

# Phân tích đối thủ và giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên

Lê Xuân Thủy\*, Nguyễn Tiến Long\*\*

*Là một doanh nghiệp hàng đầu ở Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh thép, nhưng hiện nay, Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên cũng đang chịu sự cạnh tranh gay gắt với các công ty thép trong và ngoài nước. Bài báo đã đi sâu phân tích các điểm mạnh và yếu của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên, từ đó đề xuất một số giải pháp về công nghệ, về marketing, về kiểm tra giám sát nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty trong những năm tới.*

**Từ khóa:** Đối thủ cạnh tranh, nâng cao năng lực, công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên.

## 1. Đặt vấn đề

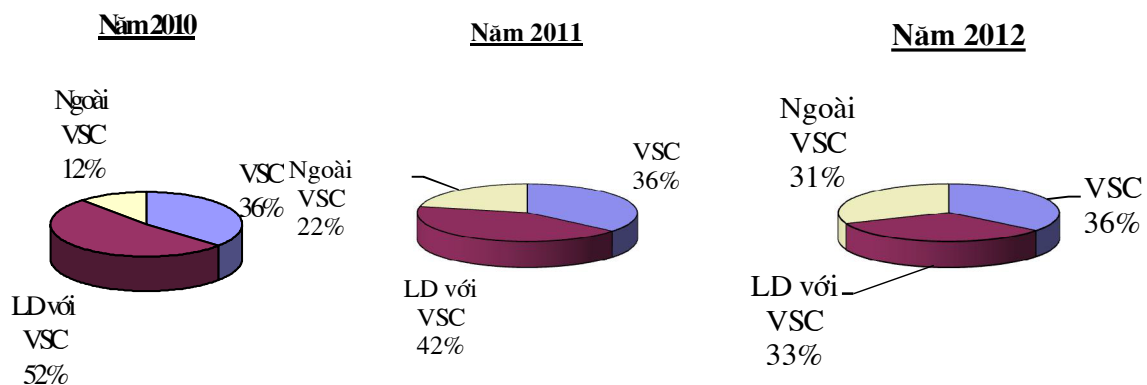
Trong nền kinh tế thị trường, vấn đề cạnh tranh được đặt ra vừa có tính cấp thiết, vừa có tính lâu dài cho tất cả các doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển nhất thiết phải có chiến lược cạnh tranh phù hợp với năng lực của chính mình và năng lực của đối thủ. Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên (TISCO) là Công Ty thuộc Tổng Công ty Thép Việt Nam (Vietnam Steel Corporation - VSC), có bề dày trong sản xuất và kinh doanh thép ở Việt Nam. Tuy nhiên, sự cạnh tranh trong ngành thép ngày càng mạnh mẽ, nhất là sự cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay. Đi

sâu phân tích đánh giá một cách khách quan năng lực của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu để đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, là góp phần củng cố và phát triển Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên.

## 2. Phân tích các đối thủ cạnh tranh của TISCO

Về thị phần, các đơn vị thuộc VSC duy trì ổn định thị phần ở mức 35,64%-36,44%. Thị phần của nhóm liên doanh giảm sút nhiều từ 51,94% năm 2009 xuống còn 33,09% năm 2010. Riêng thị phần của các đơn vị ngoài VSC tăng mạnh, từ 11,62% năm 2010 lên 31,28% năm 2011 (trung đương tăng trưởng 56% năm 2012).

**Biểu đồ 1: Thị phần của 3 nhóm đơn vị sản xuất thép thuộc VSC**



Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Thị phần của các đơn vị thuộc VSC được duy trì ổn định, thị phần của các đơn vị ngoài VSC tăng dần và thị phần của các đơn vị Liên doanh với VSC giảm dần. Trong điều kiện tổng sản lượng tiêu thụ toàn ngành tăng lên qua từng năm, tỷ lệ thị phần phản ánh sự ổn định và phát triển của các đơn vị thuộc VSC, sự tăng trưởng của các đơn vị ngoài VSC (bao gồm cả nhà nước và tư nhân, trong đó có sự tăng lên về số lượng các đơn vị mới tham gia vào ngành thép) và sự giảm sút thị trường của các công ty liên doanh với VSC.

Trong số 19 công ty thép hiện nay, có 5 công ty là đối thủ cạnh tranh trực tiếp và chủ yếu của công ty Cổ Phần Gang Thép Thái Nguyên, đó là: Công ty thép Việt Hàn (VPS) Hải Phòng, Công ty thép Việt úc (Vinausteel) Hải Phòng, Công ty thép SSE Hải Phòng, Công ty thép Hoà Phát (Dani) Hưng Yên và Công ty thép Pomihua Ninh Bình. Các Công ty còn lại có vị trí địa lý ở Miền Trung và Miền Nam cách xa Công ty CP Gang Thép Thái Nguyên, là những đối thủ cạnh tranh không trực tiếp của Công ty.

