LUẬN VĂN

“Nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty Cầu 12 trong đấu thầu xây dựng”

MỤC LỤC

MỤC LỤC 1
LỜI MỞ ĐẦU 4
1. Tính cấp thiết của đề tài 4
2. Mục đích nghiên cứu của đề tài 4
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn 5
4. Phương pháp nghiên cứu đề tài 5
5. Những đóng góp mới của luận văn 5
6. Kết cấu của luận văn 5
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐẤU THẦU VÀ KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG ĐẤU THẦU XÂY DỰNG 6
1.1. Lý luận chung về đấu thầu và đấu thầu xây dựng 6
1.1.1. Khái niệm, bản chất của đấu thầu 6
1.1.2. Khái niệm, bản chất của đấu thầu xây dựng 7
1.1.3 Hình thức, phương thức và nguyên tắc đấu thầu xây dựng 8
1.1.4 Vai trò của đấu thầu xây dựng 11
1.2. Khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng 12
1.2.2. Khái niệm và phân loại khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng 13
1.2.3 Các chỉ tiêu đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong đấu thầu xây lắp 16
1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp của doanh nghiệp 19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG ĐẤU THẦU XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY CẦU 26
2.1. Giới thiệu tổng quát về Công ty cầu 12 26
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cầu 12 26
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của công ty 28
2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cầu 12 30
2.2. Thực trạng công tác đấu thầu xây dựng của Công ty cầu 12 31
2.2.1. Kết quả đấu thầu của Công ty cầu 12 31
2.2.2. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến kết quả đấu thầu 33
2.3 Những nhân tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của Công ty cầu 12 trong đấu thầu xây dựng. 35
2.3.1. Những nhân tố bên trong 35
2.3.2. Những nhân tố bên ngoài 43
2.3.3. Đánh giá chung về khả năng cạnh tranh của Công ty cầu 12 trên thị trường xây dựng. 48
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẰM NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG ĐẤU THẦU XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY CẦU 12 52
3.1. Mục tiêu phát triển của công ty cầu 12 trong 5 năm tới (2006 – 2010) 52
3.1.1. Môi trường kinh doanh 52
3.1.2. Định hướng và mục tiêu của Công ty cầu 12 giai đoạn 2006 – 2010 53
3.2. Một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty trong đấu thầu xây dựng 54
3.2.1. Nâng cao năng lực tài chính 54

3.2.2. Nâng cao năng lực máy móc thiết bị 56
3.2.3. Nâng cao năng lực và trình độ đội ngũ lao động 59
3.2.4. Giải pháp về hoàn thiện kỹ năng lập hồ sơ dự thầu 61
3.2.5. Chiến lược định giá để đảm bảo thắng thầu 63
3.2.6. Giải pháp về hoạt động Marketing 66
3.3. Kiến nghị với nhà nước 67
3.3.1. Những giải pháp nhằm nâng cao năng lực tài chính cho nhà thầu 67
3.3.2. Tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý đầu tư và xây dựng 68
3.3.3. Tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật về đấu thầu 69
KẾT LUẬN 71
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 72

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Bước vào thế kỷ 21, đất nước ta đang đứng trước xu thế hội nhập khu vực và quốc tế ngày càng sâu sắc và toàn diện. Đó là xu thế tất yếu của sự phát triển và chúng ta cũng không thể đứng ngoài vòng quay của lịch sử. Một sự kiện quan trọng vừa diễn ra đó là việc Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại Thế giới (WTO) đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong phát triển kinh tế của Việt Nam. Trong hoàn cảnh đó một trong những hành động cần phải tập trung làm ngay đó là phát triển cơ sở hạ tầng giao thông. Bởi vì giao thông thuận lợi sẽ góp phần quan trọng vào việc thu hút đầu tư và phát triển kinh tế. Cơ sở hạ tầng giao thông luôn phải đi trước một bước.

Đấu thầu xây dựng đã rất phổ biến ở các nước phát triển bởi những ưu điểm vượt trội của nó so với hình thức giao thầu. Nhưng đối với Việt Nam mới chỉ được áp dụng trong những năm gần đây. Quy chế đấu thầu được ban hành lần đầu vào năm 1996 và đến ngày 29/11/2005 luật đấu thầu mới chính thức được thông qua và có hiệu lực thi hành từ ngày 01/04/2006. Luật đấu thầu ra đời tạo nên một hành lang pháp luật thống nhất cho các doanh nghiệp tham gia cạnh tranh một cách bình đẳng và hy vọng hạn chế được những bất cập trong đấu thầu. Tuy nhiên nó cũng đòi hỏi các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng phải chuyên nghiệp hơn trong đấu thầu thì mới hy vọng cạnh tranh được với các nhà thầu trong và ngoài nước.

Công ty Cầu 12 là một doanh nghiệp Nhà nước, đang trong quá trình cổ phần hóa, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng cầu. Hiện nay, ngành xây dựng giao thông gặp rất nhiều khó khăn và Công ty cầu 12 cũng không phải là một ngoại lệ. Việc thắng thầu có ý nghĩa to lớn đối với công ty bởi nó không chỉ giúp duy trì sản xuất mà còn giúp doanh nghiệp tự chủ trong kinh doanh thoát khỏi khó khăn. Trong thời gian vừa qua Công ty Cầu 12 đã gặt hái được rất nhiều thành công trong đấu thầu, thắng thầu được những gói thầu lớn, giá thầu hợp lý và khả năng thanh toán cao. Tuy nhiên, xác suất trượt thầu vẫn còn rất cao. Đứng trước thực tế đó Công ty vẫn chưa có được những giải pháp mang tính toàn diện đến vấn đề cạnh tranh trong đấu thầu.

Là một cán bộ của công ty, nhận thức rõ được tầm quan trọng của việc thắng thầu đối với Công ty, tôi chọn đề tài: "Nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty Cầu 12 trong đấu thầu xây dựng" làm đề tài luận văn thạc sỹ. Đây là vấn đề có ý nghĩa bức xúc cả về lý luận và thực tiễn đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

Hệ thống hóa lý luận cơ bản về khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cầu 12. Trên cơ sở đó đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu của Công ty Cầu 12.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn

- Đối tượng nghiên cứu: khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng của các doanh nghiệp xây dựng nói chung.

- Phạm vi nghiên cứu: Luận văn đi sâu phân tích khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng tại Công ty Cầu 12 từ năm 2004 đến năm 2006.

4. Phương pháp nghiên cứu đề tài

Luận văn sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử làm nền tảng, kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng. Bên cạnh đó, sử dụng các phương pháp khác như so sánh, phân tích, tổng hợp vấn đề.

5. Những đóng góp mới của luận văn

- Khái quát hóa các vấn đề lý luận cơ bản về đấu thầu và khả năng cạnh tranh trong đấu thầu.

- Phân tích và đánh giá thực trạng khả năng cạnh tranh trong đấu thầu của Công ty Cầu 12 trong những năm vừa qua. Từ đó đưa ra những đánh giá nhận xét, nêu lên những mặt được và chưa được, những tồn tại cần giải quyết.

- Đưa ra một số biện pháp, kiến nghị nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng của Công ty Cầu 12.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 3 chương.

Chương I: Một số vấn đề lý luận cơ bản về đấu thầu và khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng.

Chương II: Thực trạng khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng của Công ty Cầu 12.

Chương III: Một số giải pháp chủ yếu nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng của Công ty Cầu 12.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐẤU THẦU VÀ KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG ĐẤU THẦU XÂY DỰNG

1.1. Lý luận chung về đấu thầu và đấu thầu xây dựng

1.1.1. Khái niệm, bản chất của đấu thầu

Trước khi tìm hiểu khái niệm và bản chất của đấu thầu chúng ta cần tìm hiểu rõ một số khái niệm liên quan trong đấu thầu. Theo luật đấu thầu ban hành ngày 29 tháng 11 năm 2005 thì một số khái niệm trong đấu thầu được hiểu như sau:

- ***Dự án***: Là tập hợp các đề xuất để thực hiện một phần hay toàn bộ công việc nhằm đạt được mục tiêu hay yêu cầu nào đó trong một thời gian nhất định dựa trên nguồn vốn xác định.

- ***Chủ đầu tư***: Là người sở hữu vốn hoặc được giao trách nhiệm thay mặt chủ sở hữu, người vay vốn trực tiếp quản lý và thực hiện dự án.

- ***Bên mời thầu***: Là chủ đầu tư hoặc tổ chức chuyên môn có đủ năng lực và kinh nghiệm được chủ đầu tư sử dụng để tổ chức đấu thầu theo các quy định của pháp luật về đấu thầu.

- ***Nhà thầu***: Là tổ chức, cá nhân trong nước hoặc nước ngoài có năng lực pháp luật dân sự, đối với cá nhân còn phải có năng lực hành vi dân sự để ký kết và thực hiện hợp đồng. Năng lực pháp luật dân sự và năng lực hành vi dân sự của nhà thầu trong nước được xét theo pháp luật Việt Nam, đối với nhà thầu nước ngoài được xét theo pháp luật của nước nơi nhà thầu mang quốc tịch. Nhà thầu phải đảm bảo sự độc lập về tài chính của mình. *(Trích khoản 10 – điều 3- Nghị định 66/2003/NĐ - CP).*

- ***Gói thầu***: Là một phần của dự án, trong một số trường hợp đặc biệt gói thầu là toàn bộ dự án; gói thầu có thể gồm những nội dung mua sắm giống nhau thuộc nhiều dự án hoặc là khối lượng mua sắm một lần đối với mua sắm thường xuyên.

- ***Hồ sơ mời thầu***: Là toàn bộ tài liệu sử dụng cho đấu thầu rộng rãi hoặc đấu thầu hạn chế bao gồm các yêu cầu cho một gói thầu làm căn cứ pháp lý để nhà thầu chuẩn bị hồ sơ dự thầu và để bên mời thầu đánh giá hồ sơ dự thầu nhằm lựa chọn nhà thầu trúng thầu; là căn cứ cho việc thương thảo, hoàn thiện và ký kết hợp đồng.

- ***Hồ sơ dự thầu***: Là toàn bộ tài liệu do nhà thầu lập theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu và được nộp cho bên mời thầu theo quy định nêu trong hồ sơ mời thầu.

Trong nền kinh tế thị trường, người tiêu dùng (bao gồm các nhà đầu tư – gọi chung là người mua) luôn mong muốn có được hàng hóa và dịch vụ tốt nhất với chi phí thấp nhất. Vì vậy, mỗi khi có nhu cầu mua sắm một hàng hóa hay dịch vụ nào đó, họ thường tổ chức các cuộc đấu thầu để các nhà thầu (bao gồm các nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ) cạnh tranh nhau về mặt kỹ thuật, công nghệ, chất lượng và giá cả. Tùy theo nhu cầu sử dụng, người mua sẽ đưa ra các thông tin cơ bản về yêu cầu chất lượng hàng hóa, điều kiện thanh toán. Nhà thầu căn cứ vào các yêu cầu đó để lập hồ sơ dự thầu và gửi cho bên mời thầu để họ đánh giá. Trong đấu thầu nhà thầu nào đưa ra được mẫu hàng hóa và dịch vụ phù hợp với yêu cầu của người mua và với giá bỏ thầu thấp nhất sẽ trúng thầu. Như

vậy, đấu thầu là một sân chơi do người mua tổ chức và người chơi là những nhà thầu. Nếu sân chơi đó có luật chơi tốt thì sẽ thu hút được nhiều người chơi và như vậy người mua sẽ có nhiều cơ hội chọn mua được hàng hóa và dịch vụ thoả mãn yêu cầu của mình với giá cả thấp nhất có thể.

Như vậy, có thể hiểu đấu thầu là phạm trù kinh tế tồn tại trong nền kinh tế thị trường. Trong đó, người mua đóng vai trò tổ chức để các nhà thầu (những người bán) cạnh tranh nhau. Mục tiêu của người mua là có được hàng hóa và dịch vụ thỏa mãn các yêu cầu của mình về kỹ thuật, chất lượng với chi phí thấp nhất. Mục tiêu của nhà thầu là giành được quyền cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ đó với giá cả đủ bù đắp các chi phí đầu vào đồng thời đảm bảo mức lợi nhuận cao nhất có thể.

1.1.2. Khái niệm, bản chất của đấu thầu xây dựng

Đấu thầu xây dựng là một lĩnh vực không phải là mới ở Việt Nam. Cùng với sự chuyển đổi nền kinh tế nước ta từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng XHCN, Việt Nam đã ban hành quy chế đấu thầu riêng trong lĩnh vực xây dựng. Quy chế đấu thầu được ban hành lần đầu tiên năm 1996 (quy định tại nghị định số 43/CP ngày 16/07/1996 của chính phủ) nhằm thống nhất quản lý hoạt động đấu thầu trong cả nước. Từ đó nó vẫn liên tục được sửa đổi bổ sung cho phù hợp với tình hình kinh tế của Việt Nam và đến ngày 29 tháng 11 năm 2005 luật đấu thầu số 61/2005/QH11 đã chính thực được ban hành. Luật đấu thầu ra đời với hy vọng hạn chế được nhiều bất cập trong hoạt động đấu thầu đảm bảo tính cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng.

Theo luật đấu thầu thì đấu thầu có thể hiểu là quá trình lựa chọn nhà thầu đáp ứng các yêu cầu của bên mời thầu để thực hiện gói thầu thuộc các dự án trên cơ sở bảo đảm tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch và hiệu quả kinh tế. Đứng trên các góc độ khác nhau sẽ có các cách nhìn nhận khác nhau về đấu thầu trong xây dựng cơ bản.

+) Đứng ở góc độ của chủ đầu tư: Đấu thầu xây dựng là một phương thức cạnh tranh trong xây dựng nhằm lựa chọn người nhận thầu (khảo sát, thiết kế, xây dựng, mua sắm máy móc thiết bị…) đáp ứng yêu cầu kinh tế - kỹ thuật đặt ra cho việc xây dựng công trình.

+) Đứng ở góc độ các nhà thầu (các đơn vị xây dựng): Đấu thầu là một hình thức kinh doanh mà thông qua đó nhà thầu giành cơ hội nhận thầu khảo sát, thiết kế, mua sắm máy móc thiết bị.

Thực chất của đấu thầu đối với nhà thầu là một quá trình cạnh tranh với các nhà thầu khác về khả năng tiến hành công tác xây dựng đảm bảo các yêu cầu về chất lượng, tiến độ, chi phí để giành được hợp đồng thực hiện dự án mà bên mời thầu đưa ra. Đấu thầu là quá trình hết sức khó khăn, nhạy cảm và nhiều rủi ro có thể xảy ra.

+) Đứng ở góc độ quản lý nhà nước: Đấu thầu xây dựng là một phương thức quản lý thực hiện dự án đầu tư của Nhà nước mà thông qua đó lựa chọn được nhà thầu đáp ứng được yêu cầu của bên mời thầu trên cở sở cạnh trạnh giữa các nhà thầu.

Từ những cách tiếp cận trên, có thể rút ra khái niệm chung sau đây: Đấu thầu xây dựng là cuộc cạnh tranh công khai giữa các nhà thầu với cùng một điều kiện nhằm dành được công trình (dự án) xây dựng.

**** Bản chất đấu thầu xây dựng thể hiện qua các khía cạnh sau:***

Đấu thầu là việc tổ chức hoạt động cạnh tranh trên 2 phương diện:

+) Cạnh tranh giữa bên mời thầu (chủ đầu tư) và các nhà thầu (các đơn vị xây dựng).

+ Cạnh tranh giữa các nhà thầu

Các quan hệ cạnh tranh này xuất phát từ quan hệ mua bán (cung - cầu). Sự ra đời và phát triển của phương thức đấu thầu gắn liền với sự phát triển của sản xuất và trao đổi hàng hóa. Nhưng hoạt động mua bán này khác với hoạt động mua bán thông thường khác ở chỗ tính chất hàng hóa của sản phẩm xây dựng thể hiện không rõ do việc tiêu thụ diễn ra trước khi có sản phẩm và thực hiện theo giá dự toán chứ không theo giá thực tế. Trong mua bán thì người mua luôn muốn mua được sản phẩm với mức giá thấp nhất (tối đa hóa chi phí), còn người bán lại cố gắng bán được mặt hàng đó ở mức giá cao nhất có thể (tối đa hóa lợi nhuận). Từ đó nảy sinh sự cạnh tranh giữa người mua (chủ đầu tư) và người bán (nhà thầu). Mặt khác hoạt động mua bán này chỉ diễn ra với một người mua và nhiều người bán nên giữa những người bán phải cạnh tranh với nhau để bán được sản phẩm của mình. Kết quả là thông qua việc tổ chức hoạt động cạnh tranh sẽ hình thành giá thầu hay giá dự toán công trình.

