



Sản phẩm Kiến thức

**TA-8016 Hỗ trợ tăng cường năng lực cải cách doanh nghiệp nhà nước và
Quản trị doanh nghiệp
Chương trình hỗ trợ (39538-034)**

Sản phẩm Kiến thức 6

Những bài học từ tái cấu trúc SOWATCO



UNICON

**TA-8016 Hỗ trợ tăng cường năng lực cải cách doanh nghiệp nhà nước và
Quản trị doanh nghiệp
Chương trình hỗ trợ (39538-034)**

SẢN PHẨM KIẾN THỨC 6

NHỮNG BÀI HỌC TỪ TÁI CẤU TRÚC SOWATCO

Dành cho

**Ngân Hàng Phát triển Châu Á (ADB)
Bộ Tài Chính nước CHXHCN Việt Nam (MOF)**

CÁC THUẬT NGỮ VÀ CHỮ VIẾT TẮT

ADB	: Ngân hàng phát triển châu Á
ADF	: Quỹ Phát triển châu Á
CDTA	: Hỗ trợ kỹ thuật Tăng cường năng lực
CIEM:	Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương
EA	: Cơ quan Điều hành dự án
DATC	: Công ty Mua bán nợ
DM	: Khung Thiết kế và Theo dõi dự án
GASOER	: Cách tiếp cận tổng quát đối với việc tái cơ cấu DNNN
IA	: Cơ quan Thực hiện dự án
TD-ĐG	: Theo dõi và Đánh giá
BTC	: Bộ Tài chính
BQL DA	: Ban Quản lý dự án
Bộ CT	: Bộ Công thương
MFF	: Phương thức tài trợ nhiều đợt
Bộ KHĐT	: Bộ Kế hoạch Đầu tư
OCR	: Nguồn vốn vay thông thường của ADB
PFR	: Đề nghị tài trợ theo giai đoạn
SCIC	: Công ty Đầu tư vốn nhà nước
SOWATCO	: Công ty Cổ Phần Vận tải Đường Sông Miền Nam
SRCGFP	: Chương trình Hỗ trợ cải cách DNNN và quản trị công ty
DNNN	: Doanh nghiệp nhà nước
TASF	: Quỹ đặc biệt hỗ trợ kỹ thuật
ĐKTC	: Điều khoản tham chiếu

MỤC LỤC

Các thuật ngữ và các chữ viết tắt	2
1. Tóm tắt	4
2. Dẫn nhập	5
3. Quá trình phát triển của SOWATCO là quá trình liên tục tái cấu trúc.....	6
Tái cấu trúc cơ cấu tổ chức, mô hình quản lý.....	9
Tái cấu trúc tài chính	15
Tổng quan quá trình tái cấu trúc kinh doanh của SOWATCO	15
Kết quả kinh doanh	16
Lợi thế cạnh tranh và thị phần của SOWATCO	17
4. Một số kinh nghiệm và bài học từ quá trình tái cấu trúc Sowatco	19
5. Tài liệu tham khảo	24

1. Tóm tắt

Tổng Công ty SOWATCO là một doanh nghiệp nhà nước (DNNN) hạng trung bình đã liên tục tái cấu trúc trong suốt quá trình phát triển. SOWATCO đã đi đầu trong thực hiện cổ phần hóa, liên doanh với nước ngoài, chuyển đổi sang hoạt động theo cơ chế thị trường. SOWATCO đã nhìn thẳng vào sự thật, phát hiện những hạn chế, yếu kém của Tổng Công ty, tranh thủ được sự trợ giúp của các công ty tư vấn trong nước và ngoài để tái cấu trúc theo kế hoạch được bàn bạc dân chủ trong đội ngũ công nhân viên của SOWATCO.

Thông qua tái cấu trúc, SOWATCO đã loại bỏ trùng lặp và cạnh tranh với nhau trong hoạt động của các công ty con, hình thành các công ty con hoạt động chuyên ngành, tự chịu trách nhiệm và năng động.

Quá trình tái cấu trúc bao gồm cả tái cấu trúc tài chính, bao gồm tái cấu trúc các khoản nợ, tái cấu trúc đồng bộ các quy định pháp lý và quản trị tổng công công ty.

SOWATCO đã chuyển đổi mô hình quản lý, tập trung các chức năng quản lý chiến lược chủ chốt, đồng thời phân cấp mạnh mẽ, chuyển giao đầy đủ quyền hạn, trách nhiệm cho từng đơn vị thành viên, tăng cường bản cân đối kế toán, sử dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin.

Báo cáo trình bày một số bài học kinh nghiệm bổ ích của SOWATCO có thể được các DNNN khác tham khảo trong quá trình tái cấu trúc.

2. Dẫn nhập

Thực hiện Nghị Quyết Hội nghị III của BCH TW Đảng Cộng Sản Việt Nam (khóa XI), ngày 15.10.2011, và Quyết Định 929-QĐ-TTg ngày 17.07.2012 của Thủ Tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011 – 2015”, các doanh nghiệp nhà nước đang khẩn trương thực hiện tái cấu trúc với các phương án khác nhau.

Ngân Hàng Phát triển Châu Á đã hỗ trợ Bộ Tài Chính trong thực hiện dự án Hỗ trợ tăng cường năng lực cải cách doanh nghiệp nhà nước và Quản trị doanh nghiệp và SOWATCO đã được lựa chọn tham gia dự án này. SOWATCO đã hoàn tất quá trình tái cấu trúc của năm 2011. Trong khuôn khổ dự án này và với sự trợ giúp của Ernst & Young, SOWATCO đã hoàn tất quá trình tái cấu trúc và đã đạt được những thành tựu quan trọng.

Quá trình tái cấu trúc sâu rộng của SOWATCO bao gồm:

- (i) Công ty mẹ cam kết thực hiện kế hoạch tái cấu trúc do chuyên gia của Ernst & Young đề xuất, phù hợp với Lộ trình đã được xây dựng chuyển giao tất cả các hoạt động kinh doanh cho các công ty con hoạt động trong cùng lĩnh vực hoặc các công ty con mới;

- (ii) (ii) Các công ty con hoạt động trong cùng lĩnh vực cần được nhóm lại thành một TCT con phù hợp nếu có nhiều lĩnh vực, loại bỏ cạnh tranh nội bộ giữa các công ty con;
- Ưu tiên lựa chọn TCT con là công ty niêm yết;
 - Sẽ thoái đầu tư vào các ngành kinh doanh ngoài ngành kinh doanh chính tại một thời điểm phù hợp;
 - Những vị trí quản lý chủ chốt của tập đoàn cần được tập trung ở cấp công ty mẹ như kế hoạch, chiến lược, tư vấn pháp luật v.v.;
 - Những cải tiến được đề xuất đối với hoạt động quản lý và báo cáo.

Trên các phương tiện thông tin đại chúng trong nước, người đọc tìm được nhiều bài khen ngợi những thành tích và tiến bộ của SOWATCO trong quá trình tái cấu trúc, quản trị kinh doanh.¹, trong đó nhấn mạnh đóng góp của người lãnh đạo SOWATCO²

Báo cáo này điểm qua quá trình phát triển của SOWATCO cũng là quá trình liên tục tái cấu trúc qua nhiều giai đoạn và nêu lên một số bài học kinh nghiệm có thể có ích đối với quá trình tái cấu trúc các doanh nghiệp nhà nước khác.