### **2.1. Công ty thép Việt Hàn VinaPosco - Hải Phòng (VPS)**

Là công ty liên doanh giữa Tổng công ty thép Việt Nam (VSC) và tập đoàn thép Posco Hàn Quốc, được thành lập năm 1994 và đi vào hoạt động từ năm 1996. Dây chuyền thiết bị và công nghệ của hãng Posco Hàn Quốc. Tổng vốn đầu tư hơn 56 triệu USD, tỷ lệ góp vốn 50/50. Công ty VPS có các điểm mạnh, điểm yếu như sau:

- *Về tổ chức quản lý*, VPS là công ty liên doanh có cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, ít người, khá linh hoạt trong vấn đề điều hành và ra quyết định;

- *Về công nghệ*, VPS có dây chuyền thiết bị cán thép với công nghệ khá hiện đại của hãng Posco Hàn Quốc, công suất được xếp vào hạng quy mô lớn tại Việt Nam (250.000 tấn/năm). Phòng thử nghiệm của VPS đạt hợp chuẩn quốc gia VILAS ISO/IEC 17025. Hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế JIS-Nhật Bản và đã dành được các giải thưởng trong nước như: *Giải vàng chất lượng Việt Nam, Huy chương vàng hội chợ hàng công nghiệp Việt Nam, danh hiệu hàng Việt Nam chất lượng cao*;

- *Về chủng loại mặt hàng*, VPS có khả năng đáp ứng tương đối đầy đủ các chủng loại mặt hàng thép xây dựng từ thép cuộn 6-8mm cho đến các loại thép thanh 10-36mm. Trong đó, VPS ưu tiên tập trung nhiều hơn vào sản xuất thép cuộn, là mặt hàng

truyền thống, có thị phần cao và lợi nhuận lớn hơn;

- *Về chi phí*, VPS có lợi thế trong việc mua nguyên liệu nhờ vị trí địa lý gần cảng biển Hải Phòng (cách cảng 5 km), chi phí vận chuyển nguyên liệu phôi thép, dầu FO và các phụ tùng thiết bị nhập khẩu thấp hơn so với các nhà máy khác. Đồng thời, VPS có thể tổ chức vận chuyển sản phẩm đi tiêu thụ tại miền Trung và miền Nam bằng đường tàu biển với chi phí thấp. Mặt khác, VPS có nguồn cung cấp phôi ổn định từ tập đoàn thép Posco Hàn Quốc nên luôn duy trì được mức tồn kho phôi hợp lý, đảm bảo duy trì sản xuất đều đặn và phần nào tránh được những biến động thất thường của giá phôi thép thế giới;

- *Về giá bán sản phẩm*, VPS xác định giá bán trên cơ sở chi phí, giá thị trường, các mục tiêu chiến lược của công ty và cam kết trong hiệp hội. Ở thời điểm những năm, 1996-2006 khi trên thị trường các công ty chưa sản xuất nhiều thép cuộn, công ty VPS và NSV là hai công ty cung cấp mặt hàng thép cuộn chủ yếu cho thị trường miền Bắc, VPS đã thoả thuận với NSV thống nhất giá bán và phân chia thị trường tiêu thụ, thoả thuận đã được hai bên thực hiện tương đối nghiêm túc, nhờ đó cả hai đều thu được lợi nhuận và chiếm được thị phần. Khi các nhà sản xuất mới xuất hiện, mức độ cạnh tranh trở nên gay gắt hơn, công ty nào cũng muốn bán được hàng và chiếm lĩnh thị phần nên hầu hết mọi thoả thuận trong hiệp hội đều bị phá vỡ, giá cả khi đó hoàn toàn do thị trường điều tiết;

- *Về tài chính*, VPS có tiềm lực tài chính khá mạnh nhờ sự hỗ trợ từ phía tập đoàn thép Posco Hàn Quốc. Tập đoàn có thể bảo lãnh cho công ty vay vốn ngân hàng để thực hiện việc mua nguyên liệu đầu vào hoặc đầu tư cho các dự án cải tạo, mở rộng sản xuất,...

- *Về hoạt động marketing và mạng lưới phân phối*, VPS là một trong những công ty liên doanh ra đời sớm nhất tại Việt Nam, trải qua hơn 17 năm hoạt động từ 1996 đến nay, VPS đã thiết lập được một mạng lưới tiêu thụ sản phẩm tương đối rộng ở cả miền Bắc và miền Nam, thương hiệu sản phẩm của VPS có uy tín trên thị trường. VPS có 2 văn phòng đại diện tại Hà Nội và Nghệ An. Bên cạnh đó, VPS còn có khoảng 13 nhà phân phối thường xuyên cấpmôt và một số khách hàng trực tiếp là các công trình xây dựng;

- *Về chính sách bán hàng*, VPS cũng áp dụng các chính sách giảm giá theo lượng mua và chiết khấu

thanh toán, mức chiết khấu giảm giá của VPS thường nhỏ hơn TISCO. VPS rất chú trọng đầu tư cho hoạt động quảng cáo, khuyến khích chương hình ảnh công ty như sử dụng biển quảng cáo, tham gia hội chợ, tài trợ thể thao,...

