các công cụ hỗ trợ mức độ ảnh hưởng 0.032 và yếu tố hệ thống phân phối mức độ ảnh hưởng 0.046 thì khả năng phản ứng của HSG đều đạt mức khá đến tốt.

Trong bốn yếu tố thì có ba yếu tố đạt mức điểm tối đa là dịch vụ chăm sóc khách hàng, quy trình bán hàng và hệ thống phân phối. Do vậy, các yếu tố này HSG cần giữ vững lợi thế cạnh tranh. Đối với một yếu tố còn lại là chất lượng nguồn nhân lực khả năng phản ứng chỉ là 3 điểm. Vì thế, HSG có thể xem xét để nâng cao điểm số cho yếu tố này nhằm duy trì và củng cố thêm năng lực cạnh tranh.

Nhìn chung, qua đánh giá 15 yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh thông qua ma trận hình ảnh cạnh tranh thì Công ty cần tiếp tục duy trì mười yếu tố đang là thế mạnh giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường là chất lượng sản phẩm, quy mô sản xuất, máy móc và thiết bị, khả năng cung ứng nguyên liệu, uy tín và thương hiệu của Công ty, tiềm lực tài chính, hoạt động nghiên cứu, dịch vụ chăm sóc khách hàng, quy trình thủ tục bán hàng, hệ thống phân phối và vị trí kinh doanh. Bốn yếu tố cần chú trọng quan tâm để nâng cao năng lực cạnh tranh bao gồm: Giá cả sản phẩm đặc biệt chú trọng, yếu tố khả năng đáp ứng hàng hóa cho thị trường, chính sách bán

hàng và chất lượng nguồn nhân lực cần được chú trọng cải thiện nhằm nâng cao điểm số cạnh tranh và nâng cao vị thế của mình. Yếu tố khả năng đáp ứng hàng hóa về chủng loại với mức độ ảnh hưởng thấp cũng cần được duy trì và cải thiện để giúp Công ty có thể tiếp tục nâng cao vị thế cạnh tranh.

4. Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Hoa Sen

Hiện tại, triển vọng ngành thép trong tương lai vẫn còn tiềm năng lớn, khả năng hấp dẫn các nhà đầu tư khá cao nên xu thế gia nhập ngành từ các đối thủ mới là điều không thể tránh khỏi, quá trình cạnh tranh sẽ ngày càng gay gắt hơn và khó khăn hơn.

Ngoài ra, Hội đồng quản trị của Tập đoàn Hoa Sen dự báo trong các năm tiếp theo của nhiệm kỳ 2018 – 2023, tình hình thị trường sẽ diễn biến theo chiều hướng phức tạp, bất ổn và khó lường. Các doanh nghiệp có thể sẽ phải đối mặt với sự sàng lọc lớn của thị trường.

Căn cứ vào định hướng phát triển của ngành và kế hoạch của HSG, kết hợp với một số điểm mạnh và những điểm yếu còn tồn tại trong thời gian qua, phần dưới đây đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty trong thời gian tới.

Giải pháp đưa ra nhằm giúp HSG vượt qua giai đoạn khó khăn khi sản lượng sản xuất của toàn ngành thép tăng trưởng nhưng ngược lại nhu cầu tiêu thụ lại có xu hướng giảm. Bên cạnh đó, cũng giúp HSG nhận thấy điểm mạnh để tiếp tục phát huy và điểm yếu cần khắc phục.

Đầu tiên, giải pháp **tăng cường quản lý chi phí để giảm giá thành sản phẩm** nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các sản phẩm cốt lõi (Core Competency) là tôn, ống thép và ống nhựa. Việc khắc phục những hạn chế về giá của HSG đang được giới chuyên gia và khách hàng cuối cùng (The End User) nhận định là cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh, giá chưa cạnh tranh và chính sách giá đơn điệu, thiếu tính linh hoạt và nhạy bén trước các biến động của thị trường. Để giải pháp này có hiệu quả, cần chú trọng đến hai vấn đề: *Thứ nhất*, tập trung tiết giảm các nhóm chi phí hoạt động như: Chi phí hành chính, chi

phí công tác, chi phí hoạt động của các chi nhánh cửa hàng... Các yếu tố chi phí của HSG đang ở mức cao và đây là một trong những nguyên nhân gây ra giá thành sản phẩm cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. *Thứ hai*, tối ưu hóa hiệu quả và nguồn lực sản xuất nhằm giảm chi phí khấu hao cho sản phẩm, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí hoạt động cho doanh nghiệp và giảm giá thành sản phẩm thông qua biện pháp như: Tiết giảm tiêu hao năng lượng, nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ theo định mức; sắp xếp, phân bổ, tối ưu hóa ca kíp sản xuất.

Tiếp theo, giải pháp **tăng cường công tác kiểm soát, nâng cao chất lượng sản phẩm**. Tăng cường công tác kiểm soát chất lượng đầu vào, quá trình sản xuất, phân phối. Tìm ra các nguyên nhân gây ra tình trạng như: Chất lượng in phun chưa cao ở mặt hàng ống thép; ống nhựa chưa có màu sắc cũng như kích cỡ phù hợp với khách hàng.

