

# GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG SỰ HỢP TÁC GIỮA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT KINH DOANH THÉP TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THÁI NGUYÊN

**Đỗ Thị Thúy Phương**

*Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh Thái Nguyên*

*Email: thuyphuongkt.tueba@gmail.com*

Ngày nhận: 25/5/2017

Ngày nhận bản sửa: 5/6/2017

Ngày duyệt đăng: 25/6/2017

## **Tóm tắt:**

*Hợp tác trong sản xuất kinh doanh là hết sức cần thiết đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trong bối cảnh sự phát triển của ngành thép theo hướng bền vững. Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên đã tham gia hợp tác với nhau trong sản xuất kinh doanh nhưng số lượng chưa cao. Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp chưa toàn diện, các doanh nghiệp mới chỉ hợp tác trong lĩnh vực cung ứng nguyên liệu thép. Hình thức hợp tác giữa các doanh nghiệp phù hợp với lĩnh vực hợp tác nhưng chưa đa dạng, phong phú. Mức độ hợp tác giữa các doanh nghiệp xét trên góc độ tổng thể còn lỏng lẻo do lĩnh vực hợp tác hẹp, nhưng xét trên lĩnh vực cung ứng nguyên liệu, sự hợp tác tương đối bền vững, chặt chẽ. Để thúc đẩy sự hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên, cần triển khai đồng bộ các giải pháp mà tác giả đề xuất. Sự hợp tác sẽ mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp tham gia, giúp các doanh nghiệp hoạt động ổn định, hiệu quả hơn, tốc độ tăng trưởng cao hơn.*

**Từ khóa:** Cạnh tranh; doanh nghiệp thép; hợp tác; kinh doanh; sản xuất.

## **Solutions to promoting cooperation of steel trading and manufacturing enterprises in Thai Nguyen province**

### *Abstract:*

*Cooperation in business and production is essential for steel producers and traders in the context of sustainable development of steel industry. In recent years, the cooperation trend among steel producers and traders in Thai Nguyen has been increasing, especially in the field of production and trade, but the level of cooperation remains incomprehensive.*

*The forms of cooperation among the steel enterprises are appropriate for the field of cooperation, but not diverse. In general, the level of collaboration among enterprises remains loose and insufficient. To promote the cooperation among steel manufacturers and traders in Thai Nguyen, some solutions are provided.*

*Keywords: Competition; steel enterprises; cooperation; trading; production.*

### **1. Đặt vấn đề**

Hội nhập kinh tế quốc tế và sự mở cửa của thị trường đã tạo ra nhiều cơ hội thuận lợi nhưng cũng đặt ra nhiều thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp sản xuất kinh

doanh (SXKD) thép nói riêng. Đứng trước yêu cầu của ngành thép và sự quản lý chặt chẽ của Nhà nước về sản phẩm thép trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, đòi hỏi các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép phải sản xuất ra những sản phẩm

thép đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, có lợi cho của người tiêu dùng, có khả năng cạnh tranh được với sản phẩm thép ngoại nhập. Tuy nhiên, khả năng đáp ứng của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép còn nhiều hạn chế.

Thái Nguyên là tỉnh có nhiều tài nguyên, khoáng sản, có nhiều doanh nghiệp (DN) tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh thép. Trong bối cảnh hiện nay, các doanh nghiệp đều mong muốn sản xuất những sản phẩm chất lượng, hạ giá thành sản phẩm, tăng doanh thu và lợi nhuận. Tuy nhiên, so với tiêu chuẩn chất lượng toàn diện thì hầu hết các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép chưa đủ điều kiện do có quy mô nhỏ, công nghệ sản xuất lạc hậu, trình độ người lao động chưa đồng đều và chưa đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Trong điều kiện ấy, nếu các doanh nghiệp không có sự hợp tác để sử dụng lợi thế của nhau, từ đó nâng cao chất lượng và hạ giá thành sản phẩm thì khó tồn tại và không cạnh tranh được với sản phẩm thép nước ngoài. Vậy sự hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên diễn ra như thế nào? Cần phải làm gì để tăng cường sự hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên? Đây là nội dung chưa được đề cập đến, vì vậy tác giả đã tiến hành nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng để tìm câu trả lời cho những vấn đề trên.

## 2. Phương pháp nghiên cứu

*Phương pháp tiếp cận nghiên cứu:* Tiếp cận kinh tế hợp tác, tiếp cận kinh tế mở, tiếp cận theo chuỗi giá trị.

*Phương pháp thu thập tài liệu:* Thu thập tài liệu đã công bố bao gồm: Số liệu thống kê về tình hình sản xuất kinh doanh thép. Các nghiên cứu trong nước và trên thế giới về sự hợp tác trong sản xuất kinh doanh giữa các doanh nghiệp,... Các tài liệu này cung cấp những thông tin cần thiết cho phần nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu, xác định các định hướng và nội dung nghiên cứu; đề ra các giải pháp để thúc đẩy hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên.

*Thu thập tài liệu mới:* do số lượng doanh nghiệp thép tại tỉnh Thái Nguyên không nhiều, chỉ có 19 doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép nên chúng tôi tiến hành điều tra toàn bộ các doanh nghiệp. Sau khi hoàn thiện các bảng hỏi, chúng tôi tiến hành khảo sát các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. Đối tượng trả lời bảng hỏi là người đứng đầu doanh nghiệp. Thời gian phỏng vấn thực hiện tháng 12 năm 2016. *Phương pháp phân tích, xử lý số liệu:* Áp dụng phương pháp thống kê, phương pháp so sánh, phương pháp chuyên gia, chuyên khảo trong phân tích các thông tin. Các số liệu thu thập được từ các bảng hỏi đã được chúng tôi tổng hợp và xử lý bằng phần mềm Excel.