- Về sản lượng tiêu thụ, VPS duy trì tương đối đều qua các năm: Năm 2010 là 243.780 tấn, năm 2011 là 241.399 tấn, năm 2012 là 235.214 tấn.

Mặt kém lợi thế của VPS, giống nhiều công ty thép khác, là phụ thuộc vào phôi nhập khẩu. Đặc điểm chung của nhà máy cán thép là giá trị phôi thép chiếm tới 90% giá thành sản phẩm. Vì vậy, giá mua phôi sẽ quyết định giá thành sản xuất. Trong điều kiện giá cả phôi thép trên thị trường biến động thất thường thì việc dự báo trước tình hình là điều khó khăn nên quyết định mua phôi ở thời điểm nào, nhiều hay ít, phụ thuộc rất nhiều vào nhận định chủ quan của ban lãnh đạo công ty; mức độ đúng hay sai của các quyết định ảnh hưởng rất lớn và trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của công ty. Có những thời điểm giá thành sản xuất cao hơn giá bán thị trường, VPS đã phải tạm ngừng sản xuất để tránh lỗ bán hàng.

## **2.2. Công ty thép Việt Úc Vinausteel- Hải Phòng (VUC)**

VUC là Công ty liên doanh giữa VSC và công ty thép tư nhân của Úc, được thành lập năm 1994, đi vào hoạt động từ năm 1996. Dây chuyền thiết bị và công nghệ của Úc. Tỷ lệ góp vốn 50/50. Công ty VUC có những điểm mạnh, điểm yếu như sau:

- Về tổ chức quản lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, tổng số lượng cán bộ, công nhân viên là 240 người, khá linh hoạt trong quản lý và điều hành. Đặc biệt, ông chủ phía nước ngoài trực tiếp làm tổng giám đốc công ty, là Việt kiều nên rất am hiểu thị trường trong nước và biết cách điều hành công ty hoạt động phù hợp với điều kiện thị trường Việt Nam;

- Về công nghệ, VUC có dây chuyền máy móc thiết bị cán thép tương đối hiện đại của Úc, quy mô công suất tương đối lớn 200.000 tấn/năm;

- Về chất lượng sản phẩm, VUC đạt tiêu chuẩn JIS Nhật Bản và các tiêu chuẩn tương đương. Thương hiệu thép Việt Úc VUC có uy tín cao trên thị trường một phần nhờ chất lượng kỹ thuật của sản phẩm. Công ty luôn chú trọng đảm bảo đường kính và trọng lượng thanh thép theo đúng tiêu chuẩn, đây yếu tố người sử dụng đặc biệt quan tâm. Chất lượng sản phẩm của công ty được kiểm soát và đảm bảo thông qua hệ thống quản lý chất lượng ISO

9001:2000;

- Về hoạt động Marketing và mạng lưới phân phối, VUC rất chú trọng phát triển đội ngũ nhân viên Marketing, hiện phòng Marketing của công ty có khoảng 20 người. VUC có chính sách bán hàng thuộc loại linh hoạt nhất trong số các công ty liên doanh với VSC. Hiện VUC có 1 văn phòng đại diện tại Sài Gòn và 2 nhà phân phối cấp một tại Hải Phòng. Thông qua hai nhà phân phối này, công ty kiểm soát một mạng lưới các cửa hàng phân phối cấp hai rộng khắp ở miền Bắc và miền Trung;

- Về chính sách bán hàng, VUC cũng có chính sách bán hàng riêng cho các dự án và công trình xây dựng. Nét nổi bật trong hoạt động bán hàng là công ty thực hiện rất tốt xử lý khiếu nại và chăm sóc khách hàng. VUC rất chú trọng đầu tư quảng cáo, khuyến khích chương hình ảnh. Chi riêng chi phí tài trợ cho đội bóng đá Thép Việt Úc - Cảng Hải Phòng mỗi năm đã tiêu tốn khoảng gần 10 tỷ đồng, nhưng hiệu quả hoạt động quảng cáo đem lại là không nhỏ. VUC rất quan tâm chăm sóc và đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho các nhà phân phối. Công ty áp dụng chính sách khuyến mãi giảm giá theo lượng mua hàng trực tiếp cho các cửa hàng cấp hai, vì vậy khuyến khích họ mua hàng rất mạnh. Ngoài chính sách khuyến mãi, công ty áp dụng các hình thức thưởng tiêu thụ khác như: thưởng tiền, hiện vật cuối năm, trang bị bàn ghế và phương tiện làm việc cho các cửa hàng thuộc hệ thống phân phối, tài trợ cho con em những nhà phân phối có lượng hàng tiêu thụ cao đi du học ở Úc. Nhờ vậy, VUC tạo được mối quan hệ gắn bó mật thiết lâu dài với các nhà phân phối, chính họ là những người quảng bá sản phẩm tốt nhất cho công ty.