1.1.3 Hình thức, phương thức và nguyên tắc đấu thầu xây dựng

1.1.3.1 Hình thức lựa chọn nhà thầu xây dựng

Việc lựa chọn nhà thầu xây dựng thường được thực hiện theo 03 hình thức sau đây:

+) Đấu thầu rộng rãi:

Đấu thầu rộng rãi là hình thức đấu thầu không hạn chế số lượng nhà thầu tham gia. Trước khi phát hành hồ sơ mời thầu, bên mời thầu phải thông báo công khai về các điều kiện, thời gian dự thầu trên tờ báo về đấu thầu và trang thông tin điện tử của cơ quan quản lý nhà nước về đấu thầu chậm nhất là 15 ngày trước ngày phát hành hồ sơ mời thầu để các nhà thầu biết thông tin tham dự. Bên mời thầu phải cung cấp hồ sơ mời thầu cho các nhà thầu có nhu cầu tham gia đấu thầu. Trong hồ sơ mời thầu không được nêu bất cứ điều kiện nào nhằm hạn chế sự tham gia của nhà thầu hoặc nhằm tạo lợi thế cho một hoặc một số nhà thầu gây ra sự cạnh tranh không bình đẳng.

Phạm vi áp dụng: Đấu thầu rộng rãi là hình thức chủ yếu áp dụng trong đấu thầu. Các hình thức khác chỉ được áp dụng khi có đầy đủ căn cứ và được người có thẩm quyền chấp thuận trong kế hoạch đấu thầu.

+) Đấu thầu hạn chế:

Đấu thầu hạn chế là hình thức đấu thầu mà bên mời thầu mời một số nhà thầu (tối thiểu là 5) có đủ năng lực và kinh nghiệm tham gia đấu thầu. trong trường hợp thực tế có ít hơn 5 nhà thầu, chủ đầu tư phải trình người có thẩm quyền xem xét, quyết định cho phép tiếp tục tổ chức đấu thầu hạn chế hoặc áp dụng hình thức lựa chọn khác.

Phạm vi áp dụng: Đấu thầu hạn chế được áp dụng trong các trường hợp sau đây:

- Theo yêu cầu của nhà tài trợ nước ngoài đối với nguồn vốn sử dụng cho gói thầu.

- Gói thầu có yêu cầu cao về kỹ thuật hoặc kỹ thuật có tính đặc thù; gói thầu có tính chất nghiên cứu, thử nghiệm mà chỉ có một số nhà thầu có khả năng đáp ứng yêu cầu của gói thầu.

+) Chỉ định thầu:

Chỉ định thầu là hình thức chọn trực tiếp nhà thầu đáp ứng yêu cầu của gói thầu để thương thảo hợp đồng. Khi thực hiện chỉ định thầu phải lựa chọn một nhà thầu được xác định là có đủ năng lực và kinh nghiệm đáp ứng các yêu cầu của gói thầu và phải tuân thủ quy trình thực hiện chỉ định thầu do Chính phủ quy định. Trước khi thực hiện chỉ định thầu thì dự toán đối với gói thầu đó phải được phê duyệt theo quy định.

Phạm vi áp dụng: Chỉ định thầu chỉ được áp dụng trong các trường hợp đặc biệt sau:

- Trường hợp sự cố bất khả kháng do thiên tai, dịch họa, sự cố cần khắc phục ngay thì chủ đầu tư hoặc cơ quan chịu trách nhiệm quản lý công trình, tài sản đó được chỉ định ngay nhà thầu để thực hiện; trong trường hợp này chủ đầu tư hoặc cơ quan chịu trách nhiệm quản lý công trình, tài sản đó phải cùng với nhà thầu được chỉ định tiến hành thủ tục chỉ định thầu theo quy định trong thời hạn không quá mười lăm ngày kể từ ngày chỉ định thầu.

- Gói thầu do yêu cầu của nhà tài trợ nước ngoài.

- Gói thầu thuộc dự án bí mật quốc gia; dự án cấp bách vì lợi ích quốc gia, an ninh an toàn năng lượng do Thủ tướng Chính phủ quyết định khi thấy cần thiết.

- Gói thầu mua sắm các loại vật tư, thiết bị để phục hồi, duy tu, mở rộng công suất của thiết bị, dây chuyền công nghệ sản xuất mà trước đó đã được mua từ một nhà thầu cung cấp và không thể mua từ các nhà thầu cung cấp khác do phải bảo đảm tính tương thích của thiết bị, công nghệ.

- Gói thầu dịch vụ tư vấn có giá gói thầu dưới năm trăm triệu đồng, gói thầu mua sắm hàng hóa, xây lắp có giá gói thầu dưới một tỷ đồng thuộc dự án đầu tư phát triển; gói thầu mua sắm hàng hóa có giá gói thầu dưới một trăm triệu đồng thuộc dự án hoặc dự toán mua sắm thường xuyên; trường hợp thấy cần thiết thì tổ chức đấu thầu.

1.1.3.2 Phương thức đấu thầu xây dựng

Để thực hiện đấu thầu tuỳ theo từng loại công trình chủ đầu tư có thể áp dụng một trong các phương thức theo quy định trong luật đấu thầu (ban hành ngày 29 tháng 11 năm 2005):

+) Phương thức đấu thầu một túi hồ sơ được áp dụng đối với hình thức đấu thầu rộng rãi và đấu thầu hạn chế cho gói thầu mua sắm hàng hóa, xây lắp, gói thầu EPC. Nhà thầu nộp hồ sơ dự thầu gồm đề xuất về kỹ thuật và đề xuất về tài chính theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu. Việc mở thầu được tiến hành một lần.

+) Phương thức đấu thầu hai túi hồ sơ được áp dụng đối với đấu thầu rộng rãi và đấu thầu hạn chế trong đấu thầu cung cấp dịch vụ tư vấn. Nhà thầu nộp đề xuất về kỹ thuật và đề xuất về tài chính riêng biệt theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu. Việc mở thầu được tiến hành hai lần; trong đó, đề xuất về kỹ thuật sẽ được mở trước để đánh giá, đề xuất về tài chính của tất cả các nhà thầu có đề xuất kỹ thuật được đánh giá là đáp ứng yêu cầu được mở sau để đánh giá tổng hợp. Trường hợp gói thầu

có yêu cầu kỹ thuật cao thì đề xuất về tài chính của nhà thầu đạt số điểm kỹ thuật cao nhất sẽ được mở để xem xét, thương thảo.

+) Phương thức đấu thầu hai giai đoạn được áp dụng đối với hình thức đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế cho gói thầu mua sắm hàng hóa, xây lắp, gói thầu EPC có kỹ thuật, công nghệ mới, phức tạp, đa dạng và được thực hiện theo trình tự sau đây:

- Trong giai đoạn một, theo hồ sơ mời thầu giai đoạn một, các nhà thầu nộp đề xuất về kỹ thuật, phương án tài chính nhưng chưa có giá dự thầu; trên cơ sở trao đổi với từng nhà thầu tham gia giai đoạn này sẽ xác định hồ sơ mời thầu giai đoạn hai.

- Trong giai đoạn hai, theo hồ sơ mời thầu giai đoạn hai, các nhà thầu tham gia giai đoạn một được mời nộp hồ sơ dự thầu giai đoạn hai bao gồm: đề xuất về kỹ thuật; đề xuất về tài chính, trong đó có giá dự thầu; biện pháp bảo đảm dự thầu.

1.1.3.3 Nguyên tắc đấu thầu

Đối với bất kỳ một cuộc chơi nào thì đều phải có những nguyên tắc riêng mà người chơi phải tuân thủ. Đấu thầu cũng là một cuộc chơi vì vậy nó cũng cần những nguyên tắc nhất định mà những người tham gia cần tuân thủ để đạt hiệu quả cao. Những nguyên tắc này chi phối cả bên mời thầu và bên dự thầu.

+) *Nguyên tắc công bằng*: Nguyên tắc này thể hiện quyền bình đẳng như nhau của các bên tham gia đấu thầu. Mọi nhà thầu được mời đấu thầu đều có quyền bình đẳng như nhau về các thông tin cung cấp từ chủ đầu tư, được trình bày một cách khách quan các ý kiến của mình trong quá trình chuẩn bị hồ sơ cũng như trong buổi mở thầu. Các hồ sơ đấu thầu phải được hội đồng xét thầu có đủ năng lực và phẩm chất đánh giá một cách công bằng theo cùng một chuẩn mực. Việc tuân thủ nguyên tắc này giúp cho chủ đầu tư chọn được nhà thầu thỏa mãn một cách tốt nhất yêu cầu của mình.

+) Nguyên tắc bí mật: Nguyên tắc này đòi hỏi chủ đầu tư phải giữ bí mật mức giá dự kiến của mình, các ý kiến trao đổi của các nhà thầu đối với chủ đầu tư trong quá trình chuẩn bị hồ sơ dự thầu và giữ kín thông tin về các hồ sơ dự thầu của các nhà thầu. Các hồ sơ dự thầu phải được nhà thầu niêm phong trước khi đóng dấu. Đến giờ mở thầu, trước sự chứng kiến của hội đồng mở thầu hồ sơ dự thầu mới được bóc niêm phong. Mục đích của nguyên tắc này là sẽ nhằm tránh thiệt hại cho chủ đầu tư trong trường hợp giá thầu thấp hơn giá dự kiến hay gây thiệt hại cho một bên dự thầu nào đó do thông tin bị tiết lộ tới một bên khác, đảm bảo được tính công bằng trong đấu thầu xây dựng.

+) Nguyên tắc công khai: Nguyên tắc này là một trong những yêu cầu bắt buộc trừ những công trình đặc biệt thuộc bí mật quốc gia, còn lại đều phải đảm bảo công khai các thông tin cần thiết trong cả giai đoạn mời thầu và mở thầu. Mục đích của nguyên tắc này là nhằm thực hiện nguyên tắc công bằng và thu hút được nhiều nhà thầu hơn vào sân chơi đấu thầu và nâng cao chất lượng của công tác đấu thầu.

+) Nguyên tắc có đủ năng lực và trình độ: Nguyên tắc này đòi hỏi cả chủ đầu tư và các bên dự thầu phải có đủ năng lực cả về kinh tế, kỹ thuật để thực hiện những điều cam kết khi đấu thầu. Nó sẽ tránh làm thiệt hại cũng như làm mất đi tính hiệu quả của công tác đấu thầu, gây tổn thất cho nhà nước.

+) Nguyên tắc bảo đảm cơ sở pháp lý: Các bên tham gia đấu thầu phải tuân thủ nghiêm các quy định của nhà nước về nội dung, trình tự đấu thầu và các cam kết đã được ghi nhận trong hợp đồng giao nhận thầu. Nếu không đảm bảo nguyên tắc này cơ quan đầu tư và cơ quan quản lý đầu tư có quyền kiến nghị hủy bỏ kết quả đấu thầu.

1.1.4 Vai trò của đấu thầu xây dựng

Đấu thầu không phải là một thủ tục mang tính hình thức mà trên thực tế là một quy trình tổ chức sản xuất kinh doanh phổ biến trong xây dựng cơ bản. Đấu thầu là một "mắt xích" quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả, giảm lãng phí, thất thoát, tiêu cực đối với các dự án đầu tư xây dựng. Hiệu quả của hình thức này đã được thực tế khẳng định không chỉ ở Việt Nam mà còn ở nhiều nước trên thế giới. Đấu thầu có ý nghĩa quan trọng với không chỉ các chủ thể tham gia đấu thầu mà còn mang lại nhiều lợi ích cho nền kinh tế quốc dân.

**** Đối với chủ đầu tư:***

- Thông qua đấu thầu, chủ đầu tư sẽ tìm được nhà thầu có khả năng đáp ứng cao nhất các yêu cầu đề ra của dự án. Bởi vì trong đấu thầu diễn ra sự cạnh tranh gay gắt giữa các nhà thầu, chủ đầu tư chỉ lựa chọn nhà thầu nào đáp ứng được yêu cầu, có giá thành hợp lý, đảm bảo tiến độ thi công và chất lượng công trình.

- Với hình thức đấu thầu, hiệu quả quản lý vốn đầu tư được tăng cường, tình trạng thất thoát lãng phí vốn đầu tư ở mỗi khâu của quá trình thực hiện dự án sẽ được khắc phục và giảm nhiều.

- Đấu thầu giúp chủ đầu tư giải quyết tình trạng phụ thuộc vào một nhà thầu duy nhất.

- Đấu thầu xây dựng tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng, lành mạnh giữa các nhà thầu xây dựng.

- Đấu thầu giúp nâng cao trình độ và năng lực đội ngũ cán bộ kinh tế và kỹ thuật của chính các chủ đầu tư.

**** Đối với các nhà thầu:***

- Đấu thầu sẽ phát huy được tính chủ động, năng động trong việc tìm kiếm các cơ hội tham gia dự thầu và ký kết hợp đồng (khi trúng thầu), tạo công ăn việc làm cho người lao động, phát triển sản xuất. Công việc này đòi hỏi các nhà thầu sẽ phải tích cực tìm kiếm các thông tin liên quan đến các dự án, các thông tin về đối thủ cạnh tranh, gây dựng mối quan hệ với các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước, tìm cách tăng cường uy tín của mình.

- Đấu thầu đòi hỏi các nhà thầu phải không ngừng nâng cao trình độ về mọi mặt như: Tổ chức quản lý, đào tạo đội ngũ cán bộ, đầu tư nâng cao năng lực máy móc thiết bị, mở rộng mạng lưới thông tin…Nhờ vậy nhà thầu nâng cao năng lực của mình trong đấu thầu.

- Thông qua đấu thầu, nhà thầu sẽ tích lũy được nhiều kinh nghiệm cạnh tranh, tiếp thu được những kiến thức về khoa học công nghệ tiên tiến hiện đại, có điều kiện để khẳng định mình ở hiện tại và trong tương lai, có cơ hội cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

- Qua đấu thầu giúp nhà thầu nâng cao hiệu quả kinh tế để đảm bảo lợi nhuận khi giá bỏ thầu thấp.

**** Đối với nhà nước***

- Thông qua đấu thầu, các cơ quan quản lý Nhà nước có đủ thông tin thực tế và cơ sở khoa học để đánh giá đúng năng lực thực sự của các nhà thầu. Hoạt động đấu thầu nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn. Đấu thầu dựa trên cơ sở cạnh tranh giữa các nhà thầu trên mọi lĩnh vực (tài chính, kỹ thuật, quản lý…) sẽ thúc đẩy các đơn vị dự thầu phải nâng cao trình độ, hiệu quả về mọi mặt. Nhờ đấu thầu, hiệu quả của các dự án được nâng cao, tiết kiệm được ngân sách Nhà nước.

- Đấu thầu góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý của nhà nước về đầu tư và xây dựng, hạn chế và loại trừ tình trạng thất thoát, lãng phí vốn đầu tư và các hiện tượng tiêu cực khác trong xây dựng cơ bản.

1.2. Khả năng cạnh tranh trong đấu thấu xây dựng

1.2.1. Khái niệm, bản chất của cạnh tranh

**** Khái niệm cạnh tranh***

Khái niệm cạnh tranh mới chỉ xuất hiện sau khi Đảng và Nhà Nước ta thực hiện chính sách đổi mới nền kinh tế, chuyển đổi nền kinh tế từ chế độ bao cấp sang nền kinh tế thị trường định hướng XHCN (sau Đại hội Đảng VI năm 1986). Vì vậy, các khái niệm về cạnh tranh còn được nhận thức rất khác nhau.

Có thể hiểu đơn giản cạnh tranh là sự ganh đua giữa hai hoặc một nhóm người mà sự nâng cao vị thế của một người sẽ làm giảm vị thế của những người còn lại.

Trong kinh tế, khái niệm cạnh tranh có thể được hiểu là "sự ganh đua giữa các doanh nghiệp trong việc giành một yếu tố sản xuất hoặc khách hàng nhằm nâng cao vị thế của mình trên thị trường". Người ta có thể hình dung điều kiện để xuất hiện cạnh tranh trong nền kinh tế là: tồn tại một thị trường với tối thiểu hai thành viên là bên cung hoặc bên cầu và mức độ đạt mục tiêu của thành viên này sẽ ảnh hưởng đến mức độ đạt mục tiêu của thành viên khác. Cạnh tranh có thể mang lại lợi ích cho doanh nghiệp này và thiệt hại cho doanh nghiệp khác, song xét dưới góc độ lợi ích toàn xã hội cạnh tranh luôn có tác động tích cực. Nó thúc đẩy các doanh nghiệp không ngừng nỗ lực giảm chi phí cá biệt, tiến tới giảm chi phí xã hội để sản xuất ra các sản phẩm, dịch vụ có giá rẻ hơn, chất lượng tốt hơn. Nó giúp cho người tiêu dùng có nhiều cơ hội lựa chọn và được quyền đặt ra các điều kiện ngày càng cao về sản phẩm, dịch vụ và thái độ phục vụ của doanh nghiệp.

Trong nền kinh tế thị trường, quy luật cạnh tranh là thải loại những thành viên yếu kém, duy trì và phát triển những thành viên tốt nhất. Thông qua đó, hỗ trợ đắc lực cho quá trình phát triển toàn xã hội. Như vậy, cạnh tranh là một trong những đặc trưng cơ bản của mỗi doanh nghiệp. Kết quả

cạnh tranh sẽ xác định vị thế của doanh nghiệp gây thiệt hại cho người tiêu dùng hay người cạnh tranh khác.