3. Quá trình phát triển của SOWATCO là quá trình liên tục tái cấu trúc

Tổng Công ty Vận Tải Đường Sông, nay là Tổng Công ty Cổ phần Đường Sông Miền Nam (SOWATCO) được thành lập ngày 09.06.2009 đã có 37 năm kinh doanh, trong đó có 4 năm hoạt động là công ty cổ phần, đã có những bước phát triển nổi bật.

Ngày 09.08.1975 Cục Đường Sông Miền Nam được thành lập theo quyết định số 32/QĐ-TC của Tổng Cục Vận tải trên cơ sở tiếp quản Nha Thủy Vận của chính quyền Sài Gòn trước đây và ngày này được chọn là ngày thành lập SOWATCO. Trong quá trình xây dựng và phát triển, SOWATCO đã được thay đổi tên nhiều lần và trải qua 4 giai đoạn phát triển chính luôn gắn liền với sự cải cách và tái cấu trúc doanh nghiệp:

- 1) Từ tháng 8 1975 đến tháng 8 1996
- 2) Từ tháng 9 1996 đến tháng 6 2003
- 3) Từ tháng 6 2003 đến tháng 6 2009
- 4) Từ tháng 6 2009 đến nay

- **Từ tháng 8 /1975 đến tháng 8 / 1996:** trong thời kỳ này SOWATCO chủ yếu phát triển vận tải nội địa đường thủy và đã bắt đầu đóng mới salan và xây dựng cảng, góp phần tổ chức lại, hợp tác với các doanh nghiệp hợp doanh và hợp tác xã vận tải thủy.

- **Từ tháng 9/1996 đến tháng 6/ 2003:** Bộ Giao thông Vận tải đã có quyết định số 2124/QĐ-TCCB-LĐ ngày 13.08.1996 về việc thành lập Tổng Công ty Đường sông miền Nam hoạt động theo mô hình Tổng Công ty 90 với quy mô gồm Cơ quan Tổng Công ty, 05 Công ty thành viên hạch toán độc lập và 05 đơn vị hạch toán phụ thuộc. Theo mô hình này, Tổng Công ty quản lý hành chính các đơn vị thành viên, kinh phí hoạt động của Tổng Công ty do các đơn vị thành viên nộp với tỷ lệ 2% doanh thu. Mô

¹ <http://www.baomoi.com/Con-tau-Sowatco-Thanh-cong-nho-dam-bao-tai-chinh-lanh-manh/45/4756147.epi>

² <http://www.baomoi.com/Ong-Truong-Quoc-Hung--TGD-SOWATCO-Chu-Tam--bat-ngo--thanh-cong/45/3009864.epi>

hình này có các hạn chế là Tổng Công ty chỉ đạo bằng mệnh lệnh hành chính và kinh phí hoạt động dựa vào đóng góp của các đơn vị thành viên. Tuy vậy Tổng Công ty Vận tải Đường sông Miền Nam đã tích cực đổi mới chuyển sang cơ chế thị trường, từng bước mở rộng hoạt động từ vận tải thủy là hình thức kinh doanh chủ yếu sang đóng mới sà lan, mở rộng vận tải thủy sang Campuchia. Công ty cũng đi đầu trong vận dụng phương thức vận chuyển bằng salan lash từ tàu hàng viễn dương đem lại hiệu quả cao. Tổng Công ty cũng thực hiện đóng tàu, xây dựng cảng và kinh doanh thương mại.

- **Từ tháng 6/2003 đến tháng 6/2009:** Nhận thức được những hạn chế của mô hình trên, Tổng Công ty đã sử dụng tư vấn của dự án DANIDA đề xuất phương án tái cấu trúc SOWATCO sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-con. Ngày 26/05/2003 Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 94/2003/QĐ-TTg phê duyệt đề án thí điểm chuyển Tổng Công ty Đường sông miền Nam sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty mẹ – Công ty con, theo đó tại thời điểm thành lập Tổng Công ty gồm Công ty mẹ, 05 Công ty con và 03 Công ty liên doanh với nước ngoài;

Thực hiện Quyết định số 94/2003/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, ngày 26/6/2003 Bộ Giao thông vận tải đã có Quyết định số 1863/QĐ-BGTVT thành lập Công ty mẹ Tổng Công ty Đường sông miền Nam, trong đó Công ty mẹ là đại diện pháp nhân của Tổng Công ty Đường sông miền Nam (SOWATCO) thực hiện 02 chức năng: Trực tiếp sản xuất kinh doanh; và đầu tư vốn vào các Công ty con (là các Công ty cổ phần) và các Công ty liên doanh, liên kết..Theo mô hình tổ chức mới này, Công ty mẹ là đại diện pháp nhân của Tổng Công ty Đường sông miền Nam (SOWATCO) thực hiện 02 chức năng: Trực tiếp sản xuất kinh doanh và đầu tư vốn vào các Công ty con (là các Công ty cổ phần) và các Công ty liên danh, liên kết. Như vậy, quan hệ chỉ đạo hành chính và hoạt động dựa trên đóng góp của các công ty thành viên trước đây chuyển thành quan hệ đầu tư vốn, cùng chia sẻ lợi ích.

Với sự tư vấn của DANIDA, SOWATCO đã xây dựng Chiến lược *kinh doanh của Sowatco giai đoạn này là phát triển vận tải thủy nội địa, dịch vụ cảng là lĩnh vực kinh doanh chủ đạo*, đồng thời tiếp tục các lĩnh vực không chủ đạo khác là công nghiệp đóng tàu, xây dựng dân dụng và kinh doanh thương mại. Đồng thời SOWATCO đã tổ chức lại các phòng ban và thoái vốn ở các lĩnh vực và công ty kinh doanh kém hiệu quả.

SOWATCO đã chủ động sắp xếp lại phòng ban, giảm bộ máy quản lý 18-20% và hợp lý hóa lực lượng sản xuất trực tiếp, đồng thời đầu tư vào vận tải biển, cảng Tân Thuận.

Ban lãnh đạo SOWATCO đã đi tiên phong trong khi tự đề xuất được cổ phần hóa Tổng Công ty và đã được Thủ Tướng Chính phủ chấp nhận theo Quyết định số 854/QĐ-TTg ngày 04.07 2008. Đại hội cổ đông đầu tiên được tổ chức ngày 07.05.2009, Tổng Công ty Cổ phần Đường Sông Miền Nam chính thức đi vào hoạt động. Mô hình mới này tạo điều kiện cho lãnh đạo Tổng Công ty là Chủ tịch Hội Đồng Quản trị và Tổng Giám đốc chủ động thực hiện các kế hoạch, chủ trương sau khi được Đại Hội Cổ Đông thông qua SOWATCO cũng đã đăng ký trên thị trường chứng khoán UPCOM Hà Nội.

SOWATCO cũng là đơn vị tiên phong trong liên doanh, hợp tác đầu tư với nước ngoài, thành lập Công ty liên doanh Vietsolighter vào năm 1989, tiếp theo là Công ty liên doanh Phát triển Tiếp vận số 1 (Cảng container quốc tế VICT). Công ty Liên doanh Sơn ICI Việt Nam và Công ty Liên doanh Keppel Land- Watco (Cao ốc văn phòng SaiGon Centre).

Doanh thu năm 1995 tăng 63%, lợi nhuận tăng 24%, nộp ngân sách tăng 51% so với năm 1990.