- Về chủng loại mặt hàng, VUC sản xuất các loại thép thanh từ 10-32 mm, trong đó tập trung chủ yếu sản xuất các SP cỡ to 14-32 mm, đóng bó sản phẩm trọng lượng 5.000 Kg/bó, không sản xuất thép cuộn. Thấy được sự cần thiết phải có đủ chủng loại hàng để cung cấp theo yêu cầu khách hàng, đối tác bên phía Úc đã đầu tư xây dựng thêm một nhà máy nằm cạnh VUC, chuyên sản xuất thép cuộn, 100% vốn nước ngoài, công suất 200.000 tấn/năm (công ty SSE);

- Về tài chính, VUC khá mạnh do có nguồn lợi nhuận tích lũy và được bảo lãnh vay vốn của phía nước ngoài;

- Về chi phí, do ở gần cảng biển Hải Phòng nên VUC có lợi thế tiết kiệm được chi phí vận chuyển

nguyên vật liệu đầu vào: phôi thép, dầu FO, thiết bị phụ tùng nhập khẩu và vận chuyển thành phẩm bằng đường biển đi tiêu thụ ở miền Trung và miền Nam;

- *Về giá bán sản phẩm*, với thương hiệu có tiếng và mạng lưới tiêu thụ tốt, giá bán sản phẩm của VUC luôn cao hơn giá các công ty khác từ 100.000-150.000 đ/tấn. Điều này tạo cho VUC một lợi thế nổi trội về doanh số tiêu thụ và khả năng chi phí thêm cho hoạt động bán hàng.

Mặt kém lợi thế của VUC, cũng giống như VPS, là phụ thuộc vào nguồn phôi thép nhập khẩu. So với các công ty đang tự sản xuất được phôi thép với giá thành hợp lý như Gang thép Thái Nguyên và thép Miền Nam thì các công ty phải nhập khẩu phôi bị kém lợi thế hơn về chi phí và mức độ ổn định của nguồn cung cấp. Cũng bởi lý do này mà tại thời điểm đầu năm 2006, công ty đã phải tạm dừng sản xuất một thời gian để tránh lỗ do giá thành sản phẩm cao hơn giá bán trên thị trường.

### **2.3. Công ty thép SSE - Hải Phòng**

Là công ty 100% vốn Úc, chủ tịch công ty là đối tác nước ngoài trong công ty thép liên doanh Việt Úc. SSE hoạt động từ năm 2001. Dây chuyền thiết bị và công nghệ của Úc. Công ty SSE có những mặt mạnh, mặt yếu như sau:

- *Về tổ chức quản lý*, SSE là công ty 100% vốn nước ngoài, SSE có bộ máy tổ chức gọn nhẹ, số lượng người ít, linh hoạt trong quản lý và điều hành;

- *Về công nghệ*, dây chuyền máy móc thiết bị cán thép tương đối hiện đại với công nghệ Úc, công suất 200.000 tấn sản phẩm/năm thuộc loại quy mô lớn;

- *Về chủng loại sản phẩm*, công ty chuyên sản xuất thép cuộn Đ/K 6-10 mm. Trọng lượng cuộn tùy thuộc trọng lượng phôi đưa vào sản xuất, thông thường từ 600 đến 1.000 Kg/cuộn. Ngoài sản phẩm truyền thống là thép cuộn tròn trơn, công ty đang sản xuất thử nghiệm mặt hàng thép cuộn có gai Đ/K 8-10 mm. Đây là sản phẩm mới có ưu điểm vận chuyển gọn, bám dính bê tông và chịu lực tốt hơn nhờ bề mặt có gai, khi sử dụng thì duỗi thẳng sợi thép ra, chiều dài cần cắt tùy chọn, vì vậy sẽ tiết kiệm được phần đầu mẩu thừa so với dùng thép thanh có chiều dài tiêu chuẩn cố định 8,6 m hoặc 11,7 m. Tuy nhiên, hạn chế của loại sản phẩm này là khi sử dụng phải nắn thẳng, trong khi máy nắn chưa phổ biến trên thị trường, nắn bằng tay thì mất nhiều thời gian và công sức, bởi vậy nhu cầu tiêu dùng mặt hàng loại này còn rất hạn chế;

- *Về chất lượng sản phẩm*, sản phẩm của công ty đạt tiêu chuẩn JIS Nhật Bản, có hình thức đóng bó và màu sắc gần giống sản phẩm thép cuộn của công ty VPS. Nhưng do mới xuất hiện nên thương hiệu sản phẩm SSE chưa được biết đến nhiều trên thị trường;