**** Bản chất của cạnh tranh***

Từ khái niệm cạnh tranh trong nền kinh tế ta có thể hiểu như sau về bản chất của cạnh tranh: Cạnh tranh là việc các doanh nghiệp (tham gia cung ứng trên thị trường cùng một loại sản phẩm hoặc những sản phẩm có khả năng thay thế lẫn nhau) phát huy tối đa năng lực kinh doanh của mình đối phó với các biến động của môi trường kinh doanh để thu hút được nhiều khách hàng, chiếm được thị phần lớn trên thị trường mà doanh nghiệp có thể. Để hiểu hơn về bản chất của cạnh tranh chúng ta cần nghiên cứu thêm một số vấn đề có liên quan sau:

- Vị thế của doanh nghiệp:

Vị thế của doanh nghiệp là kết quả mà doanh nghiệp đạt được sau quá trình cạnh tranh. Nó phản ánh " chỗ đứng" của doanh nghiệp trong thị trường các nhà cung ứng cũng như mức độ ảnh hưởng của doanh nghiệp trong thị trường đó. Vị thế của doanh nghiệp chiếm thị phần lớn, thu lợi nhuận cao được coi là các doanh nghiệp có vị thế khống chế thị trường và có thể tạo ra những điều kiện kinh doanh có lợi cho mình.

- Năng lực kinh doanh của doanh nghiệp:

Năng lực kinh doanh của doanh nghiệp trong cạnh tranh thường được gọi là năng lực cạnh tranh, là khả năng doanh nghiệp có thể duy trì và phát triển sản xuất kinh doanh trong điều kiện có sự ganh đua của các đối thủ cạnh tranh. Cạnh tranh đòi hỏi mỗi doanh nghiệp muốn tồn tại phải không ngừng nâng cao năng lực của mình. Năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào nỗ lực của bản thân doanh nghiệp mà còn chịu ảnh hưởng rất lớn của các yếu tố khách quan thuộc về môi trường kinh doanh. Vì vậy, việc nghiên cứu kỹ môi trường kinh doanh trước khi thâm nhập là một yêu cầu sống còn đối với doanh nghiệp. Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp được thể hiện qua nhiều khía cạnh khác nhau, rất đa dạng.

1.2.2. Khái niệm và phân loại khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng

1.2.2.1 Khái niệm khả năng cạnh tranh trong đấu thấu xây dựng

Hiện nay mặc dù có rất nhiều tài liệu, sách báo cũng như các văn bản pháp quy về quản lý đầu tư xây dựng đã thừa nhận sự cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng nhưng lại chưa có một khái niệm cụ thể về cạnh tranh trong đấu thầu cũng như trong đấu thầu xây dựng nói riêng. Tuy nhiên có thể hiểu cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng như sau:

*+) Hiểu theo nghĩa hẹp:*Cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng của các doanh nghiệp xây dựng là quá trình các doanh nghiệp xây dựng đưa ra các giải pháp về kỹ thuật, tài chính, tiến độ thi công và bỏ giá thầu thỏa mãn một cách tối ưu nhất với yêu cầu của bên mời thầu nhằm đảm bảo thắng thầu xây dựng công trình.

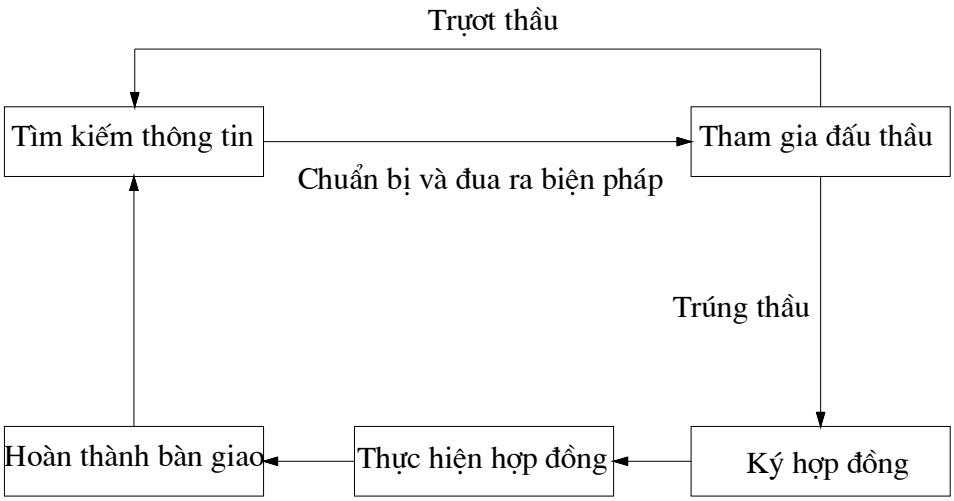
Quan niệm này cho thấy sự cạnh tranh của các doanh nghiệp xây dựng trong đấu thầu xây dựng chính là sự ganh đua giữa các doanh nghiệp nhằm mục đích chiến thắng trong các cuộc đấu

thầu. Sự ganh đua này bằng các biện pháp khác nhau nhằm thỏa mãn yêu cầu của chủ đầu tư về kỹ thuật, tiến độ, biện pháp thi công, tài chính, chất lượng công trình cũng như các yêu cầu khác và giá bỏ thầu hợp lý nhất để chiến thắng các nhà thầu khác trong đấu thầu. Tuy nhiên khái niệm này chỉ bó hẹp cạnh tranh trong một công trình nhất định mà chưa chỉ ra được sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp này trong suốt quá trình sản xuất kinh doanh tham gia nhiều công trình khác nhau và đối thủ cạnh tranh ở mỗi cuộc đấu thầu có thể khác nhau. Việc xác định nhiều chiến lược cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp sẽ khó khăn hơn. Do vậy ta có thể hiểu cạnh tranh theo một nghĩa rộng hơn.

+*) Hiểu theo nghĩa rộng:*Cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng là sự đấu tranh gay gắt và quyết liệt giữa các doanh nghiệp xây dựng kể từ khi bắt đầu tìm kiếm thông tin, đưa ra các giải pháp tham gia đấu thầu, ký kết và thực hiện hợp đồng cho tới khi hoàn thành công trình bàn giao theo yêu cầu của chủ đầu tư. Như vậy cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng là một quá trình diễn ra liên tục không ngừng mục đích của cạnh tranh và kết quả của cạnh tranh là thắng thầu, được chọn thi công công trình. Các doanh nghiệp luôn tìm kiếm thông tin về các chủ đầu tư, về các nhà thầu khác, về tình hình tài chính, giá cả, về tình hình phát triển khoa học công nghệ để đưa ra các chiến lược cạnh tranh đúng đắn trong các cuộc đấu thầu. Trong quá trình cạnh tranh này doanh nghiệp nào nắm bắt được thông tin sớm nhất thì sẽ chủ động đưa ra giải pháp phù hợp nhất, sẽ nâng cao được khả năng trúng thầu. Vấn đề quan hệ giữa doanh nghiệp với chủ đầu tư và các mối quan hệ khác sẽ tác động rất lớn đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp bởi nó sẽ tạo ra "những con đường tắt" nhưng chắc chắn để đi đến thắng thầu.

Theo cách hiểu này, một loạt vấn đề mà nhà thầu phải quan tâm giải quyết: từ khâu tìm kiếm thông tin, đấu thầu, thi công và bàn giao công trình. Các giai đoạn này không diễn ra tuần tự mà xen kẽ nhau. Bởi cùng một lúc doanh nghiệp có thể tham gia nhiều cuộc đấu thầu. Do vậy, doanh nghiệp phải có kế hoạch, chiến lược, giải pháp thực hiện các công việc đó. Ta có thể dùng sơ đồ sau để diễn tả quá trình cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp.

Sơ đồ 1.1: Quá trình cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng



Khi nói đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là nói đến nội lực (bên trong) và người ta nghĩ ngay đến các năng lực về tài chính, kỹ thuật công nghệ, marketing, tổ chức quản lý và đội ngũ lao động của doanh nghiệp. Có nội lực là điều kiện cần, còn điều kiện đủ là doanh nghiệp phải biết sử dụng, phát huy tất cả các nội lực đó để phục vụ cho các cuộc cạnh tranh khác nhau tạo ra lợi thế hơn hẳn so với các doanh nghiệp khác. Như vậy, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là toàn bộ năng lực và việc sử dụng các năng lực để tạo ra lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh khác nhằm thỏa mãn đến mức tối đa các đòi hỏi của thị trường.

Trong xây dựng khả năng cạnh tranh trong đấu thầu không chỉ là lợi thế về sản phẩm (chất lượng, giá cả) mà còn có các lợi thế về nguồn lực để đảm bảo sản xuất ra sản phẩm đó (tài chính, công nghệ, nhân lực). Để tồn tại và phát triển bền vững phải không ngừng nâng cao nội lực của doanh nghiệp nhằm tạo ra ưu thế về mọi mặt như chất lượng công trình, tiến độ, biện pháp thi công, giá cả… so với đối thủ. Trước yêu cầu ngày càng cao và đa dạng của khách hàng, nếu doanh nghiệp không vươn lên đáp ứng được thì sự thất bại trong cạnh tranh là điều khó tránh khỏi. Cạnh tranh trong đấu thầu là việc các doanh nghiệp sử dụng toàn bộ năng lực có thể và cần phải huy động của mình để giành lấy phần thắng, phần hơn cho doanh nghiệp trước các đối thủ cùng dự thầu.

1.2.2.2 Phân loại cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp

Khác với các ngành thông thường khác, các doanh nghiệp xây dựng trực tiếp gặp gỡ và cạnh tranh với nhau khi cùng tham gia đấu thầu xây lắp một công trình. Sự cạnh tranh này là do chủ đầu tư tổ chức, và cũng chính chủ đầu tư sẽ quyết định ai thắng, ai bại trong cuộc cạnh tranh đó. Vì vậy, tham gia đấu thầu là một hình thức cạnh tranh đặc thù của các doanh nghiệp xây dựng trong điều kiện hiện nay. Có ba loại canh tranh chủ yếu:

- Cạnh tranh giữa người bán và người mua: Người mua (chủ đầu tư – bên mời thầu) với người bán (doanh nghiệp xây dựng – nhà thầu) với những mục tiêu khác nhau, tạo ra sự sôi động của thị trường xây dựng. Mục tiêu của chủ đầu tư là các công trình có chất lượng cao, thời gian xây dựng

ngắn và chi phí xây dựng (giá cả) hợp lý. Còn mục tiêu của doanh nghiệp xây dựng nhận thầu là đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả nhất và càng ít rủi ro càng tốt.

- Cạnh tranh giữa người mua với nhau: sự cạnh tranh này chỉ xảy ra khi có nhiều chủ đầu tư có công trình cần xây dựng nhưng chỉ có một doanh nghiệp xây dựng hoặc một ít tổ chức xây dựng tham gia tranh thầu có khả năng công nghệ độc quyền để xây dựng các công trình ấy. Trường hợp này ít xảy ra trong nền kinh tế thị trường nhất là trong đấu thầu.

- Cạnh tranh giữa người bán với nhau (cạnh tranh giữa các đơn vị xây dựng với nhau) đây là cuộc cạnh tranh khốc liệt và gay go nhất của cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường.

1.2.3 Các chỉ tiêu đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong đấu thầu xây lắp

1.2.3.1 Chỉ tiêu số lượng công trình trúng thầu và giá trị trúng thầu

Chỉ tiêu này thể hiện khái quát nhất tình hình dự thầu và kết quả dự thầu của doanh nghiệp. Qua đó, có thể đánh giá được hiệu quả, chất lượng của việc dự thầu trong năm, quy mô và giá trị hợp đồng của các công trình trúng thầu. Chỉ tiêu này càng lớn chứng tỏ công tác đấu thầu của doanh nghiệp càng có hiệu quả và ngược lại.

1.2.3.2 Chỉ tiêu tỷ lệ thắng thầu trong dự thầu:

+) Tính theo số dự án (hoặc số gói thầu dự thầu)

$$T1 = \frac{\sum Dtt}{\sum Ddt} x100\%$$

Trong đó:

T1: Là tỷ lệ trúng thầu theo số lần tham gia đấu thầu.

Dtt: Là số dự án (số gói thầu) thắng thầu.

Ddt: Là số dự án (số gói thầu) dự thầu.

+) Tính theo giá trị dự án (hoặc gói thầu)

$$T2 = \frac{\sum Gtt}{\sum Gdt} x100\%$$

Trong đó:

T2: Là tỷ lệ trúng thầu theo giá trị (gói thầu)

Gtt: Là giá trị của dự án (gói thầu) trúng thầu.

Gdt: Là giá trị của dự án (gói thầu) dự thầu.

Các chỉ tiêu này được tính cho từng năm và để đánh giá phải xác định ít nhất là trong 3 năm gần nhất.

1.2.3.3 Chỉ tiêu về năng lực và kinh nghiệm

Đây là chỉ tiêu xác định điều kiện đầu tiên đảm bảo nhà thầu được tham gia cạnh tranh đấu thầu trong mỗi một dự án. Chỉ tiêu này thể hiện khả năng hiện có của mỗi một nhà thầu về tổng thể khả năng trên các mặt: Kinh nghiệm, trình độ nhân lực, khả năng về tài chính với những tiêu chuẩn nhất định tùy theo quy mô, yêu cầu kỹ thuật, tiến độ của từng dự án.

Biểu1.1: Năng lực và kinh nghiệm của các nhà thầu

Tiêu chuẩn / Nhà thầu	Kinh nghiệm (K)	Nhân lực (N)	Tài chính (T)
NT 1 NT2 …. NTn	K1 K2 … Kn	N1 N2 … Nn	T1 T2 … Tn

Trong đó:

- K là tiêu chuẩn kinh nghiệm nhà thầu: Được đánh giá bằng số năm kinh nghiệm hoạt động hoặc số lượng các hợp đồng quy mô tương tự đã thực hiện trong vòng 3 đến 5 năm gần đây với các điều kiện tương tự.

- N là tiêu chuẩn nhân lực của nhà thầu được đánh giá bằng số lượng, trình độ của cán bộ và công nhân kỹ thuật.

- T tiêu chuẩn năng lực tài chính của nhà thầu được đánh giá bằng chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận trước và sau thuế, vốn cố định, vốn lưu động trong vòng 3 đến 5 năm gần đây.

- i là nhà thầu thứ i

- n là số nhà thầu tham dự thầu.

Nhà thầu được xác định là đủ năng lực kinh nghiệm để tham gia dự thầu khi

$Ki \geq Ko$ Với (i=1-n)

$Ni \geq No$ Với (i=1-n)

$Ti \geq to$ Với (i=1-n)

Trong đó:

Ko: Là mức kinh nghiệm yêu cầu trong hồ sơ mời thầu của chủ đầu tư quy định cụ thể cho từng công trình.

No: Là số lượng và trình độ nhân lực của nhà thầu mà chủ đầu tư yêu cầu trong hồ sơ mời thầu cụ thể cho từng công trình.

To: Khả năng tài chính của nhà thầu mà chủ đầu tư yêu cầu trong hồ sơ mời thầu cụ thể của từng công trình.

Ko, No, To được bên mời thầu quy định cụ thể đối với từng gói thầu tùy theo tính chất, quy mô, yêu cầu kỹ thuật, tiến độ thi công … của từng dự án (gói thầu).

1.2.3.4 Chỉ tiêu kỹ thuật

Chỉ tiêu này là tổng hợp các yêu cầu về kỹ thuật, chất lượng biện pháp thi công và tiến độ thi công công trình.

- Yêu cầu về kỹ thuật chất lượng:Là yêu cầu đòi hỏi nhà thầu dự thầu phải đưa ra các giải pháp và biện pháp thi công, sử dụng máy móc thiết bị với tính hợp lý và khả thi (được nêu cụ thể trong hồ sơ mời thầu). Trên cơ sở đáp ứng các yêu cầu về kỹ thuật, chất lượng của công trình, đưa ra

sơ đồ tổ chức hiện trường, bố trí nhân lực, các biện pháp đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường hợp lý.

- Tiến độ thi công: Là thời gian cần thiết để nhà thầu thi công hoàn thành công trình. Tiến độ thi công phải được bố trí một các tuần tự khoa học nhằm sử dụng tối đa nguồn lực sẵn có của nhà thầu và mang tính khả thi cao. Tiến độ thi công được quy định cụ thể trong hồ sơ mời thầu. Nhà thầu cần có sự nghiên cứu địa bàn thi công, mặt bằng thi công, nguồn vật liệu… Qua đó, bố trí thi công các hạng mục, cần phân việc hợp lý nhằm đưa ra được tổng thời gian thi công công trình ngắn nhất. Mức độ đảm bảo tổng tiến độ quy định và sự hợp lý về tiến độ hoàn thàn giữa các hạng mục, phần việc công trình có liên quan.