Từ năm 1996 đến năm 2009 vốn của SOWATCO đã tăng 6,2 lần (từ 107 tỷ năm 1996 lên 671 tỷ vốn điều lệ năm 2009). Doanh thu tăng 3,6 lần từ 149,116 tỷ đồng năm 2000 tăng lên 538,5 tỷ năm 2009, lợi nhuận tăng 11,8 lần từ 2,17 tỷ đồng tăng lên 25,7 tỷ đồng. Đầu tư phát triển sản xuất trong 10 năm qua là 278,1 tỷ đồng, nói chung, các dự án đầu tư có hiệu quả ở mức độ khác nhau.

Bảng 1 . Tốc độ tăng trưởng (% so với năm trước, 2008 là năm cơ sở)

Tốc độ tăng trưởng	2008	2009	2010	2011	2012
Doanh thu	100	0.1	4	31	2
Lợi nhuận trước thuế	100	39	1	7	29

Source: SOWATCO

Bảng 2. Kết quả kinh doanh gộp

	2008	2009	2010	2011	2012
Doanh thu	580,137	581,004	604,494	794,748	807,606
Lợi nhuận trước thuế	19,427	27,014	27,372	29,402	38,033

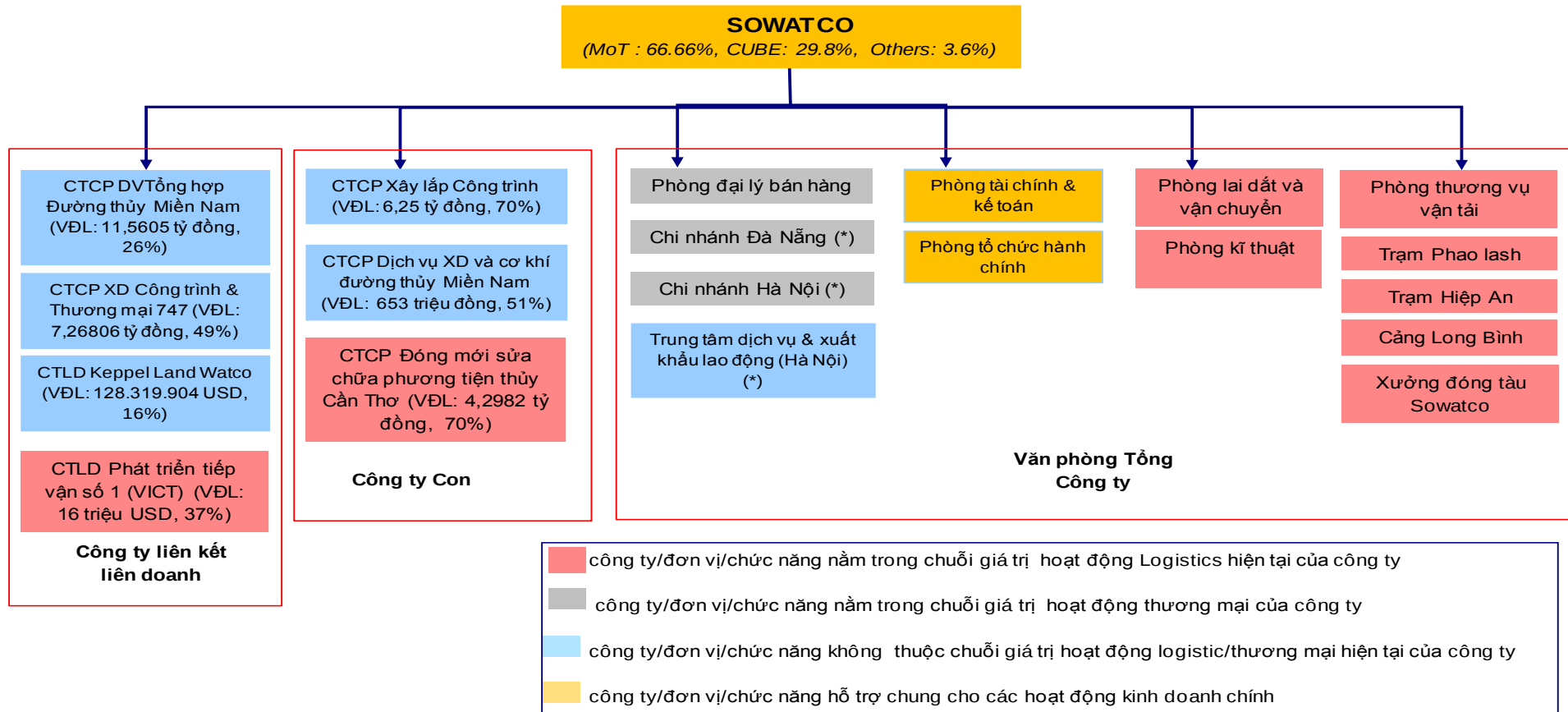
Source: SOWATCO

- **Từ tháng 6/2009 đến nay:** Thực hiện dự án trợ giúp cải cách doanh nghiệp nhà nước của ADB TA 8016-VIE, với sự tư vấn của Ernst & Young, SOWATCO đã thực hiện các bước tái cấu trúc như sau:

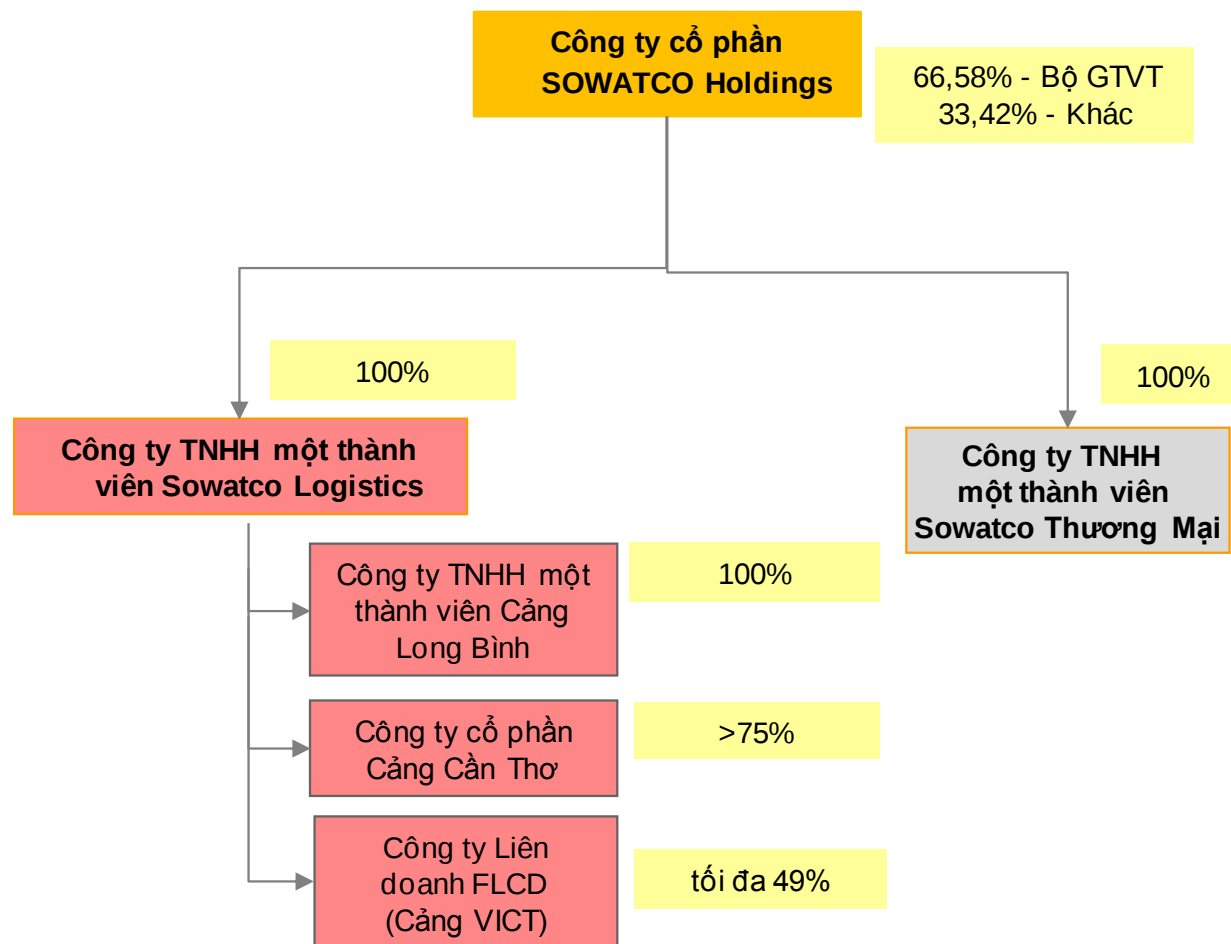
Xác định lại **chiến lược và ngành nghề kinh doanh cho giai đoạn đến năm 2020, đó là, tập trung đầu tư phát triển ngành Logistics**, trong đó vận tải thủy chỉ là một khâu trong dây chuyền của Logistics bao gồm dịch vụ trọn gói xếp dỡ, vận chuyển, khai thác cảng.