- *Về chi phí*, SSE cũng có lợi thế tiết kiệm chi phí vận chuyển nguyên vật liệu đầu vào và sản phẩm đi tiêu thụ do gần cảng biển Hải Phòng. Tuy nhiên, do đầu tư ban đầu lớn, mới đi vào hoạt động sản lượng đạt thấp nên chi phí đơn vị sản phẩm tương đối cao;

- *Về tài chính*, SSE được hỗ trợ bởi công ty mẹ ở nước ngoài nên có tiềm lực tài chính khá mạnh. Vì vậy, công ty có thể chịu đựng được lỗ giai đoạn đầu để duy trì hoạt động, thâm nhập và củng cố thị trường, có khả năng tăng trưởng trong tương lai;

- *Về hoạt động marketing và mạng lưới phân phối*, SSE đang đang trong giai đoạn phải chi phí lớn để thiết lập mạng lưới phân phối, đẩy mạnh các hoạt động khuyến mãi, quảng cáo, xúc tiến bán hàng, chiếm lĩnh thị phần. Giá bán sản phẩm của SSE thấp hơn các công ty khác, điều đó ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của công ty;

- *Trong quản lý kho và giao hàng*, SSE áp dụng công nghệ mã vạch trên nhãn sản phẩm, khi giao hàng dùng đầu quét mã vạch nên đảm bảo giao hàng nhanh chóng, thuận tiện và chính xác, tạo được lòng tin cho khách hàng.

SSE cũng bị hạn chế bởi nguyên liệu phôi thép phụ thuộc nhập khẩu, khi giá phôi thép thế giới tăng cao, công ty gặp nhiều khó khăn. Có thời gian SSE cũng đã phải ngừng sản xuất như VPS và VUC.

### **2.4. Công ty thép Hoà Phát - Hưng Yên (Dani)**

Là công ty tư nhân thuộc tập đoàn công nghiệp Hoà Phát, hoạt động từ năm 2002. Dây chuyền thiết bị và công nghệ của hãng Danieli Ý. Công ty Dani có những mặt mạnh mặt yếu như sau:

- *Về tổ chức quản lý*, cơ cấu tổ chức tương đối gọn nhẹ với tổng số hơn 250 người, linh hoạt trong quản lý và điều hành;

- *Về công nghệ*, dây chuyền máy móc thiết bị và công nghệ cán thép hiện đại của hãng Danieli Ý, công suất 300.000 tấn sản phẩm/năm thuộc loại quy mô lớn. Hiện nay, Dani đang chuẩn bị thực hiện dự án đầu tư trang bị thêm một dây chuyền gồm lò luyện thép và máy đúc phôi thép liên tục sử dụng nguyên liệu thép phế vụn, công suất 150.000 tấn/năm. Dây chuyền hoạt động sẽ đảm bảo cung



cấp một nửa nhu cầu phôi cho dây chuyền cán thép;

- *Về chủng loại sản phẩm*, chủng loại sản phẩm của Dani tương đối đầy đủ bao gồm thép cuộn Đ/K 6-8 mm và thép thanh Đ/K 10-40 mm, trong đó công ty tập trung sản xuất các SP thép thanh cỡ to 14 – 40 mm. Thép cuộn có trọng lượng 600-1.000 Kg/cuộn, thép thanh trọng lượng 5.000 Kg/bó. Nhờ có đủ mặt hàng mà công ty có lợi thế ký hợp đồng cung cấp đủ chủng loại thép cho các công trình;

- *Về chất lượng sản phẩm*, chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn JIS-Nhật Bản. Hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000;

- *Về tài chính*, thuộc tập đoàn Hoà Phát nên Dani có sự hỗ trợ về tài chính rất mạnh. Dự án trang bị lò luyện thép sẽ có mức vốn đầu tư khoảng 100 tỷ đồng;

- *Về chi phí*, chi phí của (Dani) ở mức cao so với các công ty thép khác do mới đi vào hoạt động, công suất sử dụng còn thấp và phải chi phí lớn cho hoạt động marketing và bán hàng. Giá bán sản phẩm của Dani hiện ở mức trung bình so với các đối thủ khác.

- *Về hoạt động marketing và mạng lưới phân phối*, Dani rất chú trọng đầu tư thiết lập hệ thống phân phối, chọn nhà phân phối và trang bị miễn phí phương tiện hoạt động cho các nhà phân phối (bàn ghế và phương tiện làm việc). Công ty thực hiện xúc tiến bán hàng thông qua các hình thức như trưng bày hiệu quảng cáo, áp dụng chính sách khuyến mãi, thưởng tiêu thụ.