## 3. Thực trạng hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên

### 3.1. Thực trạng đối tác, lĩnh vực và hình thức hợp tác

Để phục vụ quá trình nghiên cứu, Tác giả đã tiến

**Bảng 1: Số lượng doanh nghiệp tham gia hợp tác trong sản xuất kinh doanh thép**

Chỉ tiêu	Tổng số		Hợp tác		Không hợp tác	
	Số lượng (DN)	Cơ cấu (%)	Số lượng (DN)	Cơ cấu (%)	Số lượng (DN)	Cơ cấu (%)
1. Theo hình thức tổ chức DN						
- Công ty cổ phần	7	36,85	4	21,06	3	15,79
- Công ty TNHH	8	42,11	5	26,32	3	15,79
- DN tư nhân	2	10,52	1	5,26	1	5,26
- Khác	2	10,52	0	0	2	10,52
2. Theo số năm hoạt động						
- Từ 5 năm trở xuống	5	26,32	1	5,26	4	21,06
- Từ trên 5 đến 10 năm	6	31,57	4	21,05	2	10,52
- Trên 10 năm	8	42,11	5	26,32	3	15,79
3. Theo quy mô						
- DN nhỏ	4	21,05	1	5,26	3	15,79
- DN vừa	15	78,95	9	47,37	6	31,58
Tổng số	19	100	10	52,63	9	47,37

*Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra năm 2016 và phân loại doanh nghiệp theo Nghị định số 56/2009/NĐ-CP về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa (Chính phủ, 2009).*

hành điều tra toàn bộ 19 doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. Trong số 19 doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên có 10 doanh nghiệp (chiếm 52,63%) tham gia hợp tác và 9 doanh nghiệp (chiếm 47,37%) không hợp tác mà lựa chọn hoạt động độc lập. Kết quả điều tra cho thấy, chiếm tỷ trọng hợp tác cao hơn là các doanh nghiệp thuộc loại hình công ty Cổ phần; đã hoạt động trên 10 năm và có quy mô nhỏ.

### 3.1.1. Thực trạng đối tác hợp tác

Đối tác theo sự hiểu biết và tin tưởng lẫn nhau: Các doanh nghiệp hoạt động lâu năm (trên 10 năm) có nhiều kinh nghiệm nên lựa chọn đối tác hợp tác rất phong phú. Họ cho rằng mỗi đối tác dù lâu năm hay ít năm đều có những thế mạnh mà nếu biết phát huy sẽ mang lại lợi ích rất lớn. Toàn bộ các doanh nghiệp này hợp tác với nhau, ngoài ra một số doanh nghiệp cũng hợp tác với các doanh nghiệp có thời gian hoạt động ít hơn. Các doanh nghiệp có thời gian hoạt động từ 5 năm đến 10 năm rất thận trọng khi lựa chọn đối tác hợp tác. 100% số doanh nghiệp hợp tác với đối tác hoạt động lâu năm hơn (trên 10 năm), có kinh nghiệm, có bề dày hoạt động trong lĩnh vực thép. Họ cảm thấy rất yên tâm vì có sự hiểu biết các đối tác qua quá trình hoạt động của họ trong một thời gian dài. Như vậy, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên lựa chọn đối tác hợp tác là những doanh nghiệp có sự hiểu biết lẫn nhau và tương đối tin tưởng nhau.

Đối tác theo quy mô *doanh nghiệp*: Các doanh nghiệp tham gia hợp tác chủ yếu có quy mô vừa; các doanh nghiệp nhỏ chiếm tỷ lệ thấp (21,05%). Sự hợp tác diễn ra giữa các doanh nghiệp có quy mô tương đương với nhau. Toàn bộ các doanh nghiệp vừa hợp tác với nhau. Còn các doanh nghiệp nhỏ, phần lớn chọn đối tác cùng quy mô; một số chọn đối tác có quy mô lớn hơn. Như vậy, các doanh nghiệp có quy mô đồng đều nhau thì có xu hướng hợp tác với nhau. Sự tương xứng về quy mô tạo nên sự yên tâm và là cơ sở vững chắc cho sự hợp tác lâu dài giữa các doanh nghiệp.

Đối tác theo khả năng cung ứng nguyên liệu: Trong 10 doanh nghiệp tham gia hợp tác, 31,58% số doanh nghiệp có hoạt động nhập khẩu nguyên liệu và 68,42% số doanh nghiệp không có hoạt động nhập khẩu nguyên liệu. Các doanh nghiệp này có mối quan hệ phụ thuộc vào nhau, ràng buộc lẫn nhau trong quan hệ cung ứng nguyên liệu thép. Đối với

các doanh nghiệp không nhập khẩu, khả năng cung ứng nguyên liệu không cao nên sự phụ thuộc rất rõ ràng. Nếu không có sự hợp tác, các doanh nghiệp có thể tìm nguồn hàng khác, tuy nhiên, sẽ gặp phải các vấn đề về giá cả, chi phí, sự không ổn định của nguồn nguyên liệu cũng như chất lượng nguyên liệu.

Đối tác theo sự ràng buộc lẫn nhau: Trong sự hợp tác, 100% số doanh nghiệp có thỏa thuận với nhau về các điều khoản hợp tác như nội dung, thời gian, mức độ hợp tác. Sự thỏa thuận này ràng buộc trách nhiệm các doanh nghiệp với nhau trong quá trình hợp tác. 100% số doanh nghiệp hợp tác cũng công nhận sự ràng buộc lẫn nhau về lợi ích hợp tác. Lợi ích của doanh nghiệp này đạt được khi có sự tham gia hợp tác của các doanh nghiệp đối tác.