1.2.3.5 Chỉ tiêu về giá

Chỉ tiêu về giá là một chỉ tiêu kinh tế có vai trò quan trọng trong việc quyết định nhà thầu nào trúng thầu và ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Khác với giá cả của các sản phẩm khác, giá của các công trình xây dựng được xác định trước khi nó ra đời và đưa công trình vào sử dụng. Giá cá này được thông qua công tác đấu thầu và được ghi trong hồ sơ dự thầu của các doanh nghiệp tham gia đấu thầu. Đó chính là giá dự thầu (hay giá bỏ thầu) của các nhà thầu.

Các nhà thầu khi xây dựng giá bỏ thầu đều dựa trên khối lượng công tác xây lắp được lấy ra từ kết quả tiên lượng thiết kế kỹ thuật và đơn giá.

$$Gdt = \sum_{j=1}^{n} QjxDGj \qquad (Nguồn: tài liệu tham khảo số 4)$$

Trong đó:

Gdt: Giá dự thầu

j : Ký hiệu công tác xây lắp thuộc hạng mục công trình.

Qj: Khối lượng công tác xây lắp thuộc hạng mục công trình j.

DGj: Đơn giá tính cho 1 đơn vị công tác xây lắp của hạng mục j.

(DGj do nhà thầu tự lập theo hướng dẫn chung và trên cơ sở mặt bằng giá hiện tại)

n: Tổng số công tác xây lắp.

Vấn đề đặt ra là nhà thầu phải định ra được giá dự thầu thấp hơn giá trần, và giá của các đối thủ cạnh tranh, đây chính là khả năng cạnh tranh về giá của nhà thầu.

$$Kg = \frac{Gi}{Gt}$$

Trong đó:

Kg: là hệ số cạnh tranh về giá của nhà thầu.

Gt: Là giá gói thầu (giá dự toán được duyệt)

Gi: Là giá dự thầu của nhà thầu thứ i (i=1-n)

Nhà thầu thứ j muốn thắng trong cuộc cạnh tranh về giá phải có:

Kgj ≤ Kg và Kgj ≤ Kgi hay Gj ≤ Gt và Gj ≤ Gi với mọi i (i = 1 – (n-1))

Trong thực tế việc xây dựng giá dự thầu có thể trúng thầu là cực kỳ quan trọng và phức tạp vì nó liên quan đến nhiều yếu tố:

- Điều kiện tự nhiên kinh tế xã hội của khu vực thực hiện dự án như: nguồn vật tư, vật liệu, hệ thống giao thông, điện, nước, đời sống và dân trí của nhân dân trong khu vực có công trình xây dựng. Đây là yếu tố khá quan trọng trong việc xem xét giá bỏ thầu.

- Đặc điểm yêu cầu dự án: Các tiêu chuẩn kỹ thuật, mức độ cụ thể về mã hiệu, chủng loại vật tư, loại hình dự án cũng là những yếu tố để các nhà thầu cân nhắc đưa ra tỷ lệ giảm giá hợp lý.

Chỉ tiêu về giá thực chất là tổng thể của hai tiêu chí trên. Bởi vì năng lực kinh nghiệm, trình độ kỹ thuật là những vấn đề có tính quyết định đến mức đưa ra giá dự thầu của nhà thầu.

1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp của doanh nghiệp

Chúng ta có thể chia các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp của doanh nghiệp thành 2 nhóm:

- Nhóm nhân tố bên trong
- Nhóm nhân tố bên ngoài.

1.2.4.1 Nhóm các nhân tố bên trong

+) Nhân tố tài chính của doanh nghiệp: Khả năng tài chính của doanh nghiệp thể hiện ở:

- Quy mô về nguồn vốn tự có và nguồn vốn đi vay, khả năng huy động vốn phục vụ cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Hiệu quả sử dụng các nguồn vốn đó.

- Cơ cấu giữa vốn cố định và vốn lưu động.

Các yếu tố này giúp doanh nghiệp đảm bảo thực hiện đúng hợp đồng ký được với chủ đầu tư.

Một doanh nghiệp với khả năng tài chính dồi dào, có thể tham gia đấu thầu nhiều công trình trong một năm, có nhiều cơ hội để đầu tư tăng thiết bị, máy móc nhằm đáp ứng yêu cầu thi công và đòi hỏi của quy trình công nghệ hiện đại. Đồng thời luôn giữ được uy tín đối với nhà cung cấp vật tư và các tổ chức tín dụng. Năng lực tài chính có tác dụng tích cực đến quá trình đấu thầu. Nó được xét ở 2 phương diện:

- Đối với những công trình đã thắng thầu, năng lực tài chính mạnh giúp doanh nghiệp hoàn thành nhiệm vụ thi công, đảm bảo công trình có kỹ thuật, chất lượng tốt, tiến độ thi công, đảm bảo uy tín và niềm tin cho chủ đầu tư. Ngoài ra, mức lợi nhuận bình quân hàng năm từ các hợp đồng đã thi công thực hiện trong một số năm gần nhất thể hiện tính hiệu quả trong kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời tạo được sự tin tưởng, uy tín cao đối với các bạn hàng, chủ đầu tư, các nhà tài trợ, cơ quan chức năng.

- Trong đấu thầu, khả năng tài chính là một trong những tiêu chuẩn để đánh giá nhà thầu. Điều quan trọng hơn là một doanh nghiệp với khả năng tài chính mạnh, cho phép đưa ra quyết định

giá bỏ thầu một cách sáng suốt và hợp lý.

+) Nhân tố máy móc, thiết bị, công nghệ thi công: Máy móc thiết bị là bộ phận chủ yếu và quan trọng nhất trong tài sản cố định của doanh nghiệp. Nó là thước đo trình độ kỹ thuật, thể hiện năng lực sản xuất hiện có, là nhân tố quan trọng góp phần tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong đấu thầu.

Năng lực về máy móc thiết bị được chủ đầu tư đánh giá cao, bởi nó liên quan nhiều đến chất lượng và tiến độ thi công. Để đánh giá về năng lực máy móc thiết bị và công nghệ có thể dựa vào các đặc tính sau:

- Tính hiện đại của thiết bị, công nghệ: Đặc tính này biểu hiện ở các thông số như hãng sản xuất, năm sản xuất, công suất, giá trị còn lại.

- Tính đồng bộ: Thiết bị đồng bộ là điều kiện để đảm bảo sự phù hợp giữa thiết bị, công nghệ với phương pháp sản xuất; giữa chất lượng, độ phức tạp của sản phẩm do công nghệ đó sản xuất ra.

- Tính hiệu quả: Thể hiện trình độ sử dụng máy móc thiết bị của doanh nghiệp. Từ đó, tác dụng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh và khả năng huy động tối đa nguồn lực về máy móc thiết bị sẵn có phục vụ mục đích cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Tính đổi mới: Là sự đáp ứng yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh và cũng là một trong những yếu tố tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong sản xuất kinh doanh yếu tố này quyết định việc lựa chọn tính toán các giải pháp hợp lý trong tổ chức thi công.

Trong đấu thầu, năng lực máy móc thiết bị là một trong những tiêu chuẩn đánh giá của chủ đầu tư. Một nhà thầu có năng lực máy móc thiết bị mạnh sẽ làm tăng khả năng cạnh tranh và đặc biệt là trong việc xây dựng giá bỏ thầu. Nhiều khi năng lực máy móc (đối với những thiết bị đặc chủng) là điều kiện bắt buộc để tham gia dự thầu và trúng thầu.

+) Cơ cấu và trình độ tổ chức quản lý của doanh nghiệp: Một cơ cấu tổ chức quản lý hợp lý sẽ làm cho doanh nghiệp có được hiệu quả trong mọi hoạt động trong doanh nghiệp, nhờ đó tạo ra tính linh hoạt khi xử lý các thay đổi của nhân tố bên ngoài cũng như bên trong của doanh nghiệp làm giảm thiểu những thiệt hại không đáng có, đồng thời nắm bắt được cơ hội trong hoạt động kinh doanh.

Đặc điểm nổi bật nhất trong tổ chức quản lý của các doanh nghiệp xây dựng là thay đổi nhanh chóng qua từng hạng mục công trình cụ thể. Tùy theo từng công trình cụ thể mà bộ phận quản lý cần có các quyết định đúng đắn. Đồng thời bộ phận quản lý cần xác định hướng đi lâu dài, đúng đắn cho doanh nghiệp mình. Do đó sự quản lý linh hoạt trong tổ chức của doanh nghiệp xây dựng là một yêu cầu rất quan trọng.

Bên cạnh đó, tổ chức quản lý của doanh nghiệp còn tạo bầu không khí phấn chấn lao động, tăng cường mối quan hệ tốt đẹp giữa ban lãnh đạo với các phòng ban và người lao động, tạo ra sức mạnh tiềm ẩn trong doanh nghiệp.

+) Nguồn lực của doanh nghiệp: Nguồn lực của doanh nghiệp được coi như tài sản quan trọng của doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Qua đó, ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Đánh giá nguồn lực của doanh nghiệp, chủ đầu tư đặc biệt chú trọng đến vấn đề:

- Cán bộ quản trị cấp cao (Ban Giám đốc doanh nghiệp): Là những cán bộ quản trị cấp cao, họ quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp và chịu trách nhiệm về những quyết định đó. Một trong những chức năng chính của Ban giám đốc là xây dựng chiến lược hành động và phát triển của doanh nghiệp. Khi đánh giá bộ máy lãnh đạo, chủ đầu tư thường quan tâm đến các tiêu thức kinh nghiệm lãnh đạo, trình độ các hoạt động của doanh nghiệp, phẩm chất kinh doanh của doanh nghiệp và các mối quan hệ. Hơn nữa họ đánh giá tinh thần đoàn kết, đồng lòng của cán bộ công nhân cũng như lãnh đạo. Điều này vừa tăng sức mạnh của chính doanh nghiệp, vừa tạo ra uy tín đối với chủ đầu tư.

- Cán bộ quản trị cấp trung gian: Đội ngũ cấp chỉ huy trung gian đứng trên cấp quản trị viên cơ sở và dưới cấp quản trị cao cấp.Với cương vị này, họ vừa quản trị cấp cơ sở thuộc quyền, vừa đồng thời điều khiển các nhân viên khác. Ở cấp này quản trị viên có chức năng thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức bằng cách phối hợp các công việc được thực hiện nhằm dẫn đến sự hoàn thành mục tiêu chung.

Để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của đội ngũ cán bộ quản trị, chủ đầu tư thường tiếp cận trên các khía cạnh sau:

Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác, sự am hiểu về kinh doanh và luật pháp của từng thành viên trong êkíp quản lý.

Cơ cấu về chuyên ngành đào tạo phân theo trình độ sẽ cho biết khả năng chuyên môn hóa cũng như khả năng đa dạng hóa của doanh nghiệp.

- Cán bộ quản trị cấp cơ sở, công nhân: Đây là đội ngũ các nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị của một doanh nghiệp. Thông thường họ thường được gọi là đốc công, tổ trưởng, trưởng ca… Nhiệm vụ của họ là hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công nhân trong các công việc cụ thể hàng ngày để hoàn thành mục tiêu chung của cả doanh nghiệp. Đội ngũ quản trị này lãnh đạo lực lượng lao động trực tiếp, tạo nên sức mạnh tổng hợp của doanh nghiệp trên các khía cạnh như chất lượng, tiến độ thi công công trình.

Người phụ trách đơn vị phải có trình độ quản trị (tổ chức điều phối lap động và thiết bị hợp lý, tránh lãng phí nhằm hạ thấp giá thành, tăng lợi nhuận nhưng phải đảm bảo chất lượng), am hiểu sâu về công việc mà đơn vị đang thực hiện, biết chăm lo quyền lợi cho người lao động… mới tạo được sự ủng hộ, lòng nhiệt thành từ phía họ. Tuy nhiên lãnh đạo đơn vị giỏi cũng chưa đủ, mà còn cần có đội ngũ lao động với trình độ tay nghề cao, có khả năng sáng tạo, trung thực trong công việc. Họ chính là những người trực tiếp thực hiện ý tưởng, chiến lược và chiến thuật kinh doanh của đội

ngũ lãnh đạo cấp trên, những người tạo nên chất lượng công trình và sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Các yếu tố trên có vai trò quan trọng khi doanh nghiệp tham gia dự thầu, doanh nghiệp phải trình bày với chủ đầu tư. Nếu một nguồn lực tốt, cơ cấu hợp lý, đáp ứng được yêu cầu của chủ đầu tư sẽ được đánh giá cao.

+) Hoạt động Marketing: Chiến lược marketing đóng vai trò quan trọng trong công việc giành được ưu thế trong cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Sử dụng những chiến lược marketing thích hợp sẽ giúp cho doanh nghiệp chiếm giữ được vị trí trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh. Với mục đích và yêu cầu đã được đề ra, hệ thống marketing phải đảm bảo đem lại những thông tin chính xác, kịp thời về sự phát triển của thị trường, xem xét những triển vọng, đánh giá về những người phân phối, các bạn hàng lớn, các đối thủ cạnh tranh, những nhà cung ứng và những nhân tố có liên quan khác.

Hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp xây dựng không giống như các doanh nghiệp công nghiệp khác là đưa sản phẩm ra thị trường cho khách hàng lựa chọn. Ngược lại, họ cần phải dựa vào danh tiếng của mình để khiến khách hàng tìm đến và yêu cầu sản xuất sản phẩm cần thiết. Giữa các doanh nghiệp xây dựng có sự cạnh tranh trực tiếp đó là sự so sánh về danh tiếng. Danh tiếng và thành tích của doanh nghiệp có tác dụng rất lớn đến khả năng trúng thầu dự án. Do vậy, việc tạo danh tiếng và sự tin cậy trên thị trường sẽ tăng khả năng cạnh tranh trong đấu thầu.

+) Khả năng liên danh, liên kết: Liên danh, liên kết là sự kết hợp hai hay nhiều pháp nhân kinh tế để tạo ra một pháp nhân mới có sức mạnh tổng hợp về năng lực kinh nghiệm, khả năng tài chính. Đây là một trong những yếu tố đánh giá khả năng của doanh nghiệp. Để tăng năng lực của mình trên thị trường cạnh tranh, vấn đề mở rộng các quan hệ liên danh, liên kết dưới những hình thức thích hợp là giải pháp quan trọng và phù hợp. Thông qua đó doanh nghiệp xây dựng có thể đáp ứng một cách toàn diện các yêu cầu của những công trình có quy mô lớn và mức độ phức tạp cao.

Liên kết có thể thực hiện theo chiều ngang tức là khả năng liên kết của doanh nghiệp với các doanh nghiệp cùng ngành để đảm nhận các dự án lớn. Liên kết theo chiều dọc tức là liên kết của doanh nghiệp xây dựng với các doanh nghiệp sản xuất nguyên vật liệu hoặc trang thiết bị (nhờ đó làm giảm được giá thành xây dựng ở mức tối đa).

- Liên danh tham gia dự thầu: Là hình thức các nhà thầu liên kết với nhau thành một nhà thầu để tham dự thầu. Năng lực của nhà thầu này là năng lực tổng hợp của tất cả các nhà thầu độc lập. Điều này sẽ tăng sức mạnh về tài chính, nhân lực, kỹ thuật đáp ứng yêu cầu của chủ đầu tư.

- Tập đoàn xây dựng: Là hình thức liên kết giữa các chủ thể kinh tế, thúc đẩy nâng cao trình độ tập trung vốn trong ngành xây dựng. Tập đoàn xây dựng có thể hoạt động trên tất cả các lĩnh vực xây dựng. Với tiềm năng mạnh mẽ về kinh tế và kỹ thuật, tập đoàn xây dựng có vị trí và khả năng cạnh tranh lớn trên thị trường xây dựng.

Như vậy, việc mở rộng hình thức liên danh, liên kết là một giải pháp quan trọng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu của các doanh nghiệp xây dựng. Liên kết kinh tế tạo điều kiện cho doanh nghiệp có thể đi sâu phát triển chuyên môn hóa một cách có hiệu quả, khai thác được những điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu, thích ứng với cơ chế thị trường, đẩy nhanh ứng dụng những thành tựu của tiến bộ khoa học công nghệ, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, phát triển doanh nghiệp.

+) Trình độ tổ chức lập hồ sơ dự thầu: Khả năng cạnh tranh trong đấu thầu phụ thuộc trực tiếp vào trình độ lập hồ sơ dự thầu có thể bị loại ngay từ vòng đầu do hồ sơ dự thầu không đảm bảo các yêu cầu của tổ chức mời thầu.

Tổ chức lập hồ sơ dự thầu đòi hỏi phải qua các bước như nghiên cứu hồ sơ mời thầu. Công việc này đòi hỏi phải tỉ mỉ, nghiêm túc, hiểu rõ đầy đủ nội dung và yêu cầu của hồ sơ mời thầu. Điều tra môi trường đấu thầu, điều tra dự án đấu thầu, khảo sát hiện trường xây dựng công trình, lập phương án thi công, xây dựng giá đấu thầu.