Ngoài ra, động thái đầu tư sản xuất phôi thép chứng tỏ Dani đang đi theo chiến lược giảm chi phí nguyên liệu đầu vào để dành lợi thế chi phí thấp. Giá Thép Hoà Phát thấp hơn so với các hãng khác từ 300.000đ/tấn đến 500.000đ/tấn. Hiện nay, thép Hoà Phát đang mở rộng dây chuyền sản xuất giai đoạn hai và chạy tăng công suất từ 30.000 tấn/năm lên 45.000 tấn/năm. Trong tình hình khó khăn hiện nay mà thép Hoà Phát vẫn được tiêu thụ mạnh và đạt tăng trưởng từ 20%- 25% năm sau so với năm trước, điều này cho thấy thép Hoà Phát đi đúng hướng và đang có thương hiệu trên thị trường.

### **2.5. Công ty thép Pomihóa - Ninh Bình**

Là công ty tư nhân, hoạt động từ năm 2003. Dây chuyền thiết bị và công nghệ của hãng Pomini Ý. Công ty Pomihóa có các đặc điểm hoạt động như sau:

- *Về tổ chức quản lý*, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, khả năng điều hành khá linh hoạt. Ông chủ công ty đồng thời là một nhà phân phối thép có tiếng tại Thái

Nguyên, có một mạng lưới khách hàng rộng và rất am hiểu thị trường;

- *Về công nghệ*, dây chuyền máy móc thiết bị hiện đại của hãng Pomini Ý, công suất 300.000 tấn/năm thuộc loại quy mô lớn;

- *Về chủng loại sản phẩm*, chủng loại mặt hàng gồm sản phẩm thép cuộn Đ/K 6-8 mm và thép thanh Đ/K 10-40 mm. Thép cuộn có trọng lượng 600-1.000 Kg/cuộn, thép thanh có trọng lượng 5.000 Kg/bó. Nhờ có đủ chủng loại mặt hàng, công ty có thể ký hợp đồng cung cấp thép trực tiếp cho các công trình xây dựng;

- *Về chất lượng sản phẩm*, chất lượng sản phẩm của công ty đạt tiêu chuẩn JIS-Nhật Bản. Đặc biệt, dây chuyền cán có trang bị thiết bị làm nguội bằng nước áp lực có tác dụng tạo lớp Mác ten xít làm tăng độ cứng bề mặt thanh thép;

- *Về tài chính*, Pomihóa có khả năng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau, đồng thời tốc độ quay vòng vốn tương đối nhanh nhờ hệ thống phân phối tốt;

- *Về giá bán*, giá bán sản phẩm của Pomihóa thường thấp hơn VIS và TISCO 500.000 đ/tấn;

- *Về phân phối sản phẩm*, công ty đảm nhận luôn vai trò là nhà phân phối cấp một, phân phối tới các nhà phân phối cấp hai, các cửa hàng bán lẻ và trực tiếp tới người tiêu dùng. Công ty cũng cung cấp thép trực tiếp cho các công trình xây dựng với chính sách bán hàng mềm dẻo (giá cả hợp lý, thanh toán trả chậm thời gian dài...);

- *Về hoạt động marketing*, do trực tiếp làm nhà phân phối nên công ty nắm bắt khá tốt thông tin thị trường, từ đó có chính sách marketing phù hợp. Mới đi vào hoạt động năm 2003, sản lượng tiêu thụ của công ty còn ở mức hạn chế là 26.885 tấn, chiếm thị phần 1,5%. Tuy nhiên, với phương thức hoạt động mềm dẻo và linh hoạt, Pomihóa có khả năng tăng sản lượng và chiếm lĩnh thị phần lớn hơn trong tương lai và là đối thủ cạnh tranh đáng kể đối với các công ty thép khác.

Điểm mạnh của Pomihóa là khả năng khai thác các nguồn nguyên liệu giá rẻ, khả năng dự báo và ra quyết định nhanh chóng, chính xác. Trong khi hầu hết các công ty nhà nước hoặc cổ phần đều gặp phải những vướng mắc nhất định trong công tác dự báo và ra quyết định, mà chủ yếu là vấn đề trách nhiệm, thì Pomihóa không bị hạn chế bởi vấn đề đó. Là công ty tư nhân nên mọi quyết định đưa ra dù đúng

hay sai đều do cá nhân chịu trách nhiệm. Bởi vậy, ở những thời điểm quyết định, công ty thường đưa ra được những quyết sách kịp thời và đúng đắn. Chẳng hạn việc tập trung tiềm lực tài chính để mua lượng lớn nguyên liệu phôi thép với giá cả hợp lý trước thời điểm tăng giá. Nhờ vậy, chi phí mua nguyên liệu của Pomihóa thường thấp hơn đối thủ cùng phải nhập khẩu phôi thép, tạo cho công ty ưu thế về chi phí và giá bán thấp.