Thứ ba, là giải pháp cần thúc đẩy hơn nữa quá trình **tái cấu trúc, tinh gọn bộ máy hoạt động**. Tái cấu trúc, tinh gọn bộ máy hoạt động, giảm cấp quản lý trung gian, tinh gọn chức danh. Hiện tại, đối với cơ chế HSG đang chia quá nhiều các phòng ban và có cấp lãnh đạo trung gian, do đó vừa làm quá trình xử lý công việc không hiệu quả lại tốn chi phí nhân lực, vật lực. Ngoài ra, HSG cần chú trọng đến quá trình tinh gọn quy chế, quy trình tác nghiệp, quy trình xử lý công việc, cắt giảm các quy trình bị trùng lặp, chồng chéo không cần thiết. Bằng việc sáp nhập các phòng ban, cải cách hành chính, thiết lập lại quy trình cho các phòng ban từ đó nhằm đạt mục tiêu của giải pháp trên. Tái cấu trúc hệ thống chi nhánh cũng là một lưu ý đối với giải pháp này nhằm tinh gọn, nâng cao hiệu quả hoạt động của mô hình kinh doanh cho phù hợp với thực trạng cạnh tranh gay gắt hiện tại.

Thứ tư, giải pháp **tăng cường công tác chăm sóc khách hàng, cải thiện quy trình, thủ tục bán hàng theo hướng nhanh chóng, tiện lợi**. HSG cần có những chính sách triển khai để đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng. Mặc dù đang triển khai nhiều chính sách khuyến mãi hấp dẫn ví dụ mua ống nhựa cào trúng xe Honda, điện thoại Iphone... nhưng

đường như vẫn chưa đáp ứng được mong muốn của khách hàng. Do đó, HSG cần xem xét và định hướng lại chính sách, có thể xem xét giải pháp như sau:

- Áp dụng chính sách chiết khấu khi mua với số lượng sản phẩm nhiều hoặc khách hàng thân thiết;
- Áp dụng chính sách quà tặng kèm theo để thu hút khách hàng;
- Ngoài ra, một biện pháp mà rất nhiều khách hàng quan tâm là chính sách công nợ đối với khách hàng thân thiết. HSG nên có chính sách đặc biệt đối với công nợ của khách hàng lớn, mua hàng thường xuyên.

Cuối cùng, HSG cần chú trọng đến quá trình **tăng cường đầu tư nhằm tăng tỷ suất sinh lời**. Tỷ suất sinh lời của mảng tôn mạ tại Việt Nam thấp hơn so với mảng thép dài sản xuất bằng lò cao trong nước (cụ thể là thép Hòa Phát) và so với các doanh nghiệp thép dẹt tại các cường quốc thép khác do thiếu công đoạn luyện gang và luyện thép. So với mảng thép dài đã có các lò luyện gang và luyện thép từ nhiều năm nay, các doanh nghiệp tôn mạ Việt Nam bắt đầu hoạt động gia công từ khâu nhập khẩu hoặc khâu bán thành phẩm – thép cuộn, như tại HSG thì sản xuất chủ yếu nhờ nhập khẩu nguồn nguyên liệu đầu vào là cán nóng – HRC. Nhằm gia tăng tỷ suất sinh lời HSG cần có chiến lược cụ thể như sau:

- Trong giai đoạn hiện tại, do HSG đang gặp khó khăn về tài chính có thể xem xét phối hợp với các đối thủ cùng ngành nhằm tạo thành một khối để đầu tư giai đoạn đầu của chuỗi cung ứng nhằm tăng tỷ suất sinh lời;
- Nếu giai đoạn sau, HSG đã ổn định hơn về mặt tài chính có thể hướng đến tiếp tục phát triển dự án Thép Cà Ná Ninh Thuận – đây là một dự án cốt lõi và tâm huyết của HSG nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

5. Kết luận

Nhìn chung năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Hoa Sen hiện tại là khá tốt. Cụ thể, HSG đạt được mức độ cạnh tranh cao trong ngành. Ngoài ra, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh HSG có những điều chỉnh phù hợp với nhu cầu thị trường nhằm tăng khả năng thích nghi

trong thời kỳ cạnh tranh gay gắt. Bên cạnh đó, HSG cần có những chiến lược cũng như giải pháp nhằm khắc phục những vấn đề còn tồn đọng đặc biệt là vấn đề liên quan đến chi phí cũng như chính sách, định hướng phát triển nhằm giảm thiểu rủi ro □

Tài liệu tham khảo

- [1] Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải (2009), “*Giáo trình quản trị chiến lược*”, NXB Thống kê, TP. Hồ Chí Minh;
- [2] Lưu Thanh Đức Hải (2008), “*Nghiên cứu Marketing*” NXB Đại Học Cần Thơ, TP. Cần Thơ;
- [3] Lưu Thanh Đức Hải (2006), “*Quản trị Marketing*” NXB Thống kê, Hà Nội;
- [4] GS.TS Đoàn Thị Hồng Vân (2011), “*Quản trị chiến lược*”, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh;
- [5] Vũ Trọng Lâm (2006), “*Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*”, NXB Chính trị quốc gia;
- [6] Tạ Minh Hà (2019), “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của Habeco*”, NXB Kinh tế và Dự báo;
- [7] Phạm Văn Tài, Nguyễn Tiến Dũng, Hoàng Văn Thức (2019), “*Một số giải pháp cải thiện chuỗi cung ứng cà phê Việt Nam*”, NXB Kinh tế và Dự báo.

Ngày nhận bài: 4/10/2019

Ngày chuyển phản biện: 8/10/2019

Ngày hoàn thành sửa bài: 15/10/2019

Ngày chấp nhận đăng: 22/10/2019