- Điều tra môi trường đấu thầu: Đó là việc điều tra các điều kiện thi công, tự nhiên, kinh tế và xã hội của dự án, những điều này ảnh hưởng trực tiếp tới phương án thi công và giá thành công trình. Điều tra đặc điểm vị trí của hiện trường thi công như vị trí địa lý, điều kiện địa hình, địa chất, giao thông vận tải, thông tin liên lạc, điều kiện cung ứng vật tư, nguyên vật liệu, giá cả, khả năng khai thác nguyên vật liệu tại chỗ, điều kiện cung cấp thầu phụ chuyên nghiệp và lao động phổ thông, khả năng cung cấp lương thực, thực phẩm. Các số liệu, thông tin trên cần điều tra trong một thời gian ngắn đòi hỏi trình độ tổ chức, chuyên môn, phương tiện của đội ngũ cán bộ lập hồ sơ dự thầu. Khả năng cạnh tranh trong đấu thầu sẽ cao hơn nếu doanh nghiệp có một phương án cung ứng vật tư với số lượng dồi dào, đúng chủng loại, đảm bảo chất lượng phù hợp với công trình thi công, giá cả hợp lý … nếu thực hiện được việc này thì sẽ giúp doanh nghiệp giảm được các chi phí không cần thiết, hạ giá thành của dự án, giá bỏ thầu thấp hơn đối thủ canh tranh mà vẫn đảm bảo được lợi nhuận.

- Điều tra dự án đấu thầu: đòi hỏi phải nắm được tính chất, quy mô, phạm vi đấu thầu, mức độ phức tạp về kỹ thuật, yêu cầu tiến độ, thời hạn hoàn thành hạng mục và hoàn thành tổng thể công trình, nguồn vốn, phương thức thanh toán, uy tín…

- Lập phương án thi công: là khâu quan trọng có ảnh hưởng quyết định đến giá dự thầu. Có một phương án thi công hợp lý sẽ đảm bảo cho việc thi công công trình đảm bảo an toàn, chất lượng và hạ được giá thành, hạn chế được những chi phí không cần thiết.

- Xác định giá dự thầu: là một khâu phức tạp với những yêu cầu nghiêm ngặt cần tuân thủ, đây là một trong những yếu tố quyết định việc trúng thầu. Công việc này đòi hỏi phải do một bộ phận chuyên nghiệp thực hiện với sự phối hợp chặt chẽ, nhịp nhàng và kịp thời của các bộ phận chuyên môn khác nhau.

Tổ chức lập hồ sơ dự thầu là một công việc hết sức phức tạp và yêu cầu thực hiện trong một thời gian thường rất hạn chế. Chất lượng hồ sơ dự thầu là một trong những tiêu chí cơ bản quyết định việc nhà thầu có trúng thầu hay không.

1.2.4.2 Nhóm các nhân tố bên ngoài

Ngoài các nhân tố bên trong doanh nghiệp còn có các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp xây lắp.

+) Cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước: Cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Các yếu tố chi phối hoạt động của doanh nghiệp gồm các quy định về tín dụng, về chống độc quyền, các sắc luật về thuế, các chế độ đãi ngộ, hỗ trợ, luật bảo vệ môi trường, các quy định trong lĩnh vực ngoại thương, các quy chế về quản lý đầu tư và xây dựng…

Chính sách của Chính phủ có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ cho mỗi doanh nghiệp. Sự ổn định chính trị là một nhân tố thuận lợi làm tăng khả năng cạnh tranh quốc gia nói chung và của doanh nghiệp nói riêng. Một trong những bộ phận của yếu tố chính trị là ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là hệ thống pháp luật. Mức độ ảnh hưởng của hành lang pháp lý tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp phát triển. Ngược lại, doanh nghiệp sẽ gặp nhiều khó khăn khi phải đối diện liên tục với những thay đổi của pháp luật, làm suy yếu khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong đấu thầu, các chủ đầu tư, các doanh nghiệp tham gia với tư cách nhà thầu đều phải thực hiện các quy định, quy chế chung của Nhà nước về đấu thầu. Đó là hệ thống các văn bản, quy phạm pháp luật là cơ sở pháp lý bảo đảm cho hoạt động đấu thầu được thực hiện theo một quy trình thống nhất, công bằng, minh bạch. Một hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật về đấu thầu thống nhất, ổn định và phù hợp với các văn bản Luật khác có liên quan sẽ tạo ra được môi trường cạnh tranh bình đẳng, đạt được hiệu quả cao trong công tác đầu thầu. Sự hợp lý này sẽ hạn chế tối thiểu mặt tiêu cực, phát huy tối đa tính tích cực trong cạnh tranh đấu thầu.

+) Các bên liên quan gồm: Chủ đầu tư, tổ chức tư vấn, các nhà cung cấp, thị trường, các đối thủ cạnh tranh.

- Chủ đầu tư: là cơ quan chịu trách nhiệm toàn diện về dự án trước pháp luật. Do vậy, chủ đầu tư có ảnh hưởng rất lớn tới các doanh nghiệp tham gia đấu thầu xây dựng. Nếu chủ đầu tư có tinh thần trách nhiệm cao, trình độ chuyên môn nghiệp vụ tốt thì sẽ tạo nên việc cạnh tranh lành mạnh trong đấu thầu và từ đó việc chọn ra nhà thầu trúng thầu là thỏa đáng, chính xác, ngược lại sẽ tạo nên sự quan liêu trong đấu thầu.

- Tổ chức tư vấn: Công tác tư vấn gồm các khâu như tư vấn thiết kế, tư vấn đấu thầu, tư vấn giám sát. Các khâu này có thể do một hoặc nhiều tổ chức tư vấn thực hiện.

Tư vấn thiết kế: Là tổ chức tư vấn chịu trách nhiệm thiết kế, xác định giá trị dự toán công trình. Hồ sơ thiết kế thiếu chính xác dẫn đến việc lập dự toán thiếu chính xác và từ đó dẫn đến khó khăn trong phê duyệt giá gói thầu.

Tư vấn đấu thầu: giúp chủ đầu tư là công tác đấu thầu bao gồm các công việc như chuẩn bị tài liệu pháp lý, soạn thảo hồ sơ mời thầu, tiếp nhận và quản lý hồ sơ dự thầu, giúp chủ đầu tư đánh giá, so sánh và xếp hạng các hồ sơ dự thầu, tổng hợp tài liệu về quá trình đánh giá xét chọn nhà thầu và lập báo cáo xét thầu. Việc đánh giá hồ sơ dự thầu, đề xuất ý kiến chọn thầu ảnh hưởng rất lớn đến khả năng thắng thầu của doanh nghiệp xây dựng, đặc biệt khi các nhà thầu có khả năng trúng thầu tương đương. Do đó kinh nghiệm, trình độ và sự công tâm, khách quan của tư vấn có ảnh hưởng rất lớn tới việc trúng thầu của nhà thầu.

Tư vấn giám sát thi công: Thực hiện việc theo dõi kế hoạch tiến độ vủa đơn vị nhận thầu, kiểm tra tiến độ thi công, chất lượng thi công, nghiệm thu công trình, đôn đốc đơn vị nhận thầu thực hiện toàn diện hợp đồng.

Với chức năng, nhiệm vụ nặng nề như trên, các cơ quan tư vấn luôn đi sát mọi hoạt động của nhà thầu trong quá trình đấu thầu, thi công và ảnh hưởng không nhỏ đến các nhà thầu.

- Các nhà cung cấp

Các doanh nghiệp xây dựng cần phải có quan hệ với các tổ chức cung cấp các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất kinh doanh của mình như vật tư, thiết bị, nhân lực, tài chính.

Đối với thị trường xây dựng, danh tiếng, sự đảm bảo của nhà cung cấp có ảnh hưởng rất lớn đến chủ đầu tư, do có sự liên quan trực tiếp đến chất lượng công trình. Vì vậy, tạo được những mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp có danh tiếng sẽ nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu nói riêng và tăng thế mạnh của doanh nghiệp nói chung.

Đối với một số dự án doanh nghiệp không đáp ứng đủ về vốn, phải tìm kiếm, huy động từ các nguồn vốn khác như vay ngắn hạn, dài hạn từ các tổ chức tín dụng ngân hàng. Nếu doanh nghiệp có quan hệ tốt với cộng đồng tài chính thì doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội kinh doanh, có thể tham giá dự thầu các dự án có quy mô lớn.

Nguồn lao động cũng là một phần chính yếu trong môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp. Khả năng thu hút và giữ được các nhân viên có năng lực là tiền đề đảm bảo thành công cho doanh nghiệp.

Nhà cung cấp nói chung có áp lực nhất định đối với hoạt động của doanh nghiệp một cách gián tiếp, góp phần vào việc làm tăng hoặc giảm khả năng cạnh tranh trong đấu thầu của doanh nghiệp.

- Thị trường

Thị trường là nơi diễn ra sự cạnh tranh của các doanh nghiệp, ở đó xác định ai có đủ khả năng thắng thầu và ai sẽ bị loại. Mặt khác, thị trường là cơ sở quan trọng hình thành nên cơ cấu đấu thầu, nó tác động đến đầu vào và đầu ra của dự án. Thị trường cũng là nơi đề ra mục tiêu và nhu cầu

phục vụ việc thực hiện đấu thầu, ở đó các yếu tố cung cầu, giá cả lên xuống thất thường ảnh hưởng tới việc xác định giá dự thầu.

- Các đối thủ cạnh tranh

Các đối thủ canh tranh là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp nhất đối với khả năng trúng thầu của doanh nghiệp. Số lượng cũng như khả năng cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh quyết định mức độ cạnh tranh trong các cuộc đấu thầu.

Để trúng thầu nhà thầu phải vượt qua được tất cả các đối thủ tham dự đấu thầu. Tức là phải đảm bảo được năng lực vượt trội của mình trước các đối thủ cạnh tranh hiện tại với các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Do vậy, sự hiểu biết đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp. Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào mối tương tác giữa các yếu tố như số lượng các nhà thầu tham gia cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng của ngành, sự đa dạng hóa của các đối thủ cạnh tranh, hàng rào cản trở sự xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn mới. Sự vận động theo hướng đi lên của các đối thủ cạnh trạnh là một sức ép mạnh mẽ với doanh nghiệp trong việc đổi mới các hoạt động của mình.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG ĐẤU THẦU XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY CẦU

2.1. Giới thiệu tổng quát về Công ty cầu 12

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cầu 12

Công ty cầu 12 được thành lập theo quyết định số 324/QĐ/TCCB-LĐ ngày 04/03/1993 của Bộ Giao thông vận tải. Công ty có tư cách pháp nhân riêng, độc lập về tài chính và chịu sự quản lý của Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 1.

Tên tiếng việt: Công ty cầu 12 – Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 1.

Tên tiếng anh: Bridge Construction Company No 12.

Tên viết tắt: BCC12.

Trụ sở chính: Số 463 đường Nguyễn Văn Linh - Phường Phúc Đồng – Quận Long Biên – Thành phố Hà Nội.

Công ty Cầu 12 thuộc Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 1 (CIENCO 1) thành lập ngày 17/8/1952, là đơn vị xây dựng cầu đầu tiên của Việt Nam. Tiền thân của công ty cầu 12 là Đội cầu chủ lực có 42 người với trang thiết bị hết sức thô sơ.

Trải qua 55 năm xây dựng và trưởng thành, được rèn luyện và thử thách qua nhiều cuộc cách mạng của dân tộc, được Đảng, Nhà nước và cấp trên quan tâm chỉ đạo đầu tư xây dựng, được các cơ quan từ Trung ương đến địa phương trong và ngoài ngành ủng hộ, giúp đỡ, hợp tác liên doanh tạo điều kiện thuận lợi. Lớp lớp CBCNV trong đơn vị đã nêu cao chủ nghĩa Anh hùng cách mạng, trên dưới đoàn kết một lòng, đương đầu và chịu đựng, vượt qua muôn vàn hy sinh mất mát, khó khăn gian khổ, nỗ lực quyết tâm phấn đấu hoàn thành đặc biệt xuất sắc mọi nhiệm vụ mà Đảng, Nhà nước

và cấp trên giao cho. Những cây cầu, những bến phà, bến cảng, sân bay, các đoạn đường giao thông và nhiều công trình xây dựng khác trên khắp các vùng của đất nước và trên nước bạn Lào. Ở mọi thời kỳ từ năm 1952 đến nay, những sản phẩm đó đã đóng góp một phần vào thắng lợi chung của các giai đoạn lịch sử phục vụ cho các cuộc kháng chiến chống giặc ngoại xâm, bảo vệ và xây dựng tổ quốc Việt Nam XHCN.

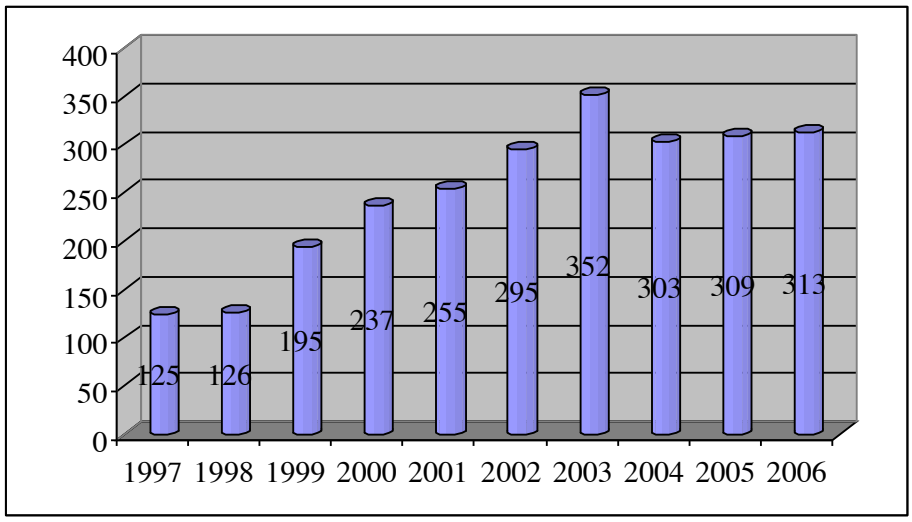
Bước vào thời kỳ đổi mới từ năm 1986 đến nay, Công ty Cầu 12 luôn là đơn vị tiên phong trong việc đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ, trang thiết bị tiên tiến, hiện đại. Trong đó có nhiều công nghệ mới tiên tiến của nước ngoài và nhiều thiết bị hiện đại đạt hiệu quả cao. Đi đầu đổi mới phương thức quản lý sản xuất kinh doanh cho phù hợp với cơ chế mới của Đảng và Nhà nước. Nhanh chóng đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề để đảm đương và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Đồng thời mở rộng liên doanh, liên kết với các đơn vị bạn, kể cả với công ty, các hãng nước ngoài, mở rộng địa bàn hoạt động để có điều kiện tiếp xúc học hỏi kinh nghiệm, tạo sức mạnh tổng hợp. Nhờ những cố gắng đó mà Công ty đã thắng thầu và xây dựng nhiều công trình giao thông có quy mô lớn, kỹ thuật cao trong phạm vi cả nước và ở nước ngoài.

Tiến độ và chất lượng công trình luôn được công ty cầu 12 đặt lên tiêu chí hàng đầu. Nhiều công trình do Công ty thi công đã được đánh giá là công trình có chất lượng cao, mỹ thuật đẹp. Hệ thống quản lý chất lượng được xây dựng và vận hành theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000.

Là doanh nghiệp Nhà nước hạng 1, ngày nay trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, Công ty cầu 12 đang thực hiện kế hoạch chuyển đổi thành Công ty cổ phần và không ngừng nâng cao hiệu quả quản lý và sức cạnh tranh của doanh nghiệp, tiếp tục giữ vững và phát huy truyền thống là một đơn vị đã được Đảng và Nhà nước tặng 3 lần danh hiệu Anh hùng và nhiều phần thưởng cao quý khác. Công ty cầu 12 cam kết xây dựng và bảo vệ thương hiệu, phấn đấu trở thành công ty hàng đầu của Việt Nam trong lĩnh vực xây dựng giao thông, dân dụng và công nghiệp.

Trong quá trình hoạt động và phát triển, Công ty đã trụ vững và không ngừng phát triển, trình độ của đội ngũ cán bộ công nhân viên được nâng cao, đời sống được cải thiện.