Qua phân tích một số đối thủ cạnh tranh chính của Công ty Cổ Phần Gang Thép Thái Nguyên, có thể thấy, hầu hết các đối thủ đều có dây chuyền máy móc thiết bị và công nghệ khá hiện đại, công suất tương đối lớn, bộ máy tổ chức tương đối gọn nhẹ và linh hoạt, có khả năng thích ứng với điều kiện thay đổi của thị trường; chủng loại, quy cách đóng gói sản phẩm của các công ty gần tương tự nhau, chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn trong nước và quốc tế; mức độ sử dụng công suất của các công ty đều đạt 85% - 96% công suất. Về tài chính, các đối thủ của TISCO đều tương đối mạnh; họ có sự trợ giúp của tập đoàn công ty mẹ (VPS, VUC, SSE, Dani, VIS) hay khả năng huy động vốn nhanh (Pomihóa) và cũng không có công ty nào tham gia thị trường chứng khoán nên không chịu sức ép tài chính của thị trường này. Các đối thủ nhìn chung có khả năng đương đầu với các cuộc cạnh tranh kéo dài. Mức vốn đầu tư lớn, thời gian hoạt động nhiều năm đủ để các công ty thu hồi vốn cố định. Vì vậy, chắc chắn các công ty còn muốn tiếp tục duy trì hoạt động lâu dài, và mở rộng sản xuất.

### **3. Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần Gang Thép Thái Nguyên**

Xét về tổng thể, cạnh tranh trong nội bộ ngành thép đã tăng lên do (i) Số lượng các công ty thép tăng lên và các công ty gần cân bằng về quy mô và năng lực; (ii) Tình trạng cung vượt quá cầu về thép xây dựng hiện nay càng làm cho cạnh tranh trở nên gay gắt. Trong điều kiện đó, các công ty có công suất lớn và mới ra đời như VIS, Pomihóa, Dani đang tìm cách chiếm lĩnh thị phần, bởi vậy họ thường sử dụng chính sách giảm giá và các vũ khí cạnh tranh khác (tăng cường quảng cáo, xúc tiến bán hàng ...) để tăng thị phần của mình; (iii) Các công ty đều sản xuất các sản phẩm tương tự nhau nên khách hàng có thể lựa chọn mua của công ty nào đảm bảo thoải mái họ tốt nhất; (iv) Lợi thế về chi phí thấp có được trong việc đầu tư sản xuất phôi thép khiến cho nhiều công ty đang tìm cách theo đuổi chiến lược này

(Hoà Phát, VIS); (v) Chi phí để thoát ra khỏi ngành lớn buộc các công ty phải tiếp tục duy trì cạnh tranh và tìm cơ hội. Xuất phát từ đó, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần Gang Thép Thái Nguyên cần tập trung giải quyết một số vấn đề then chốt sau đây:

#### **3.1. Nhóm giải pháp về sản xuất và công nghệ**

(i) Đầu tư có trọng điểm, từng bước cải tạo và nâng cấp hệ thống thiết bị điện điều khiển. Nghiên cứu thay thế dần từng phần hệ thống này bằng các thiết bị mới, sử dụng kỹ thuật số, trước mắt là hệ thống điện điều khiển cán trung và cán tinh; (ii) Xem xét thay thế một số chi tiết thuộc thiết bị phần cơ như bánh răng hộp giảm tốc và hộp truyền lực, thay thế các bộ dẫn đỡ vào ra thép tại các giá cán trung và tinh đang sử dụng hiện tại bằng các hộp dẫn đỡ chất lượng cao của hãng Fabris Canada; (iii) Ngoài hệ thống cán và in mã vạch đã có cho cán thép cuộn, nghiên cứu lắp đặt thêm hệ thống đếm thanh, cân sản phẩm và in mã vạch cho sản phẩm thép thanh. Mục đích là kiểm soát trọng lượng đóng bó thép đồng đều, thống kê sản xuất và giao hàng nhanh chóng, chính xác, tăng độ tin tưởng và phục vụ thuận tiện trong giao nhận hàng cho khách hàng. Đồng thời treo nhãn sản phẩm mã vạch cũng là điểm làm khác biệt sản phẩm công ty so với các đối thủ; (iv) Cải tiến các quá trình, hợp lý hoá các công đoạn, rút ngắn thời gian chuẩn bị và triển khai sản xuất, tính toán sử dụng tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu, kiểm soát chặt quá trình sản xuất để đảm bảo chất lượng và giảm chi phí.

#### **3.2. Nhóm giải pháp về hoạt động marketing**

(i) Tổ chức lại đội ngũ nhân viên marketing. Tăng cường công tác xúc tiến bán hàng, tập trung khai thác các thị trường đã có, đẩy mạnh sản xuất và tiêu thụ thép Góc, thép U, thép I, tăng tỷ lệ thép này lên 15 % trong cơ cấu sản phẩm; (ii) Tăng cường xúc tiến bán hàng trong hệ thống các kênh phân phối, tập trung khai thác khách hàng và các thị trường mà công ty chưa vươn tới, đẩy mạnh lượng tiêu thụ thép chống lò, Thép Góc, thép U, thép I lên 15%; (iii) Công ty cần thường xuyên phối hợp cung cấp các thông tin cần thiết cho khách hàng để họ xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh của họ, nếu có thể thì hỗ trợ để các khách hàng mở rộng thị trường, từ đó tăng lượng hàng tiêu thụ cho công ty.