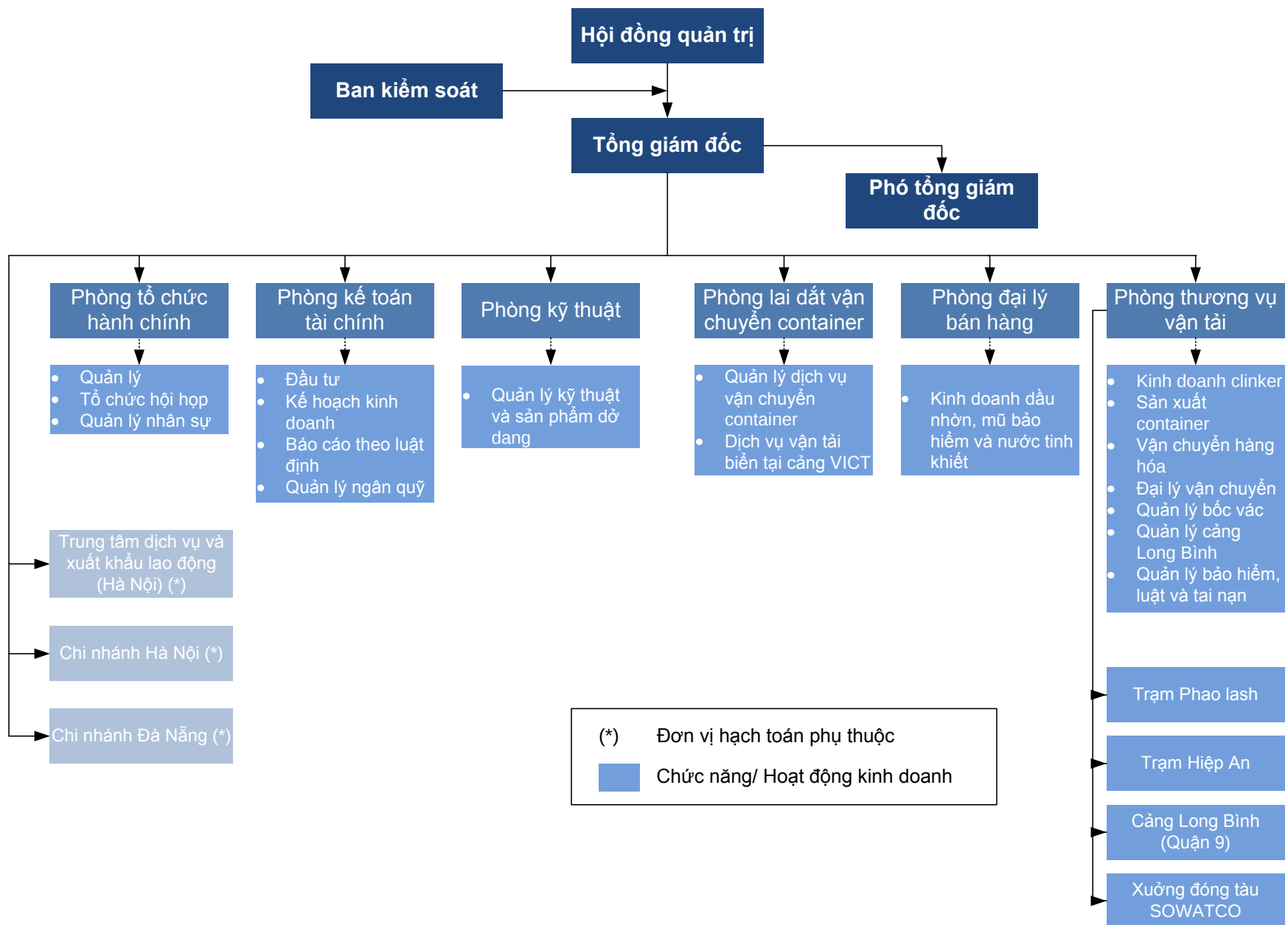
Tái cấu trúc cơ cấu tổ chức, mô hình quản lý:

Hiện nay, mô hình tổ chức của Tổng Công ty SOWATCO như sau:



Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của SOWATCO như sau:

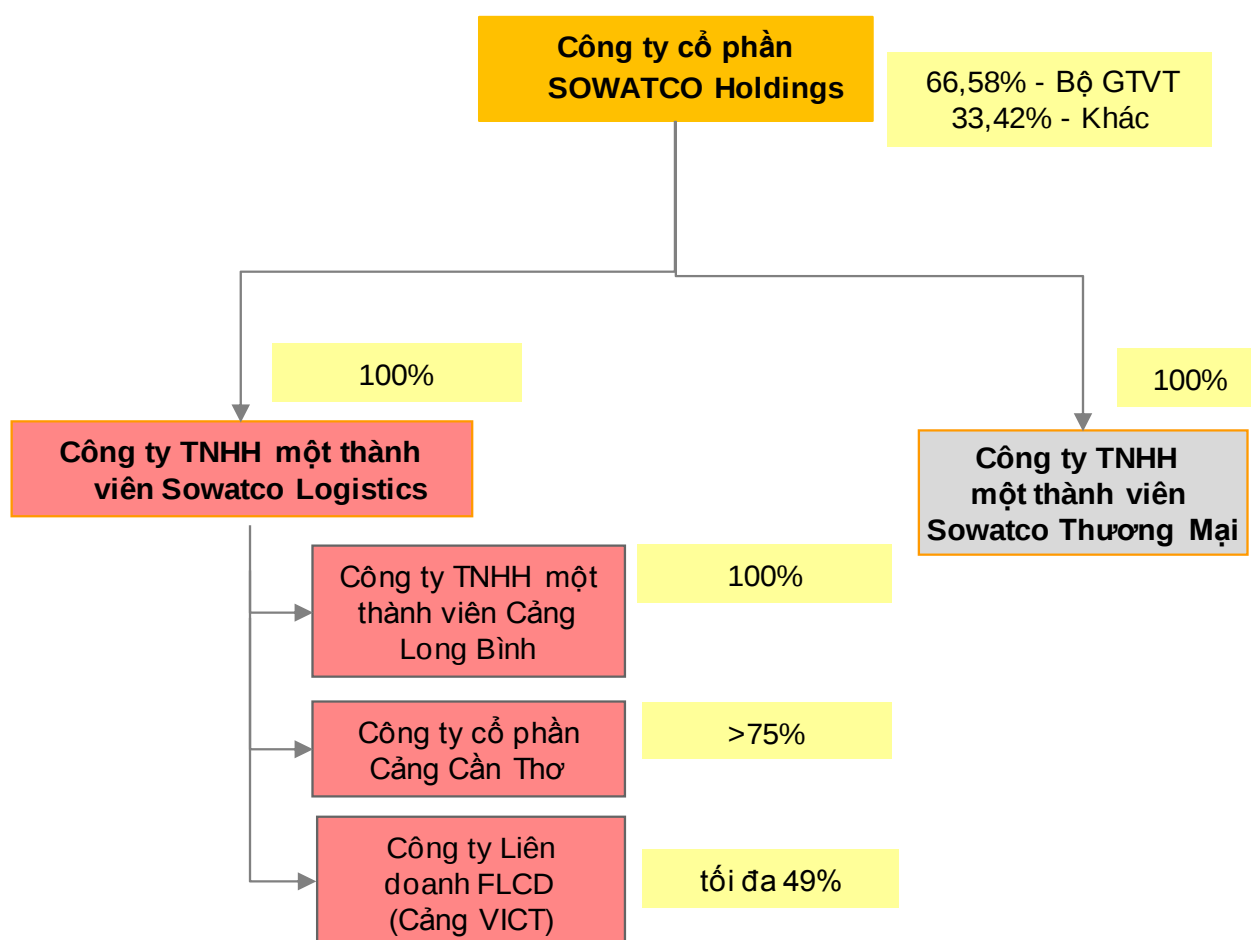


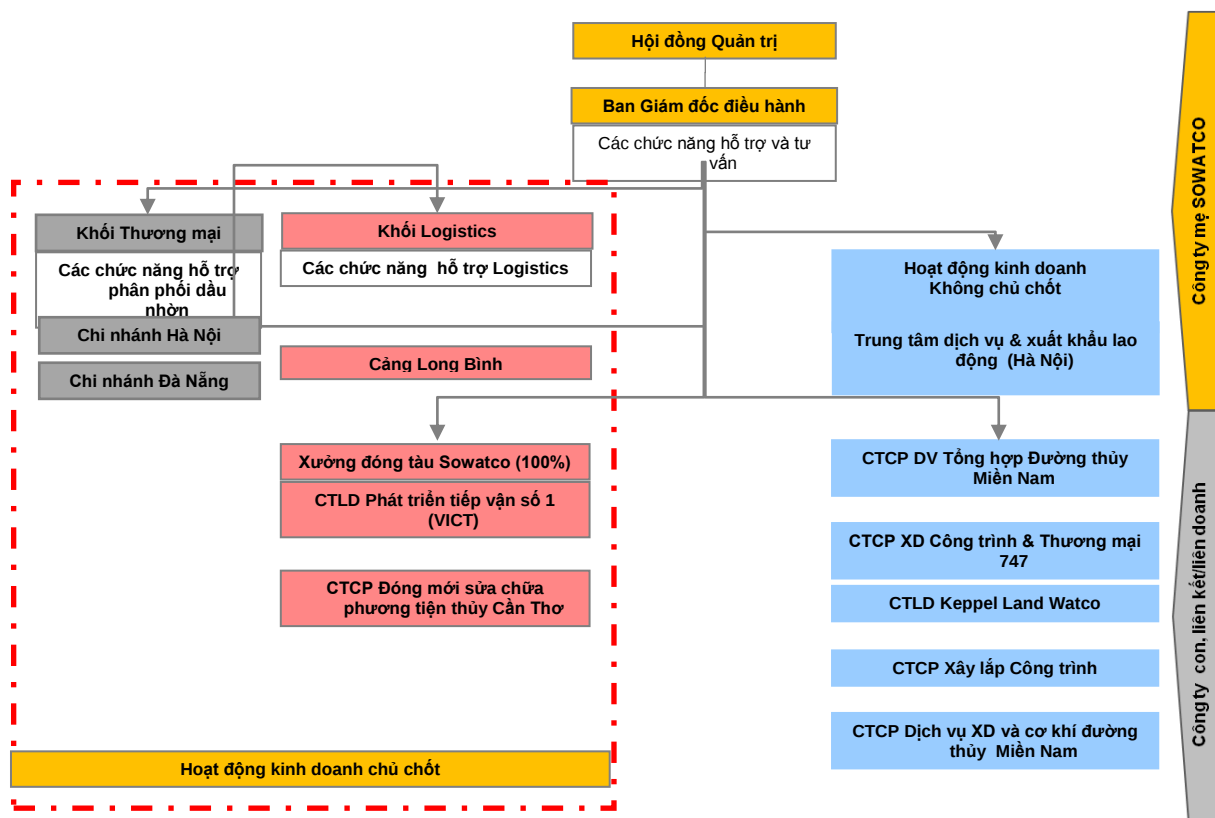


Trong tương lai, lãnh đạo SOWATCO hướng tới một mô hình tổ chức quản lý tập trung hơn vào những hoạt động cốt lõi của dịch vụ hậu cần và vận tải. Theo mô hình này, hoạt động của SOWATCO tập trung vào hai mảng kinh doanh là Logistics và thương mại. theo đó, Công ty mẹ sẽ không trực tiếp hoạt động kinh doanh, chỉ đề ra định hướng và giám sát việc thiết lập, triển khai, và đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu đã đề ra cho các công ty con. Công ty mẹ can thiệp vào công ty con thông qua công cụ người đại diện vốn, các báo cáo và các hợp đồng quản lý cho các dịch vụ. Các chức năng tư vấn và hỗ trợ được duy trì ở Công ty mẹ. Hai mảng kinh doanh chủ đạo được tách thành hai công ty con trực tiếp đảm nhận hai mảng Logistics và Thương mại. Vai trò, trách nhiệm và ma trận quyền hạn của các vị trí quản lý được phát triển đầy đủ cho từng công ty con và Công ty mẹ.

Mô hình tổ chức này có ưu điểm rõ rệt là tập trung vào những nhiệm vụ kinh doanh chủ chốt, thực hiện mỗi doanh nghiệp có phân khúc thị trường được xác định rõ ràng, tránh được kinh doanh trùng lặp và cạnh tranh nội bộ giữa các công ty con về một số hoạt động thương mại, dịch vụ.