Như vậy, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên lựa chọn đối tác hợp tác có sự hiểu nhau, tin tưởng nhau, có quy mô tương đương với nhau, có khả năng hỗ trợ nhau trong cung ứng nguyên liệu và có sự ràng buộc lẫn nhau trong thỏa thuận hợp tác và trong lợi ích.

### 3.1.2. Thực trạng lĩnh vực hợp tác

- *Lĩnh vực cung ứng nguyên liệu*: Trên địa bàn Thái Nguyên, số lượng doanh nghiệp có khả năng trực tiếp nhập khẩu nguyên liệu không nhiều (31,58%). Các doanh nghiệp này bản thân trực tiếp nhập khẩu nguyên liệu thép nhưng nguồn nhập khẩu không đủ đáp ứng toàn bộ nhu cầu sản xuất mà vẫn phải mua nguyên liệu thép của các nhà phân phối và các doanh nghiệp khác khi có nhu cầu cần thiết. 68,42% số doanh nghiệp còn lại phải mua nguyên liệu từ các nhà phân phối, các doanh nghiệp sản xuất thép có khả năng nhập khẩu hoặc mua trên thị trường (Bảng 2). Nguồn mua từ các nhà phân phối là không thuận lợi do số lượng nhà phân phối chuyên nghiệp nguyên liệu thép trong nước quá ít.

Để khắc phục những khó khăn trong cung ứng nguyên liệu, 52,63% số doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên đã bắt tay hợp tác với các doanh nghiệp khác. Còn lại 47,37% số doanh nghiệp lựa chọn cung ứng nguyên liệu độc lập. Có nhiều lý do các doanh nghiệp lý giải cho quyết định hợp tác hay không hợp tác của doanh nghiệp mình.

*Phương thức hợp tác*: Sự hợp tác trong cung ứng nguyên liệu được các doanh nghiệp thực hiện dưới hai phương thức: hợp tác mua bán nguyên liệu thép với nhau và kết hợp cùng nhau nhập khẩu nguyên

**Bảng 2: Thực trạng hợp tác trong cung ứng nguyên liệu**

Chỉ tiêu	Số lượng (DN)	Cơ cấu (%)
<i>1. Nguồn cung ứng nguyên liệu (n = 19)</i>		
- Hoàn toàn nhập khẩu trực tiếp	0	0
- Vừa nhập khẩu vừa mua trong nước	6	31,58
- Hoàn toàn mua trong nước	13	68,42
<i>2. Phương thức hợp tác (n = 10)</i>		
- Hợp tác mua bán nguyên liệu	10	100
- Kết hợp cùng nhập khẩu nguyên liệu	4	40,0
<i>3. Lý do hợp tác (n = 10)</i>		
- Mong muốn thu được lợi ích	10	100
- Thuận tiện	6	60,0
- Mối quan hệ	4	40,0
<i>4. Lý do không hợp tác (n = 9)</i>		
- Không tin tưởng, yên tâm	9	100
- Không cần thiết	5	55,56
- Không có quan hệ	3	33,33
- Kiểm lợi	1	11,11

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra năm 2016

liệu thép. Trong sự hợp tác mua bán nguyên liệu thép, các doanh nghiệp thỏa thuận mua bán nguyên liệu thép cho nhau một cách thường xuyên trong đó các doanh nghiệp bán sẽ nhập khẩu và bán cho doanh nghiệp mua những chủng loại nguyên liệu mà nhà cung cấp cho doanh nghiệp đó có thể mạnh. Hiện nay, có 10 doanh nghiệp chiếm 52,63% hợp tác theo phương thức này.

*Lý do hợp tác:* Tất cả các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên cho rằng họ quyết định tham gia hợp tác trong cung ứng nguyên liệu thép là để kiếm lợi. Đối với doanh nghiệp mua, do nguyên liệu thép khan hiếm, nếu mua ngoài thị trường sẽ không ổn định bởi khi cần chưa chắc đã mua được, giá cả chắc chắn đắt hơn bởi việc mua không mang tính thường xuyên dẫn đến chi phí cao, giá thành cao. Đối với doanh nghiệp bán, nếu nhập khẩu nguyên liệu về vừa đủ với nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp mình thì giá cao do khối lượng nguyên liệu nhập khẩu ít, chi phí nhiều; nếu nhập khẩu nguyên liệu về để vừa phục vụ nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp mình vừa để bán cho các doanh nghiệp có nhu cầu thì chưa chắc đã bán được toàn bộ số nguyên liệu nhập khẩu. Vì vậy, các doanh nghiệp này đã hợp tác trong mua bán nguyên liệu thép với mong muốn thu được lợi ích.

*Lý do không hợp tác:* Tâm lý không tin tưởng vào doanh nghiệp khác nhất là doanh nghiệp cạnh tranh của mình là lý do chính làm 100% số doanh nghiệp không hợp tác (Bảng 2). Họ vẫn chưa thoát khỏi ý nghĩ nghi ngờ và đề phòng thậm chí không thể

đàm phán dù biết như vậy có lợi hơn. Quan điểm, nhận thức chưa tích cực về sự hợp tác của các doanh nghiệp cũng là nguyên nhân khiến các doanh nghiệp không hợp tác. 55,56% số doanh nghiệp không hợp tác cho rằng hợp tác là không cần thiết bởi doanh nghiệp của họ vẫn cung ứng nguyên liệu một cách độc lập, theo nhu cầu và vẫn hoạt động bình thường. Mối quan hệ là một cản trở cho sự hợp tác giữa các doanh nghiệp: 33,33% số doanh nghiệp không hợp tác vì họ không có mối quan hệ tốt với các doanh nghiệp trên cùng địa bàn hoặc họ có quan hệ kinh doanh với các doanh nghiệp ở các địa bàn khác.