Biểu đồ 2.1: Biểu đồ tăng trưởng 10 năm 1997 – 2006



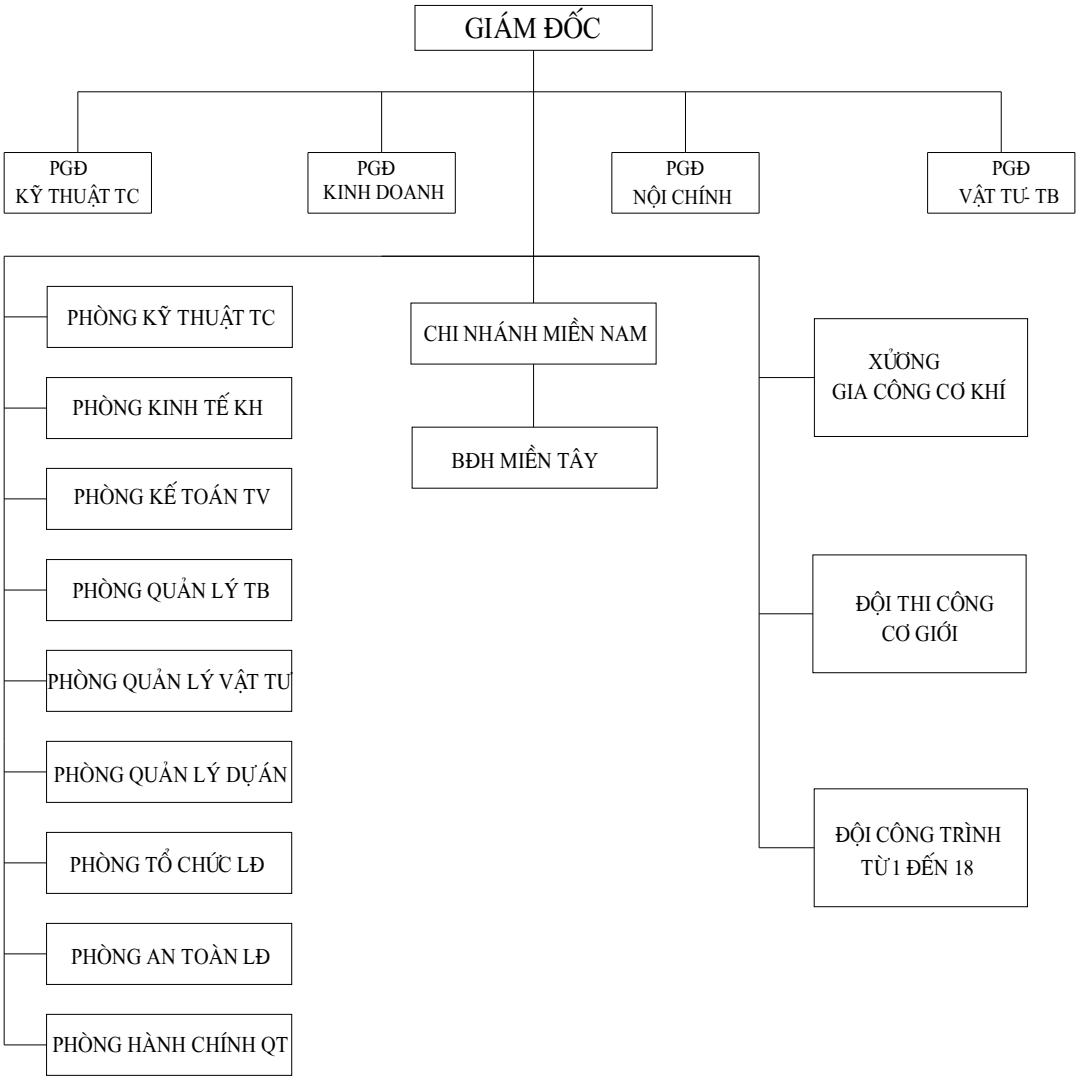
Nguồn:Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 1997– 2006 của công ty Cầu 12

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của công ty

Các ngành nghề kinh doanh chính của công ty là:

- Xây dựng công trình giao thông.
- Xây dựng công trình công nghiệp.
- Xây dựng công trình dân dụng.
- Sửa chữa thiết bị, máy móc phục vụ làm đường.
- Gia công kết cấu thép, vật liệu xây dựng và các sản phẩm cơ khí khác.
- Xây dựng các công trình cảng, công trình thủy.

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý của công ty cầu 12



Công ty được tổ chức theo các phòng nghiệp vụ, các chi nhánh, các đội công trình trực thuộc công ty như sau:

* *Các phòng nghiệp vụ*:

- Phòng Kinh tế kế hoạch
- Phòng Kỹ thuật thi công
- Phòng Tài chính kế toán
- Phòng Tổ chức CB lao động
- Phòng QLDA
- Phòng Quản lý thiết bị
- Phòng Quản lý vật tư
- Phòng Hành chính quản trị
- Phòng An toàn lao động.

* *Các chi nhánh, ban điều hành*:

- Chi nhánh Miền Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh
- Ban điều hành Miền Tây tại Thành phố Cần Thơ.

* *Các đội công trình*

- Các đội công trình thi công từ đội công trình 1 đến đội công trình 18 và đội xây dựng nền móng.

- Các đội phục vụ gồm: Đội thi công cơ giới và Xưởng Gia công cơ khí.

** Các công trường được thành lập theo yêu cầu nhiệm vụ.*

2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cầu 12

Trong những năm vừa qua Công ty cầu 12 cũng gặp phải những khó khăn chung của ngành xây dựng giao thông đặc biệt là khó khăn về vốn. Nhưng nhờ đường lối lãnh đạo đúng đắn của Ban giám đốc và sự nỗ lực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty nên công ty đã đạt được những kết quả đáng mừng. Thương hiệu công ty đã tiếp tục được khẳng định. Công ty cầu 12 vẫn là một trong số ít đơn vị hàng đầu trong Tổng công ty về giá trị sản lượng thực hiện, công tác thị trường và doanh thu.

Trong năm 2006, Công ty đang thi công 19 công trình, dự án. Đã hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng 3 công trình lớn là cầu Thanh Trì, cầu vượt đầm Thị Nại và cầu Cái Tư. Các công trình hoàn thành có chất lượng kỹ mỹ thuật cao. Công ty đã trúng thầu 3 công trình lớn và được TCT giao thêm 2 công trình mới với tổng giá trị 413 tỷ đồng, đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động trong những năm tiếp theo. Công ty đã đầu tư mới 02 xe mix và 01 máy bơm tĩnh tổng trị giá 3,2 tỷ đồng.

Biểu 2.1: Một số chỉ tiêu phản ánh tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty cầu 12 từ năm 2004- 2006

Đơn vị: Tỷ đồng

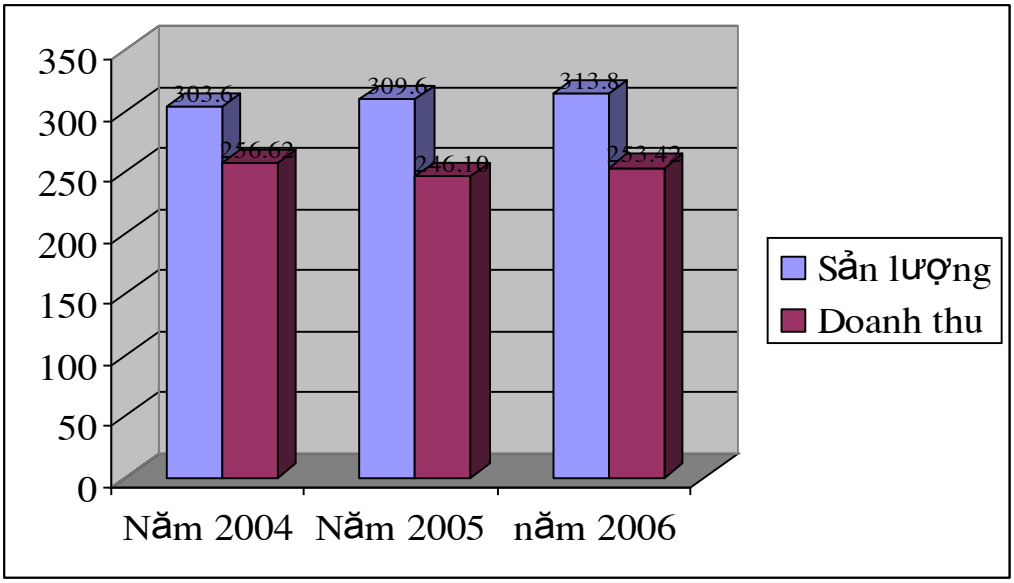
STT	Chỉ tiêu	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006	So sánh 2006 với	
					Năm 2004	Năm 2005
1	Sản lượng	303,6	309,6	313,8	103,4 %	101,4 %
2	Tổng doanh thu	259,493	246,096	253,471	97,7 %	103 %
3	Tổng chi phí	256,619	244,536	252.449	98,4 %	103,2 %
4	Lãi trước thuế	2,874	1,560	1,822	35,6 %	65,5 %
5	Thuế phải nộp	0,804	0,437	0,51	35,6 %	65,5 %
6	Lãi sau thuế	2,070	1,123	1,311	35,6 %	65,5 %
7	Tỷ suất LN/DT	0,8	0,47	0,52	37,5%	60 %
8	Thu nhập LĐ bình quân (tr/ng/tháng)	1,4 triệu	1,6 triệu	1,78 triệu	127,1%	111,3%

Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2004 – 2006 của công ty cầu 12

Qua biểu 2.1 ở trên ta thấy giá trị sản lượng không ngừng tăng qua các năm, năm 2006 đạt 313,8 tỷ đồng, bằng 101,4% so với năm 2005 và so với năm 2004 là 103.4%. Doanh thu đạt 253,471 tỷ đồng, bằng 103% năm 2005 nhưng chỉ bằng 97,7% so với năm 2004. Lợi nhuận xét về giá trị tuyệt đối thì năm 2004 là cao nhất các năm sau đều giảm nhưng năm 2006 lại tăng so với năm 2005. Tuy nhiên tỷ suất lợi nhuận lại rất thấp, điều này phản ánh hiệu quả

sản xuất kinh doanh của công ty không được tốt. Đây là điều không khó hiểu trong tình hình khó khăn chung của ngành xây dựng trong những năm gần đây đã tác động trực tiếp đến mọi mặt hoạt động của Công ty. Trong tình hình đó Công ty cầu 12 vẫn duy trì sản xuất và có lãi không những vậy vẫn đảm bảo công ăn việc làm cho hơn 1.300 lao động và thu nhập của người lao động không ngừng tăng lên là điều không phải dễ dàng.

Biểu đồ 2.2: Biểu đồ tổng sản lượng và doanh thu từ năm 2004 – 2006



2.2. Thực trạng công tác đấu thầu xây dựng của Công ty cầu 12

2.2.1. Kết quả đấu thầu của Công ty cầu 12

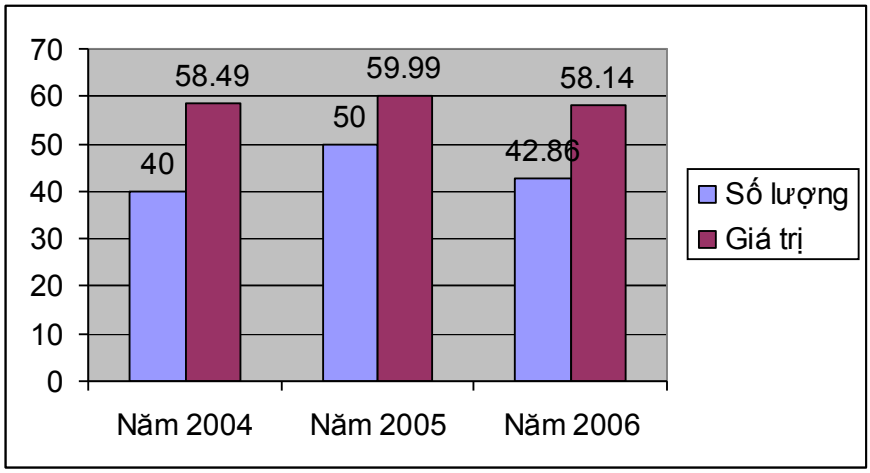
Công ty cầu 12 là một doanh nghiệp nhà nước thuộc Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 1. Trước đây các công trình mà công ty thi công chủ yếu là do Tổng công ty trúng thầu và giao thầu lại, tổng công ty thu % quản lý. Nhưng hiệu quả kinh tế của các dự án này thường không cao, công ty lại không chủ động trong sản xuất, nghiệm thu và thanh toán. Trong những năm gần đây nhằm nâng cao tính tự chủ và độc lập trong sản xuất công ty đã tham gia đấu thầu và trúng thầu được nhiều công trình lớn với giá thầu hợp lý đã tạo công ăn việc làm cho người lao động. Bảng dưới đây phản ánh kết quả đấu thầu của Công ty trong 3 năm gần đây.

Biểu 2.2: Kết quả đấu thầu của Công ty Cầu 12 từ năm 2004 – 2006

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2004	2005	2006
1	Tổng hồ sơ dự thầu	Hồ sơ	5	6	7
2	Tổng giá trị dự thầu	Tỷ đồng	217,52	770,953	510,367
3	Kết quả dự thầu				
3.1	Xét theo số lượng	Hồ sơ			
	Trúng thầu		2	3	3
	Trượt thầu		3	3	4
3.2	Xét theo giá trị	Tỷ đồng			
	Trúng thầu		127,229	462,522	296,709
	Trượt thầu		90,291	308,431	213,658
4	Tỷ lệ trúng thầu	%			
	Số lượng (Ddt)		40	50	42,86
	Giá trị (Gdt)		58,49	59,99	58,14

Nguồn: Số liệu thống kê năm 2004 – 2006 của phòng Kinh tế kế hoạch

Biểu đồ 2.3: Biểu đồ so sánh xác suất trúng thầu của Công ty từ năm 2004 – 2006



Qua bảng số liệu và biểu đồ trên cho thấy qua 3 năm thì xác suất trúng thầu về giá trị và số lượng đều cao và gần như sấp xỉ bằng nhau. Điều đó cho thấy là khả năng thắng thầu của Công ty cầu 12 rất ổn định và đảm bảo được công ăn việc làm thường xuyên cho công nhân.

Tổng hợp lại số liệu ta có thể thấy rằng tỷ lệ thắng thầu của Công ty Cầu 12 trong giai đoạn 2004 – 2006 là:

+) Tính theo số công trình:

$$T1 = \frac{\sum Dtt}{\sum Ddt} x100\% = \frac{8}{18} x100\% = 44,44\%$$

+) Tính theo giá trị công trình:

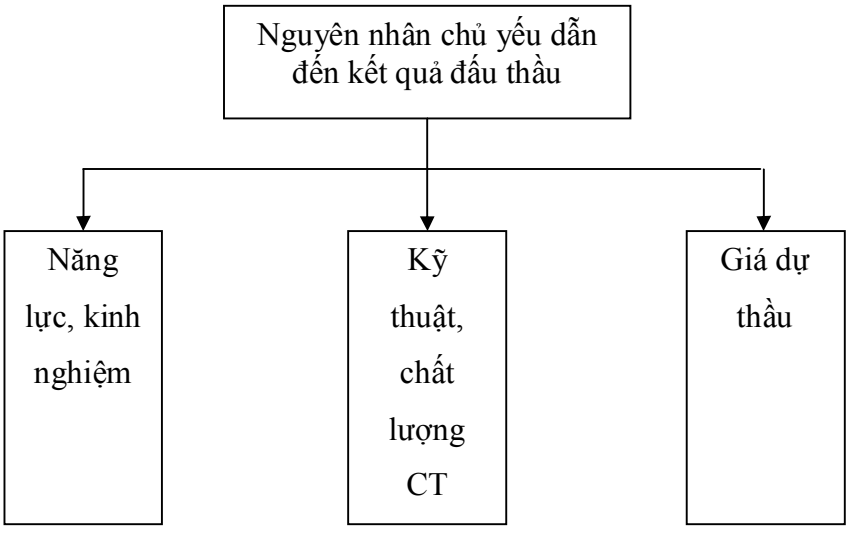
$$T2 = \frac{\sum Gtt}{\sum Gdt} x100\% = \frac{886,461}{1498,841} x100 = 59,14\%$$

Qua kết quả tính toán ở trên cho thấy: Tổng số dự án trúng thầu có giá trị 886,461 tỷ đồng chiếm 59,14% tổng giá trị công trình tham gia dự thầu, tỷ lệ trúng thầu theo số lượng công trình tham gia chỉ chiếm 44,44% tổng giá trị các dự án tham gia đấu thầu. Điều này chứng tỏ mỗi năm Công ty tham gia trung bình 6 dự án đấu thầu, số lượng công trình trúng thầu là không lớn nhưng giá trị công trình lại lớn trung bình khoảng 110,807 tỷ đồng một dự án. Các công trình này chủ yếu tập trung ở các tỉnh phía nam. Điều này làm công ty gặp rất nhiều khó khăn trong việc huy động người, máy móc thiết bị để thi công công trình.

2.2.2. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến kết quả đấu thầu

Chúng ta có thể đánh giá khả năng thắng hay trượt thầu của Công ty cầu 12 qua các chỉ tiêu mà chủ đầu tư sử dụng để bình xét các hồ sơ dự thầu. Qua đó có thể hiểu rõ những nguyên nhân chính dẫn đến kết quả đấu thầu của công ty.