#### **3.3. Nhóm giải pháp về tổ chức quản lý kiểm tra**

(i) Sắp xếp, tổ chức lại một số phòng sản xuất theo hướng kết hợp với nhau trong một bộ phận

thống nhất, phân định rõ chức năng quản lý và thừa hành, tập trung nhiều hơn cho công tác nghiên cứu cải tiến kỹ thuật, kế hoạch hoá chiến lược và đầu tư phát triển. (ii) Dự đoán, dự báo, lưu thông thép trên thị trường, đề ra chính sách phù hợp, dự báo và ngăn chặn kịp thời nhưng thông tin, gây thất thiệt cho lợi nhuận Công ty, giải quyết trực tiếp khiếu nại khách hàng, tham mưu và lập dự toán kế hoạch đầu tư, khi kinh doanh có hiệu quả; (iii) Công ty cần quan tâm hơn nữa tới hoạt động của hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, tuân thủ đầy đủ các yêu cầu của tiêu chuẩn và đưa hoạt động này đi vào thực chất mới đem lại hiệu quả thiết thực như mong muốn; (iv) Về đối ngoại - các chi nhánh và các mỏ của Công ty ở địa bàn các tỉnh, vì vậy cần có quan hệ tốt hữu hảo với chính quyền sở tại tạo ra động lực chung, giữ vững nguồn nhiên liệu phục vụ lâu dài cho sản xuất kinh doanh của Công ty; (v) Công ty cần đơn đốc kiểm tra giám sát việc nhập nguyên liệu đầu vào và tiêu thụ sản phẩm đầu ra,

không để tình trạng nợ khó đòi, giải quyết triệt để nợ đọng kéo dài của các chi nhánh và các doanh nghiệp đang nợ Công ty.

#### 4. Kết luận

Cạnh tranh là tất yếu và là đặc điểm nổi bật của kinh tế thị trường. Trong điều kiện nền kinh tế đất nước đang trong giai đoạn đầu của nền kinh tế thị trường và trên đà phát triển, mức độ cạnh tranh đang tăng lên trên tất cả các lĩnh vực hoạt động, gây áp lực ngày càng lớn lên các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp đang hoạt động trong những ngành kinh tế cơ bản. Để nâng cao sức cạnh tranh, TISCO cần xây dựng chiến lược cạnh tranh với những nhóm giải pháp như: nhóm giải pháp về sản xuất và công nghệ; nhóm giải pháp về hoạt động marketing; nhóm giải pháp về quản lý kiểm tra. Bên cạnh đó cần có những biện pháp tổ chức thực hiện thích hợp là điều kiện hết sức cần thiết và cấp bách hiện nay, để doanh nghiệp tồn tại và đứng vững trong điều kiện cạnh tranh của thị trường. □

#### Tài liệu tham khảo:

- Tổng công ty Thép Việt Nam (2008-2012). Báo cáo hoạt động năm.  
Công ty thép Việt Hàn VinaPosco (2008-2012). Báo cáo hoạt động năm. Hải Phòng.  
Công ty thép Việt Úc Vinausteel (2008-2012). Báo cáo hoạt động năm. Hải Phòng.  
Công ty thép SSE (2008-2012). Báo cáo hoạt động năm. Hải Phòng.  
Công ty thép Hoà Phát (2008-2012). Báo cáo hoạt động năm. Hưng Yên.  
Công ty thép Pomihóa (2008-2012). Báo cáo hoạt động năm. Ninh Bình.  
Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên. (2008-2012). Báo cáo hoạt động năm. Thái Nguyên.

#### Analyzing competitors and solutions to enhancing competitive capacity of Thai Nguyen Iron and Steel Joint Stock Corporation

##### Abstract:

*Thai Nguyen Iron and Steel joint stock Corporation, a leading business in steel industry, has been facing fierce competition from local and foreign competitors. This paper analyses the strengths and weaknesses of the key competitors of the Corporation. The paper also provides recommendations for enhancing the Corporation's competitive capacity.*

---

#### Thông tin tác giả:

**\*Lê Xuân Thủy, thạc sĩ**

- Nơi công tác: Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên;

Email: [thuylx.tisco@gmail.com](mailto:thuylx.tisco@gmail.com)

**\*\* Nguyễn Tiến Long, tiến sĩ**

- Nơi công tác: Trường Đại học kinh tế và quản trị kinh doanh, Đại học Thái Nguyên