*- Lĩnh vực đầu tư vốn*

*Vấn đề vốn của các doanh nghiệp:* Phần lớn các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên có quy mô vốn vừa. Năm 2016, doanh nghiệp có số vốn kinh doanh thấp nhất là 10 tỷ đồng, doanh nghiệp có số vốn kinh doanh cao nhất là trên 2840 tỷ đồng. Đặc điểm này đã làm cho các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong quá trình hoạt động, đầu tư công nghệ và trang thiết bị cho sản xuất.

*Số lượng doanh nghiệp tham gia hợp tác:* Tuy gặp khó khăn về vốn để đầu tư cho sản xuất kinh doanh và nhu cầu vốn của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên rất cao nhưng các doanh nghiệp không hợp tác với nhau trong đầu tư vốn mặc dù họ nhìn thấy lợi ích sẽ thu được và họ cũng mong muốn nhận được sự hỗ trợ trong huy động vốn.

*Lý do không hợp tác:* Lý do chủ yếu là do sự e

**Bảng 3: Tình hình vốn và lý do không hợp tác trong đầu tư vốn**

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Tổng số (n=19)	Tình hình thực hiện	
		Đã thực hiện	Chưa thực hiện
<i>1. Vốn kinh doanh</i>			
- Từ 30 tỷ đồng trở lên	47,37	15,79	31,58
- Từ 20 tỷ đến dưới 30 tỷ	31,57	0	31,57
- Từ 10 tỷ đến dưới 20 tỷ	21,06	0	21,06
<i>2. Lý do không hợp tác</i>			
- Không tin tưởng, yên tâm	68,42	0	68,42
- Không có quan hệ	31,58	0	31,58
- Chưa tìm được đối tác phù hợp	47,37	10,52	36,85
<i>Tổng số</i>	<i>100</i>	<i>15,79</i>	<i>84,21</i>

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra năm 2016

ngại, thiếu tin tưởng lẫn nhau. Các doanh nghiệp lo sợ sự chung đụng vốn sẽ bị phụ thuộc vào đối tác, khó kiểm soát và dẫn đến kết quả không mong muốn. 31,58% số doanh nghiệp không có quan hệ mật thiết với các doanh nghiệp khác nên họ vẫn sản xuất kinh doanh trong điều kiện sẵn có và tự đi tìm nguồn vốn cho doanh nghiệp mình. 47,37% số doanh nghiệp không hợp tác vì chưa tìm được đối tác phù hợp (Bảng 3). Các doanh nghiệp này nói rằng nếu có điều kiện họ sẽ hợp tác nhưng tìm được đối tác tin cậy là điều rất khó.

#### - Lĩnh vực quản lý và sử dụng lao động

Phần lớn các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên có quy mô lao động vừa và nhỏ. Doanh nghiệp có số lao động ít nhất là 30 người, doanh nghiệp có số lao động nhiều nhất là 7000 người. Việc quản lý và sử dụng lao động không quá khó khăn nhưng việc tổ chức đào tạo đại trà cho toàn bộ lao động trong doanh nghiệp nhất là đối với doanh nghiệp nhỏ tương đối tốn kém và nhiều chi phí. Tuy nhiên, với quy mô lao động nhỏ, các doanh nghiệp cũng có lợi thế là gọn nhẹ và dễ dàng thay đổi đáp ứng nhu cầu của thị trường. Trình độ lao động của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên về cơ bản đáp ứng được yêu cầu đặt ra của mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp còn thiếu lao động đạt trình độ cao cho sản xuất.

#### - Lĩnh vực nghiên cứu

Công tác nghiên cứu ở các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên chưa thực sự phát triển. Các doanh nghiệp có phòng nghiên cứu không nhiều (21,06% số doanh nghiệp). Sự hạn chế về số lượng cán bộ có trình độ cao cũng bó hẹp nghiên cứu của các doanh nghiệp. Sự nghiên cứu

chỉ diễn ra trong phạm vi doanh nghiệp và lĩnh vực chủ yếu là nghiên cứu cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm; nghiên cứu các sản phẩm mới của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường.

*Số lượng doanh nghiệp tham gia hợp tác:* Hiện nay, các doanh nghiệp chưa hợp tác trong nghiên cứu.

*Lý do không hợp tác:* Các doanh nghiệp không hợp tác trong nghiên cứu là vì phạm vi nghiên cứu hẹp. Mỗi doanh nghiệp chỉ nghiên cứu về dòng sản phẩm của riêng mình nên quá trình nghiên cứu được các doanh nghiệp thực hiện độc lập và sự hợp tác là không cần thiết. Các doanh nghiệp có phòng nghiên cứu riêng thì cho rằng nghiên cứu của các doanh nghiệp không liên quan đến nhau cả về nội dung và quy mô. Nghiên cứu là để phục vụ cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp nên không thể chia sẻ nghiên cứu với doanh nghiệp khác.

#### - Lĩnh vực sản xuất

*Số lượng doanh nghiệp tham gia hợp tác:* Sản phẩm thép của các doanh nghiệp tương tự nhau nên rất thuận lợi cho sự hợp tác trong sản xuất. Trình độ công nghệ của các doanh nghiệp không đồng đều chính là điều kiện tốt để các doanh nghiệp hỗ trợ nhau trong quá trình sản xuất để cùng tạo ra những sản phẩm chất lượng tốt, độ ổn định cao, đạt tiêu chuẩn quy định. Tuy nhiên, trên thực tế, tất cả các doanh nghiệp tổ chức sản xuất độc lập chứ chưa có sự hợp tác với các doanh nghiệp khác.