Sơ đồ 2.2: Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến kết quả đấu thầu của công ty cầu 12



2.2.2.1. Năng lực và kinh nghiệm của Công ty cầu 12

Trong 55 năm hoạt động trong lĩnh vực xây dựng giao thông nói chung và xây dựng các công trình cầu nói riêng, Công ty đã tham gia và hoàn thành xuất sắc những dự án lớn cả

trong nước (như cầu Thanh Trì, cầu quay Sông Hàn, Nút giao thông Nam Chương Dương,…) và quốc tế (như các dự án tại nước bạn Lào) nhằm phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Trong thời kỳ chiến tranh cũng như trong sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước công ty luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và có uy tín tốt trên thị trường xây dựng các công trình giao thông. Thương hiệu Cầu 12 đã ngày càng được khẳng định và tạo được niềm tin nơi chủ đầu tư. Công ty đã cố gắng đầu tư đổi mới thiết bị, máy móc nhằm phục vụ tốt nhất cho các công trình đang thi công. Công ty cũng có một đội ngũ cán bộ trẻ, năng động và sáng tạo đã có rất nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật nhằm hạ thấp giá thành công trình. Hơn nữa công ty còn có đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề. Trong giai đoạn hiện nay các công ty xây dựng nói chung vấn đề về vốn là một vấn đề rất khó khăn và nan giải. Nhưng Công ty cầu 12 đã rất cố gắng để có thể có vốn xoay vòng thi công các công trình đã ký hợp đồng. Chính sách của công ty là những công trình đã thi công trong những năm trước phải nhanh chóng quyết toán dứt điểm và thu tiền về còn các công trình đang thi công thì phấn đấu để làm đến đâu nghiệm thu đến đấy tránh tình trạng nợ đọng khối lượng đã thi công.

2.2.2.2. Kỹ thuật, chất lượng công trình

Công ty cầu 12 là một trong những công ty xây dựng có uy tín trong ngành xây dựng cầu. Công ty đã nắm vững các công nghệ thi công cầu tiên tiến nhất hiện nay như công nghệ thi công cầu dây văng (cầu Mỹ Thuận, cầu quay Sông Hàn, cầu Lê Hồng Phong, cầu Rạch Miễu…), công nghệ đúc hẫng dầm hộp liên tục (cầu Phú Lương, cầu Tân Đệ, cầu Cẩm Lệ, cầu Phù Đổng, cầu Đầm Thị Nại, cầu Thanh Trì, cầu Vĩnh Tuy…), công nghệ Cầu dầm hộp bê tông cốt thép dự ứng lực (Nút giao thông Nam Chương Dương), công nghệ thi công dầm hộp bằng đà giáo di động (cầu Ngã tư vọng), Công nghệ dầm giản đơn bê tông cốt thép dự ứng lực căng kéo trước như dầm I, dầm T hoặc căng kéo sau dầm Super T. Về công nghệ thi công nền móng, Công ty đã thi công cọc khoan nhồi đường kính lớn đến 2,5 m và chiều dài đến 90m … Nhờ vậy mà công ty đã thi công rất nhiều công trình đạt chất lượng cao và có nhiều giải pháp kỹ thuật nhằm hạ thấp giá thành công trình. Chất lượng là yếu tố quan trọng hàng đầu đối với bất kỳ sản phẩm nào nhưng đối với ngành xây dựng thì nó còn quan trọng hơn rất nhiều bởi vì sản phẩm của ngành thường là các công trình công cộng. Chất lượng công trình là kết quả tổng hợp của rất nhiều yếu tố đó là có những giải pháp kỹ thuật và biện pháp tổ chức thi công thích hợp, trang thiết bị tiên tiến phù hợp với công việc, chất lượng của vật tư và đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề. Đối với các công trình giao thông chất lượng còn phải đi kèm với tiến độ thi công mà chủ đầu tư đã đặt ra. Có như vậy mới đảm bảo được uy tín của mình trên thị trường xây dựng cạnh tranh ngày càng gay gắt. Tuy nhiên việc quản lý chất lượng của công ty ở một số khâu còn chưa đảm bảo dẫn đến những sai sót trong quá trình thi công và chưa được xử lý kịp thời nên làm tăng những chi phí không cần thiết và làm chậm tiến độ thi công.

Nhưng nhiều khi tiến độ chậm là do công tác giải phóng mặt bằng của chủ đầu tư không kịp thời. Đứng trước những khó khăn đó Công ty luôn xác định lấy chất lượng công trình làm điều kiện tiên quyết để đảm bảo uy tín của mình trên thị trường xây dựng.

2.2.2.3. Giá dự thầu

Giá dự thầu là một chỉ tiêu cơ bản và thường được dùng để đánh giá, xét chọn một nhà thầu trúng thầu khi đã cùng đảm bảo các điều kiện về chỉ tiêu kỹ thuật. Các nhà thầu đều muốn đưa ra được một mức giá hợp lý để vừa đảm bảo thắng thầu vừa đảm bảo Công ty có một mức lãi cao nhất. Nhưng trong thực tế là rất khó, Công ty cầu 12 cũng vậy có một số công trình khi tham gia đấu thầu công ty đã bị loại do đưa ra mức giá cao so với đối thủ cạnh tranh. Nguyên nhân của tình trạng này là do khi lập giá dự thầu Công ty vẫn dựa nhiều vào các mức giá và định mức của Nhà nước, các báo giá của địa phương chứ chưa thực sự nghiên cứu kỹ các điều kiện thực tế của công trình, các nguồn cung cấp nguyên vật liệu, nguồn nhân lực. Hơn nữa hiện nay ngành xây dựng có rất nhiều đối thủ cạnh tranh nhưng công ty chưa coi trọng việc nghiên cứu kỹ về các đối thủ cạnh tranh hiện tại cũng như tiềm ẩn. Nhiều khi họ đưa ra mức giá thấp hơn mình rất nhiều.

2.3 Những nhân tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của Công ty cầu 12 trong đấu thầu xây dựng.

Để đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty trong đấu thầu xây dựng ta đánh giá thông qua một số các nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động đấu thầu của Công ty

2.3.1. Những nhân tố bên trong

Những nhân tố bên trong công ty như tài chính, nhân lực, máy móc thiết bị, hoạt động marketting có ý nghĩa trực tiếp và quyết định đến khả năng cạnh tranh của Công ty trong đấu thầu.

2.3.1.1. Khả năng và tình hình tài chính của Công ty

Khả năng tài chính của công ty có có ảnh hưởng rất lớn đến mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đấu thầu năng lực tài chính là cơ sở để xây dựng biện pháp thi công, đầu tư kỹ thuật, công nghệ, quyết định tiến độ thi công và đặc biệt ảnh hưởng trực tiếp đến phương án lựa chọn giá dự thầu. Hơn nữa nó còn là yếu tố quyết định đến việc bảo đảm dự thầu.

Để đánh giá năng lực tài chính của Công ty cầu 12 có thể so sánh với tình hình tài chính của Công ty đối với một số công ty xây dựng giao thông khác.

Biểu 2.3: So sánh năng lực tài chính của Công ty cầu 12 năm 2006 với một số một số đối thủ cạnh tranh

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Công ty / Chỉ tiêu	Công ty Cầu 12	CTCP Cầu 14	Công ty VINACONEX 9	CTCP Cầu 3 Thăng Long
1	Tổng nguồn vốn	613	490	345	204
2	Tổng nợ phải trả	577	458	277	187
3	Vốn chủ sở hữu	36	32	68	17
4	Hệ số nợ	0.94	0.93	0.8	0.92

Nguồn: Hồ sơ năng lực của các công ty năm 2006

Qua biểu trên ta thấy nếu xét về quy mô, năng lực tài chính của Công ty cầu 12 lớn nhất. Đây là một trong những lợi thế và sức mạnh của công ty, nó thể hiện về mặt tiềm lực, khả năng đáp ứng trang thiết bị, kỹ thuật thi công. Hàng năm Công ty đã chú trọng đến việc tích luỹ về nguồn vốn chủ sở hữu và việc đầu tư phát triển để tăng năng lực sản xuất. Nhưng điều đáng quan tâm nhất ở đây là hệ số vay nợ của Công ty cầu 12 lại là cao nhất. Đây là một trong những hạn chế của Công ty và cũng là khó khăn lớn nhất đối với các doanh nghiệp xây dựng nói chung. Nhược điểm này là do rất nhiều nguyên nhân nhưng chủ yếu là do các khoản nợ cũ do lịch sử để lại. Đây mới là nững đánh giá sơ bộ trên thị trường cạnh tranh, để đánh giá thực chất hơn năng lực tài chính của Công ty cầu 12 cần xem xét cơ cấu nguồn vốn của công ty qua biểu sau:

Biểu 2.4: Một số chỉ tiêu tài chính của Công ty cầu 12 từ năm 2004 - 2006

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
1	Tổng tài sản	534	520	613
1.1	Tài sản lưu động	452	443	537
1.2	Tài sản cố định	82	77	76
2	Tổng nguồn vốn	534	520	613
2.1	Tổng số nợ phải trả	502	487	577
	Nợ ngắn hạn	459	461	555
	Nợ dài hạn	43	26	22
2.2	Vốn chủ sở hữu	32	33	36
	Vốn chủ sở hữu	31	31	35
	Nguồn kinh phí, quỹ khác	1	2	1
3	Lợi nhuận gộp	40	30	38
4	Lợi nhuận trước thuế	2,874	1,560	1,822
5	Lợi nhuận sau thuế	2,069	1,123	1,311
6	Tỷ suất tự tài trợ (6) = (2.2):(2)	0.06	0.063	0.059
7	Tỷ suất thanh toán hiện hành	0,98	0,96	0,97
8	Tỷ suất thanh toán nhanh	0,49	0,43	0,46
9	Tỷ suất thanh toán tức thời	00,002	0,04	0,05

Nguồn: Bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả SXKD năm 2004 – 2006 của công ty cầu 12

Qua biểu trên ta có thể rút ra một số nhận xét như sau:

- Trong những năm qua hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cầu 12 vẫn đạt hiệu quả, lợi nhuận tăng từ 1,123 tỷ đồng lên 1,311 tỷ đồng (tăng 188 triệu đồng) và đóng góp đầy đủ nghĩa vụ cho nhà nước. Tuy nhiên lợi nhuận năm 2006 vẫn chưa được bằng năm 2004.

- Công ty có quy mô và tổng tài sản lớn và không ngừng tăng lên qua các năm cho thấy doanh nghiệp có nhiều cố gắng trong việc huy động vốn trong sản xuất. Tuy nhiên trong đó giá trị tài sản cố định có tỷ trọng trung bình chiếm khoảng 14% và giá trị hàng năm lại giảm đi. Tài sản lưu động lại chiếm tỷ lệ lớn trong tổng tài sản điều này cho thấy lượng vốn đưa vào kinh doanh lớn. Trong khi đó nguồn vốn chủ sở hữu lại chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong tổng nguồn vốn trung bình chỉ khoảng 6%. Qua chỉ tiêu này cho thấy khả năng tự bảo đảm về mặt tài chính và mức độ độc lập về tài chính của doanh nghiệp không cao. Như vậy, để đảm bảo đủ vốn để sản xuất công ty buộc phải vay một lượng vốn ngắn hạn tương đối lớn và kéo theo đó là gánh nặng về chi phí lãi vay.

Tình hình tài chính của doanh nghiệp lại được thể hiện rõ nét qua khả năng thanh toán nếu doanh nghiệp có đủ khả năng thanh toán thì tình hình tài chính sẽ khả quan và ngược lại. Vì vậy, để đánh giá đúng hơn năng lực tài chính của Công ty ta phải xem xét kỹ đến các chỉ tiêu sau:

+) Khả năng thanh toán hiện thời:

Qua biểu trên ta thấy tỷ suất thanh toán hiện hành của Công ty cầu 12 qua các năm đều xấp xỉ bằng 1. Điều này chứng tỏ khả năng thanh toán các khoản nợ ngắn hạn (các khoản nợ phải thanh toán trong vòng 1 năm hay một chu kỳ kinh doanh) của công ty là tốt và tình hình tài chính là bình thường và khả quan.

+) Khả năng thanh toán nhanh

Chỉ tiêu này của Công ty qua các năm đều < 0,5, chứng tỏ khả năng chuyển đổi thành tiền của tài sản lưu động tốt. Điều này cho thấy Công ty có thể bảo đảm được khả năng cạnh thanh toán các khoản nợ ngắn hạn.

+) Khả năng thanh toán tức thời:

Chỉ tiêu này của Công ty qua các năm đã tăng lên nhưng vẫn rất thấp chứng tỏ công ty có thể gặp khó khăn trong việc trong việc thanh toán các khoản nợ hiện hành (các khoản nợ đến hạn, quá hạn). Nhưng điều này cũng không đáng lo ngại lắm đối với một công ty lớn như Công ty cầu 12 vì với vị thế của mình công ty luôn có thể nhanh chóng vay bổ sung vốn lưu động từ các nhà cung cấp tín dụng.

Tóm lại, khả năng thanh toán của Công ty khá tốt. Tuy nhiên, điểm yếu của Công ty là khả năng quay vòng vốn thấp do sự chậm trễ trong thanh quyết toán của các chủ đầu tư. Khả năng thu hồi vốn còn yếu tạo ra cơ cấu phân bổ vốn chưa hợp lý: tỷ trọng vốn lưu động quá cao so với vốn cố định. Nếu Công ty cứ kéo dài tình trạng như vậy và không có sự điều chỉnh trong chiến lược tài chính, đẩy mạnh việc thu hồi vốn thì xu hướng mất khả năng thanh toán các khoản nợ tồn đọng, lãi vay hàng tháng và sản phẩm dở dang sẽ rất cao.

3.2.1.2. Khả năng về máy móc thiết bị, công nghệ thi công

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào thì máy móc thiết bị cũng đóng vai trò rất quan trọng đến chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Trong đấu thầu máy móc thiết bị là nhân tố tin cậy đối với chủ đầu tư. Bởi vì năng lực về máy móc thiết bị, công nghệ thi công đóng vai trò quan trọng quyết định đến tiến độ, chất lượng và giá thành của công trình.

Biểu 2.5: Số lượng thiết bị thi công chủ yếu hiện có của công ty Cầu 12

STT	Loại thiết bị	Đơn vị	Số lượng	Ghi chú
1	Cần cẩu các loại	Cái	49	
2	Ô tô vận tải	Xe	22	
3	Đầu kéo rơ moóc	Cái	1	
4	Máy trộn và máy bơm vữa	Cái	6	
5	Máy trộn bê tông	Cái	23	
6	Trạm trộn bê tông	Cái	10	
7	Máy bơm bê tông	Cái	9	
8	Quả búa các loại	Quả	25	
9	Máy nén khí	Cái	11	
10	Máy phát điện	Cái	25	
11	Kích các loại	Quả	56	
12	Tời điện, tời ray	Cái	14	
13	Máy đẩy cáp	Cái	4	
14	Thiết bị đúc dầm hộp liên tục	Bộ	21	Xe đúc
15	Gầu ngoạm	Cái	5	
16	Máy khoan nhồi	Cái	14	
17	Tàu kéo	Cái	5	
18	Xà lan	Cái	20	
19	Phao	Cái	104	
20	Máy bơm nước	Cái	54	
21	Xe lao dầm	Cái	3	
22	Xe chở bê tông	Cái	10	
23	Thiết bị thi công đường và đất	Cái	35	
24	Máy cuốn ống tạo lỗ DƯL	Cái	1	
25	Thiết bị thí nghiệm			Xem phụ lục

Nguồn: Hồ sơ năng lực công ty cầu 12 năm 2006

Qua biểu trên ta thấy rằng Công ty cầu 12 là một doanh nghiệp có số lượng máy móc thiết bị lớn đa dạng về chủng loại và tương đối hoàn chỉnh. Căn cứ vào giá trị cũng như hãng sản xuất có thể thấy dàn thiết bị khá hiện đại, đồng bộ với công nghệ thi công tiên tiến. Hơn nữa hàng năm Công ty cũng rất chú trọng đến việc đầu tư thêm máy móc thiết bị để phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong 3 năm từ năm 2004 đến năm 2006 Công ty đã đầu tư 11,08 tỷ vào máy móc thiết bị (cụ thể năm 2004 là 4,75 tỷ, năm 2005 là 3,13 tỷ, năm 2006 là 3,2 tỷ). Đây chính là một trong những lợi thế của Công ty cầu 12 trong việc tham dự thầu nhất

là các dự án có quy mô và trình độ kỹ thuật cao. Ta có thể so sánh với một số đối thủ cạnh tranh để thấy được vị trí của Công ty cầu 12.

Biểu 2.6: So sánh tổng giá trị trang thiết bị máy móc của công ty Cầu 12 so với các đối thủ cạnh tranh

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Tên công ty	Tổng giá trị thiết bị	So sánh
1	Công ty cầu 12	29,981	100 %
2	Công ty cầu 14	28,05	93,6%
3	Công ty VINACONEX 9	14,24	47,5%
4	CTCP Cầu 3 Thăng Long	18,98	63,3%

Nguồn: Hồ sơ năng lực các công ty năm 2006

Qua biểu trên cho thấy tổng giá trị thiết bị Công ty có quy mô lớn hơn so với các Công ty khác. Tuy nhiên ta thấy rằng mặc dù tổng giá trị tài sản khá lớn nhưng cơ cấu tài sản của Công ty còn bất hợp lý. Tỷ trọng tài sản cố định khá nhỏ so với tài sản lưu động, mặc dù hàng năm công ty vẫn chú trọng đến việc đầu tư trang thiết bị máy móc phục vụ thi công nhưng không đáng kể và chưa thực sự mang tính chất đồng bộ. Máy móc của công ty nhiều nhưng cũng có nhiều máy cũ và một số đã hết khấu hao nhưng vẫn phải sử dụng nên năng suất lao động không cao. Nhìn chung máy móc của công ty vẫn chưa đáp ứng được hết cho thi công nên vẫn phải thuê ngoài. Điều này ảnh hưởng xấu đến chất lượng, tiến độ thi công và các giải pháp kỹ thuật thi công. Do tình hình tài chính của công ty rất khó khăn nên trước khi đầu tư công ty luôn cân nhắc kỹ nên đầu tư mới hay đi thuê. Và công ty tập trung đầu tư những thiết bị đặc chủng hơn hẳn các doanh nghiệp khác nhằm nâng cao được vị thế của công ty trên thị trường xây lắp tránh tình trạng đầu tư tràn lan kém hiệu quả.