Để đạt được mô hình tổ chức này, SOWATCO dự kiến sẽ tiếp tục tái cấu trúc và có những bước chuyển đổi như sau:





SOWATCO tự xác định sẽ tiếp tục tập trung vào các dịch vụ vận tải đường sông và các dịch vụ trợ giúp có liên quan để duy trì vị thế hàng đầu trên thị trường bằng cách nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả, bảo đảm lợi ích của các cổ đông. Theo đó, SOWATCO đã và đang tiếp tục thoái vốn ở các lĩnh vực không chủ chốt hoặc không hiệu quả theo kế hoạch đã được Ernst & Young chuẩn bị. Trong năm 2012, SOWATCO đã bắt đầu thoái vốn từ liên doanh Keppel-Watco Land và Công ty Cổ phần Thương mại-Xây dựng 747 và sẽ tiếp tục quá trình này trong năm 2013. Quá trình thoái vốn từ Công ty Cổ phần Xây dựng và Cơ khí sẽ bắt đầu từ 2013 đến 2016. Quá trình thoái vốn từ Công ty Cổ phần Vận tải đường thủy Miền Nam bắt đầu từ năm 2008, tỷ lệ sở hữu cổ phần của SOWATCO đã giảm từ 51% xuống còn 26% và SOWATCO tìm kiếm nhà đầu tư để tiếp tục thoái vốn nữa. Quá trình thoái vốn này dự kiến sẽ kết thúc vào năm 2016.

Hoàn thiện các quy trình hoạt động và đổi mới phương thức quản trị.

SOWATCO đã hoàn thiện tổ chức của Tổng Công ty, Văn phòng Tổng Công ty, quy trình ra quyết định và quy trình tổ chức hoạt động thông qua áp dụng công nghệ thông tin hiện đại.

Những thay đổi cơ bản đã thực hiện là:

- Hoàn thiện để nâng cao hiệu quả hoạt động của Hội đồng quản trị (Xác định cơ cấu và thành phần của HĐQT, quy định cụ thể nhiệm vụ và trách nhiệm cơ bản của HĐQT, quy định về họp HĐQT, cơ cấu tổ chức của

các ủy ban giúp việc HĐQT, mối quan hệ giữa HĐQT với các cổ đông, Ban giám đốc, Ban kiểm soát, xác định vai trò của Thư ký công ty);

- (ii) Tăng cường triển khai thực hiện các hoạt động thuộc chức năng kiểm toán nội bộ (bao gồm các giải pháp như đưa ra các chính sách và các thủ tục hướng dẫn đối với hoạt động của kiểm toán nội bộ; hướng dẫn áp dụng các chuẩn mực và các thủ tục trong các lĩnh vực cụ thể của chức năng kiểm toán nội bộ);
- (iii) Quản trị rủi ro, ban hành quy trình, thủ tục cụ thể, đánh giá rủi ro, xây dựng cảm nang Quản trị Rủi Ro Doanh nghiệp (QTRRDN), tổ chức tập huấn và đào tạo cán bộ về QTRRD

Tất cả những biện pháp này nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả quản trị doanh nghiệp của SOWATCO.

Tái cấu trúc tài chính

Sowatco được ADB cho vay một khoản vốn dài hạn với lãi suất ưu đãi để tái cấu trúc các khoản nợ ngắn hạn với lãi suất cao, giúp Sowatco giảm gánh nặng về chi phí lãi vay phải trả.

Tổng quan quá trình tái cấu trúc và hoạt động kinh doanh của SOWATCO

SOWATCO đã trải qua nhiều bước chuyển đổi và tái cấu trúc, từ mô hình Tổng Công ty 90 (1996) sử dụng quan hệ và mệnh lệnh hành chính giữa Tổng Công ty và các doanh nghiệp thành viên, kinh phí hoạt động dựa trên đóng góp của các doanh nghiệp thành viên, đã chuyển sang quan hệ giữa Tổng Công ty hay Công ty mẹ là nhà đầu tư và doanh nghiệp, tuân thủ quan hệ thị trường, chia sẻ và gắn bó thông qua lợi ích kinh tế; Ưu điểm của SOWATCO là đã từ đa dạng hóa các lĩnh vực (xuất khẩu lao động, mua bán nước hoa quả, nước uống, kinh doanh mũ bảo hiểm Honda, mua bán clinker v.v.) chuyển sang tập trung phát triển các loại dịch vụ vận tải liên quan để trở thành công ty vận tải đường sông có dịch vụ trọn gói từ vận tải, kho bãi, bến cảng, kể cả cảng cạn bãi ICD, kinh doanh dịch vụ hàng hải, xuất-nhập khẩu ủy thác, phân phối dầu nhớt đến đóng mới đến sửa chữa phương tiện, đem lại cho SOWATCO lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác.

SOWATCO kết hợp tái cấu trúc Tổng Công ty với tái cấu trúc tài chính, đổi mới quản trị doanh nghiệp, thực hiện chế độ quản trị doanh nghiệp hiện đại, công khai minh bạch theo Luật Doanh nghiệp, tôn trọng lợi ích cổ đông và nhà đầu tư, đề cao trách nhiệm giải trình, nâng cao kỷ luật, có các phương án đề phòng các rủi ro về thời tiết, tai nạn. Thông qua những bước đó, SOWATCO đã giảm bớt cấp trung gian trong quá trình ra quyết định và đã huy động được sự đóng góp của các phòng ban tham mưu trong một quy trình ra quyết định được thiết kế rõ ràng.

Thực hiện Quyết định 929-TTg của Thủ tướng Chính phủ, SOWATCO tiếp tục thoái vốn khỏi các hoạt động không chủ chốt và nâng cao chất lượng quản lý rủi ro.

Kết quả kinh doanh

Bảng 3. Sản lượng sản phẩm chính (theo SOWATCO)

Sản phẩm/ Dịch vụ	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		10 tháng Năm 2012	
	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)
Bốc xếp hàng hóa	32,872	9.22%	57,122	9.32%	68,320	8.11%	49,127	7.58%
Vận tải	21,495	6.03%	39,100	6.38%	45,032	5.35%	43,539	6.72%
Công nghiệp	71,396	20.02%	25,168	4.11%	14,599	1.73%	2,166	0.33%
Doanh thu XKLĐ	1,323	0.37%	2,617	0.43%	2,861	0.34%	3,532	0.55%
Thương mại	171,946	48.22%	415,725	67.82%	585,181	69.47%	487,138	75.18%
Xây dựng và khác	29,631	8.31%	45,664	7.45%	95,942	11.39%	28,220	4.36%
Tài chính	27,926	7.83%	27,609	4.50%	30,414	3.61%	34,215	5.28%
Tổng cộng	356,589	100.00%	613,005	100.00%	842,349	100.00%	647,937	100.00%

Theo Báo cáo này, đóng góp của hoạt động thương mại năm 2010 lên đến 67,82% trong khi đóng góp của bốc xếp hàng hóa chỉ 9,362%, vận tải 6,38%, công nghiệp 5,69%. Phải chăng các hoạt động thương mại đang chiếm tỷ trọng lớn nhất của SOWATCO và dự kiến tập trung vào những ngành cốt lõi sẽ bao gồm các hoạt động thương mại có liên quan trong khi xuất khẩu lao động chỉ đóng góp 0,43% cho doanh thu và có thể dễ dàng được thoái vốn. Tỷ lệ này không có thay đổi đáng kể trong năm 2011.