*Lý do không hợp tác:* Trong điều kiện hiện tại, năng lực sản xuất vừa đủ với nhu cầu của mỗi doanh nghiệp kể cả doanh nghiệp lớn hay doanh nghiệp nhỏ nên tất cả các doanh nghiệp đều cho rằng hợp tác trong sản xuất là không cần thiết. 40% số doanh

nghiệp không muốn chia sẻ sản xuất, không thích làm việc chung.

*- Lĩnh vực tiêu thụ*

*Số lượng doanh nghiệp tham gia hợp tác:* Để làm tốt công tác tiêu thụ, các doanh nghiệp có thể cùng nhau giải quyết khó khăn, khắc phục những tồn tại bằng cách thiết lập chính sách giá chung đối với những sản phẩm cùng chủng loại, phối hợp với nhau để xây dựng mạng lưới chăm sóc khách hàng, liên kết tiêu thụ... nhưng trên thực tế, chưa có doanh nghiệp nào thực hiện.

*Lý do không hợp tác:* Lý do chủ yếu là các doanh nghiệp không thấy tin tưởng, yên tâm khi hợp tác tiêu thụ với doanh nghiệp khác (100% số doanh nghiệp). Họ lo sợ sau thời gian hợp tác sẽ bị mất thị trường và khách hàng vào tay đối tác. Một số doanh nghiệp không muốn có quan hệ với doanh nghiệp khác trong quá trình tiêu thụ (31,57% số doanh nghiệp). Mỗi doanh nghiệp có thị trường riêng, phục vụ đối tượng khách hàng riêng và đều hài lòng với chính sách bán hàng và chăm sóc khách hàng của mình. Hoạt động tiêu thụ của các doanh nghiệp diễn ra theo chiều hướng tốt, tốc độ tăng trưởng doanh thu bán hàng và lợi nhuận vẫn liên tục tăng qua mỗi năm nên hợp tác tiêu thụ là không cần thiết.

*- Lĩnh vực đàm phán*

Trong quá trình hoạt động, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên có nhiều mối quan hệ với các đối tác khác nhau như với khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư, nhà nước... Tuy nhiên, các doanh nghiệp chủ yếu có quan hệ với đối tác trong nước, số ít doanh nghiệp có quan hệ với đối tác nước ngoài. Hiện nay, có 78,94% số doanh nghiệp thành công trong giao dịch với đối tác trong

nước vì quy mô của các cuộc đàm phán vừa tầm với các doanh nghiệp, nội dung đàm phán chủ yếu liên quan đến mua bán nguyên liệu thép (Bảng 4). Những đàm phán không thành công là giao dịch với đối tác nước ngoài trong hoạt động xuất nhập khẩu do quy mô nhỏ, các điều kiện của doanh nghiệp không đáp ứng được yêu cầu của đối tác.

*Số lượng doanh nghiệp tham gia hợp tác:* Đàm phán muốn đạt kết quả như mong muốn thì cần có sức mạnh đủ lớn, đủ sức thuyết phục để có thể làm cho đối tác chấp thuận. Tuy nhiên, mọi giao dịch với đối tác trong quá trình mua hàng hay bán hàng, các doanh nghiệp đều thực hiện đơn lẻ một mình kể cả các giao dịch như nhập khẩu nguyên liệu thép, nhập khẩu dây chuyền công nghệ sản xuất hay xuất khẩu sản phẩm thép.

*Lý do không hợp tác:* Lý do cơ bản xuất phát từ bản thân các doanh nghiệp, tất cả các doanh nghiệp đều cho rằng không cần thiết phải hợp tác, các giao dịch độc lập linh hoạt, gọn nhẹ và dễ thực hiện hơn nhất là khi cần ra quyết định trong đàm phán. Một số doanh nghiệp không muốn chia sẻ đối tác với các doanh nghiệp khác (52,63% số doanh nghiệp). Họ không thực sự tin tưởng, yên tâm vào các doanh nghiệp khác khi cùng nhau đàm phán. Họ muốn giữ thế độc quyền trong mối quan hệ với các đối tác.

*3.1.3. Thực trạng hình thức hợp tác*

*- Theo mối quan hệ kinh doanh*

Các doanh nghiệp vừa hợp tác theo chiều ngang, vừa hợp tác theo chiều dọc. Các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực sản xuất kinh doanh thép nên được gọi là các doanh nghiệp ngang cấp. Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp diễn ra trong lĩnh vực cung ứng nguyên liệu thép dưới hai phương thức: hợp tác

**Bảng 4: Tình hình đàm phán và lý do không hợp tác trong đàm phán**

Chỉ tiêu	Số lượng (DN)	Cơ cấu (%)
<i>1. Hoạt động đàm phán</i>		
- Vận động hành lang chính sách	5	26,32
- Xuất, nhập khẩu	7	36,85
- Mua, bán trong nước	19	100
<i>2. Kết quả đàm phán</i>		
- DN đã từng đàm phán thất bại	4	21,06
- DN chưa từng đàm phán thất bại	15	78,94
<i>3. Lý do không hợp tác</i>		
- Không cần thiết	19	100
- Không thuận tiện	19	100
- Không muốn chia sẻ đối tác	10	52,63
<i>Tổng số</i>	<i>19</i>	<i>100</i>

*Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra năm 2016*

mua bán nguyên liệu thép cho nhau và kết hợp cùng nhập khẩu nguyên liệu. Ở phương thức hợp tác mua bán nguyên liệu thép cho nhau, các doanh nghiệp nhập khẩu nguyên liệu và bán cho các doanh nghiệp mua theo thỏa thuận. Đây là hoạt động cung cấp các yếu tố đầu vào cho sản xuất thép trong chuỗi giá trị sản phẩm thép nên trong trường hợp này sự hợp tác giữa các doanh nghiệp là hợp tác dọc và 100% các doanh nghiệp thực hiện hợp tác theo hình thức này. Ở phương thức kết hợp cùng nhập khẩu nguyên liệu, các doanh nghiệp có khả năng nhập khẩu tiến hành nhập khẩu nguyên liệu theo hợp đồng ủy thác với các doanh nghiệp không có khả năng nhập khẩu. Đây là sự hợp tác cùng thực hiện cung ứng nguyên liệu cho quá trình sản xuất thép nên trong trường hợp này sự hợp tác giữa các doanh nghiệp là hợp tác ngang và có 40% số doanh nghiệp thực hiện hợp tác theo hình thức này.

*- Theo tính chất của các doanh nghiệp tham gia hợp tác*

Tất cả các doanh nghiệp hợp tác với nhau dưới hình thức liên kết. Sự liên kết được thực hiện trong lĩnh vực cung ứng nguyên liệu giữa các doanh nghiệp có khả năng bổ sung, hỗ trợ lẫn nhau, giúp đỡ nhau khắc phục khó khăn và sự khan hiếm về nguyên liệu đầu vào cho sản xuất với mục đích cùng có lợi. Các hình thức hợp tác khác như sáp nhập, liên doanh chưa được thực hiện mặc dù các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên rất khó khăn về vốn để phục vụ sản xuất kinh doanh. Các doanh nghiệp đều cảm thấy không tin tưởng, yên tâm vào các doanh nghiệp khác. Tâm lý e ngại, cảnh giác lẫn nhau là trở ngại lớn đối với các hình thức hợp tác này.

*- Theo mối quan hệ giữa các doanh nghiệp tham gia hợp tác*

Hình thức hợp tác trực tiếp được 100% số doanh nghiệp tham gia hợp tác thực hiện. Các doanh nghiệp trực tiếp thỏa thuận với nhau và trực tiếp cung ứng nguyên liệu thép cho nhau chứ không qua trung gian. Hình thức hợp tác gián tiếp chưa được các doanh nghiệp áp dụng. Trong sự hợp tác giữa các doanh nghiệp, Hiệp hội sản xuất - kinh doanh thép Việt Nam chưa phát huy vai trò của mình là nhịp cầu nối giữa các doanh nghiệp thành viên, giữa các doanh nghiệp thành viên với các tổ chức kinh tế - xã hội, chưa gắn kết các doanh nghiệp thành viên vào trong cùng một cộng đồng nhằm hỗ trợ và giúp

đỡ lẫn nhau.

*- Theo sự chính thống của hợp tác*

Hình thức ký hợp đồng kinh tế được 40,0% số doanh nghiệp thực hiện. Đối với phương thức hợp tác mua bán nguyên liệu cho nhau. Chỉ khi mua bán nguyên liệu với khối lượng lớn, các doanh nghiệp mới ký kết hợp đồng kinh tế và việc ký kết được các doanh nghiệp thực hiện theo từng lần mua bán hoặc theo từng khoảng thời gian nhất định. Đối với phương thức kết hợp cùng nhập khẩu nguyên liệu thép là hoạt động kinh tế mang tính quốc tế, nên tất cả các doanh nghiệp ký kết hợp đồng kinh tế hay chính xác là hợp đồng ủy thác hàng nhập khẩu để quy định rõ các điều khoản các bên cần thực hiện.

### **3.2. Kết quả hợp tác**

#### **3.2.1. Mức độ hợp tác**

Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên xét trên góc độ tổng thể còn lỏng lẻo do lĩnh vực hợp tác hẹp. Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp mới chỉ diễn ra trong cung ứng nguyên liệu. Để đánh giá mức độ hợp tác giữa các doanh nghiệp trong cung ứng nguyên liệu, chúng tôi xem xét các chỉ tiêu thời gian hợp tác, tính thường xuyên của sự hợp tác và tỷ trọng nguyên liệu thép cung ứng từ nguồn hợp tác giữa các doanh nghiệp.

Có thể thấy, thời gian hợp tác tỷ lệ thuận với số năm hoạt động của các doanh nghiệp và các doanh nghiệp có thời gian hợp tác với nhau từ 5 năm trở lên chiếm tỷ trọng lớn hơn cả. Điều đó chứng tỏ các doanh nghiệp càng có kinh nghiệm, hiểu biết và tin tưởng lẫn nhau thì càng có xu hướng hợp tác với nhau. Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp mang tính thường xuyên nhưng chủ yếu ở phương thức hợp tác mua bán nguyên liệu thép. Các doanh nghiệp mua hợp tác với tỷ trọng nguyên liệu từ 30% đến 50% đạt tỷ lệ cao nhất là 50%.

#### **3.2.2. Lợi ích của hợp tác**

*Lợi ích từ giá cả nguyên liệu:* Giá cả nguyên liệu thép là biểu hiện rõ nhất của sự hợp tác cũng là lý do chủ yếu để các doanh nghiệp hợp tác với nhau. Giá cả nguyên liệu cung ứng từ nguồn hợp tác tuy cao hơn giá nhập khẩu trực tiếp và thấp hơn mức giá không hợp tác nhưng đều mang lại lợi ích cho tất cả các doanh nghiệp tham gia hợp tác kể cả bên mua hay bên bán, bên nhập khẩu hay bên ủy thác nhập khẩu.

*Sự ổn định trong sản xuất kinh doanh:* Hợp tác

**Hình 1: Khung phân tích để lựa chọn đối tác hợp tác**



mang lại sự ổn định trong sản xuất kinh doanh cho cả doanh nghiệp mua và doanh nghiệp bán (Phạm Thị Minh Nguyệt, 2006). Sự ổn định trong sản xuất kinh doanh đã giúp các doanh nghiệp thép tham gia hợp tác hoạt động hiệu quả hơn, sản lượng sản xuất ngày càng gia tăng, chất lượng sản phẩm được nâng cao, được nhà nước và xã hội công nhận thể hiện bằng các giải thưởng mà các doanh nghiệp nhận được và uy tín của doanh nghiệp đối với người tiêu dùng.

*Tăng cường mối quan hệ giữa các doanh nghiệp:* Mọi quan hệ kinh doanh giữa các doanh nghiệp hợp tác ngày càng được tăng cường do cùng thu được lợi ích. Sự giao lưu qua lại với nhau, làm việc cùng nhau làm cho các doanh nghiệp gần gũi nhau hơn, hiểu nhau hơn và ngày càng thêm gắn bó chặt chẽ. Điều quan trọng hơn cả là hợp tác đã góp phần xây dựng và củng cố niềm tin giữa các doanh nghiệp với nhau làm tăng bản bết thù và là động lực thúc đẩy sự hợp tác giữa các doanh nghiệp.

Hợp tác đã góp phần làm cho các doanh nghiệp tham gia hợp tác tăng trưởng, phát triển và hoạt động có hiệu quả hơn. Chúng tôi đã so sánh kết quả và hiệu quả hoạt động giữa nhóm doanh nghiệp hợp tác với nhóm doanh nghiệp không hợp tác. Kết quả hoạt động của nhóm doanh nghiệp hợp tác cao hơn so với doanh nghiệp không hợp tác: Doanh thu bình quân cao hơn gấp 3,12 lần; lợi nhuận bình quân cao hơn gấp 3,27 lần. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động như doanh thu trên 1 đồng chi phí và lợi nhuận trên 1 đồng chi phí của các doanh nghiệp hợp tác cũng cao hơn các doanh nghiệp không hợp tác. Tốc độ tăng trưởng của các doanh nghiệp tham gia hợp tác cũng cao hơn nhiều so với các doanh nghiệp không hợp tác nhất là tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận.

#### **4. Giải pháp thúc đẩy sự hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên**

##### **4.1. Xây dựng chiến lược hợp tác với các doanh nghiệp cùng ngành**

###### *Lựa chọn đối tác hợp tác*

Lựa chọn đối tác thích hợp được xem như là một điều kiện tiên quyết, quan trọng cho thành công của hợp tác (Marina Z. Solesvik, Sylvia Encheva, 2010). Thực trạng đối tác hợp tác đã cho thấy việc lựa chọn đối tác của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên trên cơ sở hiểu biết, tin tưởng lẫn nhau nhưng còn nhiều doanh nghiệp không tham gia hợp tác với lý do e ngại, không có sự hiểu biết về doanh nghiệp khác. Để các doanh nghiệp sẵn sàng tham gia hợp tác và hợp tác lâu dài, việc phân tích các đối tác hợp tác để có những hiểu biết thấu đáo về đối tác giúp lựa chọn đối tác hợp tác đúng đắn là giải pháp quan trọng.

###### *Xác định lĩnh vực hợp tác*

Việc xác định lĩnh vực hợp tác cần phải dựa trên cơ sở nhu cầu hợp tác và mục tiêu mong muốn đạt được từ sự hợp tác của doanh nghiệp. Hiện nay, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên mới chỉ hợp tác trong lĩnh vực cung ứng nguyên liệu để giải quyết khó khăn về nguồn nguyên liệu thép. Đây là lĩnh vực hợp tác có tính khả thi, hiệu quả và mang lại lợi ích ngay cho các doanh nghiệp tham gia. Các lĩnh vực khác, các doanh nghiệp vẫn thực hiện độc lập mặc dù có nhu cầu và rất cần thiết đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay. Vì vậy, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên nên hợp tác trong tất cả các lĩnh vực sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp có nhu cầu hợp tác để bổ sung, hỗ



trợ lẫn nhau, đáp ứng được mục tiêu của mỗi doanh nghiệp tham gia.

#### *Xác định hình thức hợp tác*

Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên cần đẩy mạnh hợp tác ngang đúng với bản chất của sự hợp tác giữa các doanh nghiệp cùng ngành. Hình thức hợp tác ngang dễ thực hiện nếu các doanh nghiệp thực sự mong muốn do các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm tương tự nhau, tiêu thụ trong các thị trường tương tự nhau và phục vụ chung đối tượng khách hàng là người tiêu dùng cá nhân. Các doanh nghiệp có thể hợp tác công nghệ bằng cách đầu tư và sử dụng chung công nghệ hiện đại để tiết kiệm vốn, sử dụng tối đa công suất của công nghệ, tránh lãng phí.

#### *Xác định thời gian hợp tác*

Các chiến lược hợp tác cần chỉ rõ thời điểm hợp tác và thời gian hợp tác. Đối với mỗi lĩnh vực hợp tác cũng như với các đối tác hợp tác khác nhau, doanh nghiệp cần dự kiến xem bao giờ thì bắt đầu hợp tác và nên hợp tác với quãng thời gian bao lâu là phù hợp và hiệu quả nhất. Việc xác định thời điểm hợp tác và thời gian hợp tác tùy thuộc vào bối cảnh, điều kiện và tình hình mỗi doanh nghiệp.