Bức tranh về lãi gộp theo 7 lĩnh vực kinh doanh chính dưới đây cho thấy tỷ trọng khác biệt nhất định so với doanh thu ở bảng trên.

Bảng 4. Lãi gộp theo doanh thu thực hiện

Dvt: triệu đồng

Stt	Sản phẩm/ Dịch vụ	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		10 tháng Năm 2012	
		Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)
1	Bốc xếp hàng hóa	361	1.63%	4,261	9.56%	5,097	7.56%	8,225	18.08%
2	Vận tải	-9,539	-42.97%	1,200	2.69%	1,215	1.80%	767	1.69%
3	Công nghiệp	4,695	21.15%	3,942	8.85%	300	0.45%	0	0.00%
4	Xuất khẩu lao động	106	0.48%	250	0.56%	259	0.38%	341	0.75%
5	Thương mại	1,719	7.74%	19,038	42.73%	26,799	39.76%	15,870	34.89%
6	Xây dựng và khác	3,020	13.60%	4,641	10.42%	31,565	46.83%	633	1.39%
7	Tài chính	21,839	98.37%	11,223	25.19%	2,167	3.22%	19,655	43.21%
	Tổng cộng	22,201	100.00%	44,555	100.00%	67,402	100.00%	45,491	100.00%

Bốc xếp hàng hóa, vận tải, công nghiệp, xây dựng khác đều có tỷ lệ đóng góp lãi gộp cao hơn doanh thu, trong khi tỷ trọng của thương mại thấp hơn 27,10% so với tỷ trọng đóng góp của doanh thu.

Lợi thế cạnh tranh và thị phần của SOWATCO.

Thị phần của SOWATCO trong vận tải thủy nội địa tại thời điểm 2011-2012 là 15%, một tỷ trọng không quá lớn, song SOWATCO vẫn phấn đấu để trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu về vận tải đường sông ở Miền Nam nói chung và là nhà cung cấp dịch vụ cảng sông hàng đầu ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Lợi thế cạnh tranh của SOWATCO là nhà cung cấp dịch vụ đáng tin cậy về vận tải container trong khi SOWATCO không thể cạnh tranh với tư nhân trong vận chuyển hàng rời bằng vận tải đường sông. SOWATCO có lợi thế cạnh tranh về thời hạn giao hàng ngắn nhất, chi phí thấp nhất và độ an toàn cao nhất, có hệ thống dịch vụ liên hoàn khép kín, có hợp đồng dài hạn với những khách hàng lớn trong nước và ngoài nước. SOWATCO có thị phần trên 50% trong vận tải container, có vị thế hàng đầu trong vận tải quá cảnh đi Campuchia và vận tải hàng hóa có khối lượng lớn với tốc độ nhanh và chi phí thấp.

Bảng tổng kết doanh thu và lợi nhuận sau đây cho ta thấy một số nét đặc thù trong hoạt động kinh doanh của SOWATCO trong 3 năm gần đây:

Bảng 5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của SOWATCO

Dvt: triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Tổng giá trị tài sản	1,342,710	1,169,971	1,264,573
2	Doanh thu thuần	328,662	604,494	794,476
3	Lợi nhuận gộp	361	35,870	56,271
4	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	1,929	16,925	24,621
5	Lợi nhuận khác	160	2,141	40,742
6	Lợi nhuận trong liên doanh liên kết	16,768	8,305	2,038
7	Lợi nhuận trước thuế	18,857	27,372	67,402
8	Lợi nhuận sau thuế	18,215	23,241	51,316
9	Lợi ích của cổ đông thiểu số	4,094	1,178	831
10	Lợi nhuận sau thuế của cổ đông cty mẹ	16,825	22,062	50,485

Lợi nhuận từ liên doanh liên kết năm 2009 chiếm 88,92% tổng lợi nhuận trước thuế của SOWATCO trong khi lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh chỉ đóng góp 10,22% .

Tuy vậy, tình hình đã thay đổi nhiều trong 2 năm 2010 và 2011, lợi nhuận từ liên doanh liên kết giảm chỉ còn một nửa, chỉ còn chiếm 30 , 34% và năm 2011 chỉ còn 3,9% trong khi lợi nhuận khác tăng đột biến. Điều đó có thể liên quan đến việc đồng tiền Việt Nam năm 2011 bị mất giá, làm sụt giảm lãi của liên doanh với Keppland và giá thuê văn phòng cũng giảm sút mạnh trong năm 2011.

SOWATCO đang đứng trước yêu cầu đầu tư lớn nhằm hiện đại hóa đội tàu, container, bến cảng cũng như góp vốn đầu tư cho liên doanh.

Theo Báo cáo của HSC và báo cáo của Ban Giám đốc SOWATCO, SOWATCO không có số nợ lớn phải thu hay phải trả, tình hình tài chính rõ ràng và lành mạnh.

Triển khai các khuyến nghị của tư vấn của E&Y

Trên cơ sở Phương án tái cấu trúc do Tư vấn hỗ trợ xây dựng, SOWATCO đã triển khai và áp dụng ngay một số hoạt động vào hoạt động kinh doanh. Cụ thể như:

- Quy trình Lập kế hoạch ngân sách và thủ tục lập kế hoạch, ngân sách và dự báo giai đoạn 2012 – 2014, cụ thể theo 04 tháng đầu năm 2012 và 06 tháng cuối năm 2012.

- Hệ thống quản trị rủi ro: Tư vấn hỗ trợ SOWATCO nhận biết rủi ro, xây dựng quy trình quản lý, báo cáo về quản trị rủi ro, tài chính, về hàng hóa tồn kho nên đã giảm được chi phí ...

- Quy trình kế toán, khóa sổ lập báo cáo tài chính, bao gồm cả báo cáo tài chính hợp nhất.

- Các nội dung về Hoàn thiện cơ cấu tổ chức, mô tả chức năng nhiệm vụ, vai trò trách nhiệm, xây dựng quy chế phân cấp phân quyền nội bộ; cẩm nang quản trị doanh nghiệp, cẩm nang quản trị rủi ro, cẩm nang kiểm toán nội bộ sẽ được Hội đồng quản trị phê duyệt vào 5/11/2012 cùng với phương án và đề án tái cấu trúc.

Tái cấu trúc doanh nghiệp - thoái vốn: Đại hội Cổ đông năm 2012 đã đồng ý thoái vốn. Từ khi tham gia dự án, đã hoàn thành thoái vốn ở công ty cổ phần cơ khí công trình 2, công ty liên doanh sơn ICI; hiện nay đang tiến hành các thủ tục để thoái vốn ở Công ty Cổ phần Dịch vụ tổng hợp đường thủy và Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu lao động và vận tải thủy. Các công ty kinh doanh ngoài ngành cốt lõi còn lại đến 2016 sẽ hoàn thành việc thoái vốn.

Tái cấu trúc tài chính: Khoản vốn vay OCR từ nguồn vốn ADB đã được giải ngân cho SOWATCO nhằm mục đích tái cấu trúc các khoản nợ ngắn hạn có lãi suất cao. Thời gian trả nợ của khoản vốn vay ưu đãi ADB này là 25 năm bao gồm 5 năm ân hạn, lãi suất cho vay lại là LIBOR + chênh lệch tại từng thời điểm do ADB thông báo. Nhờ có khoản vay ưu đãi này, trong năm 2012, do nền kinh tế thế giới và Việt Nam có nhiều biến động, nhưng SOWATCO vẫn đảm bảo mức doanh thu và lợi nhuận do Đại hội đồng Cổ đông đã đề ra.