### **4.2. Nâng cao trình độ nhân lực trong các doanh nghiệp**

*Nâng cao trình độ, nhận thức của người đứng đầu doanh nghiệp:* Người đứng đầu doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng trong việc ra quyết định quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp. Đứng trước những cơ hội thị trường, doanh nghiệp có phát triển được hay không hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và quyết tâm của những người lãnh đạo doanh nghiệp và bộ máy quản lý. Vì vậy, để các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên tham gia hợp tác nhiều hơn cần nâng cao nhận thức của người đứng đầu doanh nghiệp về hợp tác.

Đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cho lao động: Để tạo điều kiện thuận lợi cho hợp tác, lao động cần được chuẩn bị tốt về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ tay nghề và tinh thần, thái độ hợp tác. Để nâng cao trình độ và tinh thần hợp tác cho lao động, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên có thể tổ chức các khóa đào tạo bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cho lao động hoặc tạo điều kiện cho lao động tham gia các khóa học ngắn hạn, dài hạn phục vụ chuyên môn.

### **4.3. Tăng cường mối quan hệ, xây dựng và củng cố niềm tin của doanh nghiệp**

Để tăng cường mối quan hệ với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép khác, bản thân mỗi doanh nghiệp phải có ý thức xây dựng mối quan hệ đoàn kết, giúp đỡ, tương trợ các doanh nghiệp khác và từ đó cũng có cơ hội để được các doanh nghiệp khác giúp đỡ. Sự thường xuyên trao đổi thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh, mối quan hệ trong các giao dịch mua bán hàng, tiếp cận thị trường... cũng giúp các doanh nghiệp gần gũi nhau hơn. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng có thể tìm kiếm cơ hội để tiếp cận, giao lưu với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép khác thông qua các hội thảo, hội nghị, họp mặt được tổ chức bởi các hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa, hiệp hội sản xuất - kinh doanh thép Việt Nam.

### **4.4. Phát huy vai trò của Hiệp hội Sản xuất – Kinh doanh thép Việt Nam trong thúc đẩy hợp tác giữa các doanh nghiệp**

Hiệp hội có vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy hợp tác giữa các doanh nghiệp. Để các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép hợp tác và liên kết với nhau nhiều hơn, chặt chẽ hơn, Hiệp hội cần phải tập hợp các cơ sở sản xuất, kinh doanh thép, tạo điều kiện cho các cơ sở đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau, trao đổi kinh nghiệm, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, cùng nhau làm tốt công tác xây dựng và phát triển ngành sản xuất - kinh doanh thép Việt Nam. Hiệp hội có thể tổ chức hội nghị, hội thảo, báo cáo chuyên đề, tọa đàm trao đổi ý kiến, tập huấn và hỗ trợ đào tạo, thực tập, tham quan chuyên đề trong và ngoài nước; tham dự hội nghị quốc tế về sản xuất, kinh doanh thép, tổ chức các chuyến khảo sát, học tập kinh nghiệm của các nước để các doanh nghiệp có cơ hội giao lưu làm việc cùng nhau làm tiền đề cho sự hợp tác.

### **5. Kết luận**

Hợp tác trong sản xuất kinh doanh là hết sức cần thiết đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trong bối cảnh sự phát triển của ngành thép theo hướng bền vững. Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên đã tham gia hợp tác với nhau trong sản xuất kinh doanh nhưng số lượng chưa nhiều (10 doanh nghiệp chiếm 52,63%). Sự hợp tác diễn ra giữa các doanh nghiệp có sự hỗ trợ lẫn nhau, hiểu biết, tin tưởng nhau và sự tương đồng về quy mô. Sự hợp tác giữa các doanh

ngành chưa toàn diện, các doanh nghiệp mới chỉ hợp tác trong lĩnh vực cung ứng nguyên liệu thép. Hình thức hợp tác giữa các doanh nghiệp phù hợp với lĩnh vực hợp tác nhưng chưa đa dạng, phong phú. Lý do dẫn đến sự hợp tác là mong muốn kiếm lợi, thuận tiện và quan hệ. Lý do các doanh nghiệp không hợp tác là quản lý nhà nước về thép chưa thực sự chặt chẽ, các doanh nghiệp chưa có quan điểm tích cực về hợp tác, chưa thực sự tin tưởng vào doanh nghiệp khác. Mức độ hợp tác giữa các doanh

ngành xét trên góc độ tổng thể còn lỏng lẻo do lĩnh vực hợp tác hẹp nhưng xét trên lĩnh vực cung ứng nguyên liệu, sự hợp tác tương đối bền vững, chặt chẽ. Để thúc đẩy sự hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thép trên địa bàn Thái Nguyên, cần triển khai đồng bộ các giải pháp nêu trên. Sự hợp tác sẽ mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp tham gia, giúp các doanh nghiệp hoạt động ổn định, hiệu quả hơn, tốc độ tăng trưởng cao hơn.

### **Tài liệu tham khảo**

- Chính phủ (2009), *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 30/6/2009.
- Marina Z. Solesvik & Sylvia Encheva (2010), 'Partner selection for interfirm collaboration in collaboration in ship design', *Industrial Management & Data Systems*, 110 (5), 701-717.
- Phạm Thị Minh Nguyệt (2006), *Giáo trình Kinh tế hợp tác trong nông nghiệp*, NXB Nông nghiệp, Hà Nội, 2006.