4. Một số kinh nghiệm và bài học từ tái cấu trúc SOWATCO

SOWATCO thực hiện tái cấu trúc qua nhiều giai đoạn kiên trì theo hướng thị trường, chia sẻ lợi ích hợp lý giữa các bên tham gia, bảo đảm lợi ích của công ty mẹ-công ty con và lợi ích của người lao động, bảo đảm các bên cùng thắng (win-win). SOWATCO đã loại bỏ xung đột lợi ích giữa công ty mẹ-công ty con hay cạnh tranh giữa các công ty con với nhau trong quá trình tái cấu trúc chuyên môn hóa các công ty con. Các cảng (Long Bình, Cần Thơ) không cạnh tranh với nhau do được phân định vị trí địa lý rõ ràng. Quá trình tái cấu trúc đã góp phần hình thành những công ty thành viên có quy mô lớn hơn, năng lực cạnh tranh cao hơn.

SOWATCO đã luôn coi trọng tính chuyên nghiệp trong xây dựng các đề án tái cấu trúc, trong quá trình tái cấu trúc đã tranh thủ được sự ủng hộ của các nhà tài trợ (DANIDA, ADB), sử dụng lực lượng tư vấn chuyên nghiệp trong nước (như MCG) và ngoài nước (Ernst&Young) để xây dựng các phương án. SOWATCO đã tổ chức thảo luận dân chủ rộng rãi trong nội bộ SOWATCO để tiếp tục cụ thể hóa và hoàn thiện các phương án, tạo sự đồng thuận cao trong công nhân, viên chức. Vì vậy, SOWATCO đã tổ chức thực hiện phương án tái cấu trúc một cách cương quyết, dứt điểm, không để kéo dài và hạn chế tối đa sự xuất hiện các tình huống bất ngờ.

Lãnh đạo SOWATCO đã khuyến khích các công ty tư vấn trong nước và ngoài nước phân tích, làm rõ những hạn chế, yếu kém của Tổng Công ty. Khi phát hiện không thể cạnh tranh được trong một phân khúc thị trường nhất định, phát hiện sự cạnh tranh giữa các công ty con với nhau, SOWATCO đã mạnh dạn từ bỏ những lĩnh vực yếu kém, tập trung vào những lĩnh vực có năng lực cạnh tranh, thống nhất lợi ích trong tổng công ty, thoái vốn ở những lĩnh vực không chủ chốt. Lãnh đạo SOWATCO đã tổ chức thảo luận dân chủ kế hoạch tái cấu trúc do công ty tư vấn đề xuất trong nội bộ công nhân viên, tạo sự đồng thuận và quyết tâm thực hiện tái cấu trúc. Khi thực hiện, lãnh đạo SOWATCO đã tiến hành rất quyết liệt như một chiến dịch quân sự được chuẩn bị kỹ càng, tránh được các phản ứng không cần thiết hay kéo dài, sớm hình thành một hệ thống công ty mẹ-con, hoạt động trong những lĩnh vực có hiệu quả cao hơn. Mặc dầu không tránh khỏi một số đơn thư, kiện cáo nhất định hiệu quả kinh tế được cải thiện đã chứng minh sự đúng đắn của các biện pháp tái cấu trúc.

SOWATCO đã tận dụng được cơ hội thị trường như đi đầu trong vận chuyển hàng hóa chuyên dụng quá cảnh sang Campuchia, liên doanh xây dựng cao ốc với Keppland có hiệu quả, đi đầu thực hiện cổ phần hóa trong ngành, niêm yết trên thị trường chứng khoán v.v. SOWATCO cũng chú ý vận dụng khoa học-công nghệ như sớm vận dụng công nghệ tàu lash, công nghệ thông tin, gắn camera giám sát tại tàu, bến cảng, kho bãi và trong công tác quản trị doanh nghiệp .

SOWATCO luôn nghiêm chỉnh thực hiện pháp luật, coi trọng lợi ích người lao động. Trong quá trình cổ phần hóa, SOWATCO đã bảo đảm tất cả người lao động có thể mua hết số cổ phần ưu đãi được phân bổ bằng cách huy động quỹ phúc lợi của doanh nghiệp. Đối với những người lao động bị thiệt thòi (nghỉ việc), SOWATCO đã có sự quan tâm và giúp đỡ thích đáng. SOWATCO tạo điều kiện đào tạo lại và sắp xếp công việc cho các lao động buộc thôi việc, chỉ những người nào không đào tạo lại được mới bị buộc thôi việc. Luôn quan tâm đến đào tạo, đào tạo lại và đầu tư vào nguồn nhân lực.

SOWATCO luôn bảo đảm tài chính công ty lành mạnh, không dựa quá nhiều vào tín dụng để đầu tư, đặc biệt đã không đầu tư phát triển vào các lĩnh vực có rủi ro cao như bất động sản hay đầu tư tài chính-chứng khoán. Công ty mẹ có đủ năng lực tài chính để đầu tư vào các công ty con. Vì vậy, SOWATCO liên tục tái cấu trúc trong xu thế phát triển ổn định, không cần sự trợ giúp để giải quyết nợ xấu tồn đọng.

SOWATCO đã kết hợp tái cấu trúc với xây dựng hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại. Tổng Công ty hay công ty mẹ tập trung vào quản lý, giám sát, không trực tiếp tham gia kinh doanh, tránh được tình trạng hoạt động của công ty mẹ bị phân tán vào các hoạt động tác nghiệp hay bị quá tải. Công ty mẹ có năng lực cao hơn về các nghiệp vụ pháp chế, tài chính-kế toán, nhân sự, quan hệ công chúng, SOWATCO đã chú ý nâng cao hiệu quả quản trị, giám sát, đồng thời giảm bớt đáng kể tình trạng quan liêu, giấy tờ. SOWATCO đã đi đầu thiết lập trật tự kỷ cương, kỷ luật lao động, khen thưởng và kỷ luật nghiêm minh, nâng cao kỷ luật lao động.

SOWATCO đã chứng minh doanh nghiệp nhà nước có thể tái cấu trúc có kết quả và sử dụng tín dụng trợ giúp của ADB có hiệu quả. SOWATCO hy vọng có thể được tiếp tục nhận được sự trợ giúp trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

1. AASCs, Báo cáo về kết quả tài chính hợp nhất của SOWATCO, TP Hồ Chí Minh, 2010
2. HSC Bản công bố thông tin của SOWATCO 2011.
3. Ernst & Young, Các báo cáo của dự án tái cấu trúc doanh nghiệp của ADB, 2011-2012.
4. DANIDA Báo cáo dự án hỗ trợ kỹ thuật cải cách kinh tế , Công ty SOWATCO, 2002.
5. SOWATCO, Báo cáo quá trình hình thành và phát triển, 2012. và số liệu kết quả kinh doanh, báo cáo tài chính 2009, 2010, 2011.
6. Biên bản làm việc với ông Trương Quốc Hưng, Tổng Giám đốc SOWATCO ngày 15.09.2012 tại Văn phòng Dự án, Bộ Tài Chính, Hà Nội.
6. Trao đổi trực tiếp với ông Trương Quang Hưng ngày 27.11.2012.