3.2.1.3. Nguồn nhân lực và tổ chức quản lý của Công ty

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng hàng đầu ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của Công ty cầu 12. Trình độ chuyên môn của cán bộ nghiệp vụ, trình độ tay nghề và kinh nghiệm của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực hiện các khâu của quá trình sản xuất kinh doanh. Trong các doanh nghiệp xây dựng thì yếu tố con người sẽ quyết định đến việc xây dựng tiến độ, biện pháp thi công và chất lượng công trình. Bảng dưới đây cho thấy cơ cấu lao động của Công ty cầu 12.

Biểu 2.7: Cán bộ chuyên môn kỹ thuật của Công ty cầu 12 năm 2006

STT	Phân loại	Số lượng	Theo thâm niên công tác		
			≤ 5 năm	5 - 10 năm	≥ 10 năm
1	Trên đại học	4		3	1
2	Đại học	199	90	78	31
	Kỹ sư cầu đường	108	40	50	18
	Kỹ sư cơ khí và máy	20	10	6	4
	Kỹ sư kinh tế xây dựng	35	18	12	5
	Cử nhân + kỹ sư khác	36	22	10	4
3	Cao đẳng + trung cấp	49	14	15	20
	Tổng	**252**	**104**	**96**	**52**

Nguồn: Hồ sơ năng lực công ty cầu 12 năm 2006

Biểu 2.8: Công nhân kỹ thuật của Công ty cầu 12 đến năm 2006

STT	Phân loại	Số lượng	Theo bậc thợ				
			≤ 3	4/7	5/7	6/7	7/7
1	Công nhân sắt hàn	487	255	100	89	30	13
2	Công nhân kích kéo	229	92	48	49	28	12
3	Công nhân thợ tiện	6	3	1	1	1	
4	Thợ vận hành sửa chữa	48	11	14	9	8	6
5	Công nhân lái máy	74	56	5	2	3	8
6	Lái xe con, xe tải	33	27	6			
8	Công nhân khảo sát đo đạc	28	8	7	8	4	1
9	Công nhân điện	44	24	10	6	1	3
10	Thợ lặn	4	3	1			
11	Bộ phận phục vụ, bảo vệ, cấp dưỡng, kho	25		25			
12	Thợ khác	25		15	5	3	2
	Tổng cộng	**1.003**	**479**	**237**	**169**	**75**	**43**

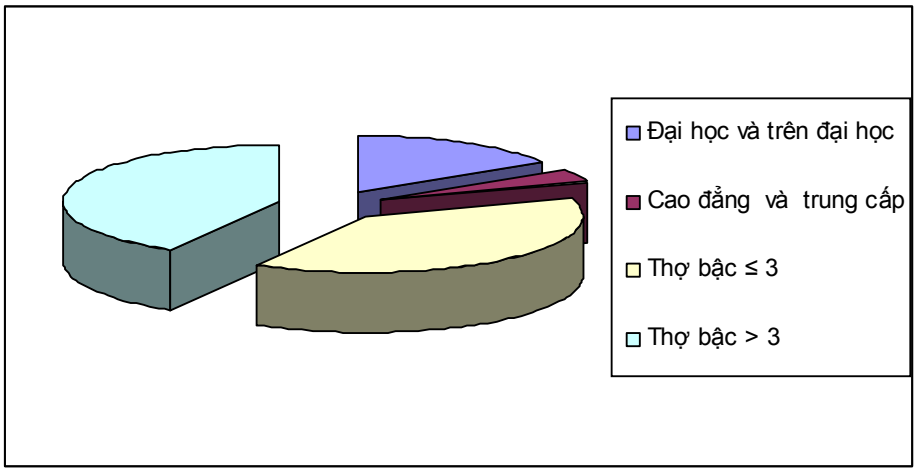
Nguồn: Hồ sơ năng lực công ty cầu 12 năm 2006.

Qua các bảng số liệu trên cho thấy tổng số lao động của Công ty cầu 12 là 1.255 người trong đó:

Lao động gián tiếp là 252 người chiếm 20,1% bao gồm Đại học và trên đại học chiếm 16,2%, Cao đẳng và trung cấp chiếm 3,9%, hầu hết được đào tạo chính quy. Tuổi đời trung bình trẻ.

Lao động trực tiếp là 1.003 người chiếm 79,9% (thợ bậc ≤ 3 chiếm 38,2%, thợ trên bậc 3 chiếm 41,7%). Hầu hết lao động trực tiếp của công ty đều được đào tạo qua các trường công nhân kỹ thuật mà chủ yếu là tại trường công nhân kỹ thuật của Tổng Công ty. Công ty luôn tự hào vì có đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề (thợ bậc 5 trở lên chiếm 22,87%), đội ngũ này có thể thực hiện tốt những công việc đòi hỏi phải có trình độ kỹ thuật cao, công nghệ tiên tiến. Tuy nhiên hiện nay các công trình của công ty tập trung chủ yếu ở các tỉnh miền nam nên việc huy động lao động gặp rất nhiều khó khăn. Đòi hỏi công ty phải có chế độ thoả đáng cho người lao động, và cần có chính sách nhân sự hợp lý để đảm bảo đủ nhân lực để thực hiện tiến độ các công trình.

Biểu đồ 2.3 : Cơ cấu lao động của Công ty cầu 12



Qua biểu đồ trên ta thấy rằng Cơ cấu lao động của Công ty cầu 12 khá hợp lý. Với đội ngũ lao động lành nghề, gắn bó đoàn kết và đội ngũ lãnh đạo của Công ty có kinh nghiệm lâu năm trong nghề thực sự là một thế mạnh của Công ty cầu 12. Tuy nhiên, vấn đề nhân lực vẫn còn có điểm yếu đó là trình độ của cán bộ chưa đồng đều và còn nặng tư tưởng của cơ chế cũ nên chưa linh hoạt và quyết đoán trong kinh doanh.

**** Về tổ chức quản lý công ty***

Mô hình cơ cấu tổ chức của Công ty cầu 12 (xem biểu đồ 2.1) là mô hình tổ chức trực tuyến chức năng. Đây là mô hình thường được áp dụng cho các doanh nghiệp xây dựng nói chung. Mô hình này đảm bảo được quyền lực của người lãnh đạo và sử dụng được các chuyên gia trong từng lĩnh vực như: Kỹ thuật, kế hoạch, tài chính – kế toán, máy móc thiết bị, vật tư…. Với mô hình này sẽ đảm bảo tính thống nhất từ trên xuống. Tuy nhiên, hạn chế trong khả năng tổ chức của Công ty là tính chậm trễ trong việc ra các quyết định kinh doanh, do vậy

thường làm mất đi cơ hội kinh doanh của Công ty. Hơn nữa hiện nay trong Công ty đang có tình trạng phân cấp, phân quyền chưa rõ ràng dẫn đến tình trạng chồng chéo giữa các bộ phận.

2.3.1.4. Hoạt động Marketing

Hoạt động quảng bá danh tiếng của doanh nghiệp có vai trò hết sức quan trọng để tạo uy tín với chủ đầu tư. Do đặc trưng sản phẩm của ngành xây dựng là tiêu thụ trước khi sản xuất nên chủ đầu tư chỉ căn cứ vào các mặt như kinh nghiệm của doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh, năng lực của doanh nghiệp về nhân lực, tài chính, máy móc thiết bị và giá dự thầu để chọn ra người trúng thầu. Vì vậy, mà hoạt động quảng bá hình ảnh của các doanh nghiệp xây dựng hết sức đặc biệt. Tuy nhiên thực tế hiện nay, các doanh nghiệp xây dựng nói chung và công ty cầu 12 nói riêng chưa quan tâm đúng mức đến hoạt động này. Hoạt động marketing chưa tách rời với các hoạt động khác của Công ty, nó chỉ là một bộ phận của phòng kinh tế kế hoạch. Hoạt động này của Công ty chủ yếu được thể hiện qua hồ sơ năng lực để tham gia đấu thầu chứ không phải là một hệ thống mang tính chất chiến lược từ việc tìm kiếm thị trường đến việc tìm kiếm các nguồn nguyên vật liệu phù hợp. Trình độ nắm bắt thông tin thị trường của công ty còn nhiều hạn chế do trình độ của cán bộ làm công tác này còn non trẻ, chưa có nhiều kinh nghiệm. Hơn nữa chi phí cho các hoạt động marketing còn quá ít ỏi nên càng khó khăn cho việc nắm bắt thị trường và nghiên cứu đối thủ cạnh tranh.

2.3.1.5. Trình độ lập hồ sơ dự thầu

Hồ sơ dự thầu là yếu tố đầu tiên gây thiện cảm với người chấm thầu. Do ý thức được tầm quan trọng của hồ sơ dự thầu trong đấu thầu, công ty Cầu 12 đã xây dựng được một đội ngũ cán bộ tương đối lành nghề trong công tác chuẩn bị tham gia đấu thầu. Các hồ sơ tham gia dự thầu của Công ty cầu 12 luôn đạt yêu cầu về mặt pháp lý.

Đội ngũ làm công tác đấu thầu chủ yếu là phòng kinh tế kế hoạch và phòng kỹ thuật thi công đều có trình độ đại học. Đội ngũ này đã có sự trưởng thành về nhiều mặt trong thời gian qua nhưng nhìn chung về năng lực vẫn còn một số hạn chế. Những cán bộ đã trải qua hai cơ chế quản lý kinh tế thì việc thích ứng với cơ chế thị trường gặp nhiều khó khăng, chậm chạp. Còn đội ngũ cán bộ trẻ có trình độ, năng lực thì còn thiếu kinh nghiệm thực tế trong đấu thầu xây dựng. Nhiều trường hợp việc lập giá trị dự toán còn chưa hợp lý, khi thì quá cao, khi thì qua thấp so với đối thủ cạnh tranh. Điều này có rất nhiều nguyên nhân nhưng trong đó có vấn đề xác định phương án thi công, phương án khai thác nguyên vật liệu còn chưa hợp lý. Đặc biệt là chưa đưa được mức giá linh hoạt phù hợp với từng cuộc đấu thầu.

2.3.2. Những nhân tố bên ngoài

Mỗi doanh nghiệp tồn tại trên thị trường đều chịu ảnh hưởng không nhỏ bởi những nhân tố của thị trường đó. Đối với Công ty cầu 12 thì chịu ảnh hưởng trực tiếp từ những nhân tố sau: Cơ chế chính sách của nhà nước, các nhà cung cấp, chủ đầu tư, các đối thủ cạnh tranh.

2.3.2.1. Cơ chế chính sách của nhà nước

Cơ chế chính sách của Nhà nước có tác động trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Qui chế về quản lý đấu thầu liên tục thay đổi gây rất nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp xây dựng. Nhưng đến ngày 29 tháng 11 năm 2005 luật đấu thầu đã được ban hành và đến ngày 29/09/2006 nghị định số 111/2006/NĐ – CP đã ban hành hướng dẫn thi hành luật đấu thầu và lựa chọn nhà thầu xây dựng theo luật xây dựng. Như vậy đến nay về cơ bản hệ thống pháp luật về đấu thầu của Việt Nam đã hoàn chỉnh và đảm bảo tính đồng bộ. Luật đấu thầu rất chặt chẽ và có rất nhiều điểm mới tiến bộ so với các quy chế đấu thầu đã ban hành trước đây. Chẳng hạn như việc Luật đấu thầu quy định cấm tuyệt đối 17 nhóm hành vi trong đấu thầu (quy định tại điều 12 của Luật đấu thầu), những hành vi này đang xảy ra một cách khá phổ biến mà chưa từng được quy định cụ thể trong các quy chế đấu thầu trước đây. Hơn nữa Luật đấu thầu còn có những điều khoản bảo đảm cạnh tranh trong đấu thầu, chống khép kín trong đấu thầu. Vì vậy, nếu luật đấu thầu được áp dụng nghiêm chỉnh là điều kiện để thực hiện tính công khai minh bạch trong đấu thầu. Mà trong đấu thầu càng công khai minh bạch bao nhiêu thì càng giảm thiểu tham nhũng tiêu cực và lãng phí bấy nhiêu. Luật đấu thầu ra đời sẽ tạo ra được một sân chơi công bằng cho các doanh nghiệp xây dựng. Như vậy sẽ khuyến khích các doanh nghiệp tham gia tích cực vào thị trường này. Và đây là cơ hội cho chủ đầu tư chọn được nhà thầu tốt nhất để thực hiện dự án. Tuy nhiên, Luật đấu thầu dù sao cũng chỉ là là một công cụ để mọi người tuân theo còn việc thực hiện để đạt kết quả tốt nhất và phát huy được những ưu điểm của Luật thì còn phụ thuộc khá nhiều vào năng lực, phẩm chất của những người thực hiện. Do vậy việc đào tạo, bồi dưỡng năng lực, phẩm chất cho cán bộ đấu thầu là vấn đề nên được đặt ra.

2.3.2.2. Nhân tố khách hàng

Công ty cầu 12 hoạt động trong lĩnh vực xây dựng các công trình giao thông tuy nhiên sản phẩm của công ty chưa đa dạng chủ yếu là xây dựng các công trình cầu các loại. Một đặc điểm dễ nhận thấy của Công ty là sản phẩm mang tính đơn lẻ , sản xuất cố định tại nơi mua sản phẩm nên địa bàn phân bố của các sản phẩm này lại rộng khắp đất nước thậm chí ở cả nước ngoài (như Lào và Campuchia). Do đặc điểm về sản phẩm như vậy nên khách hàng của Công ty cầu 12 là những nhà đầu tư bao gồm nhà nước, đại diện của Nhà nước và nhà đầu tư nước ngoài. Sức ép của những khách hàng này thông thường là:

+) Xu hướng hạ thấp giá giao thầu xây dựng công trình. Chủ công trình (người mua) bao giờ cũng muốn tối thiểu hóa chi phí nên nhà thầu nào có giá dự thầu thấp nhất và đáp ứng được các yêu cầu về kỹ thuật sẽ được chọn. Điều này rất dễ hiểu bởi vì hiện nay trong lĩnh vực xây dựng cung lớn hơn cầu rất nhiều. Các nhà thầu phải cạnh tranh với nhau rất gay gắt để giành

được công trình. Phương thức cạnh hiệu quả nhất hiện nay của các nhà thầu là cạnh tranh về giá.

+) Xu hướng chiếm dụng vốn kinh doanh cũng là một sức ép khá lớn đối với các doanh nghiệp xây dựng. Chủ đầu tư thường không thanh toán kịp thời cho các nhà thầu khi công trình đã hoàn thành, bàn giao thậm chí có công trình đã đưa vào sử dụng rất lâu mà vẫn chưa thanh quyết toán xong. Trong khi đó các nhà thầu thường phải đi vay vốn ngân hàng để thi công công trình và phải chịu lãi suất tiền vay. Vì vậy kết quả tất yếu là các doanh nghiệp xây dựng phải gánh trên vai những khoản nợ khổng lồ đặc biệt là các khoản nợ quá hạn. Chi phí lãi vay là một vấn đề rất nan giải đối với các nhà thầu. Tuy nhiên hiện nay các nhà thầu đều ý thức được tầm quan trọng của vấn đề này nên đã chú trọng hơn đến việc thanh quyết toán công trình. Đối với công ty cầu 12 trong những năm gần đây đã đặt vấn đề thanh quyết toán công trình lên hàng đầu. Công ty đã thành lập ban doanh thu để đốc thúc công việc nghiệm thu thanh toán các công trình đang thi công và các công trình đã hoàn thành trong những năm trước nhưng chưa được nghiệm thu thanh toán dứt điểm.

+) Đối với các nhà đầu tư nước ngoài thì họ còn yêu cầu hết sức khắt khe về các mặt như tiến độ, biện pháp thi công, chất lượng công trình … nhưng giá cả lại phải thấp. Có thể nói đây là những khách hàng khó tính nhất tuy nhiên Công ty cầu 12 luôn đáp ứng được những yêu cầu của họ và tạo được uy tín tốt.

Công ty cầu 12 luôn xác định mục tiêu là thỏa mãn tốt nhất những yêu cầu của chủ đầu tư. Đây có thể coi là tiền đề cho sự tồn tại bền vững của Công ty bởi vì có như vậy mới tạo được uy tín tốt trên thị trường xây dựng. Công ty cần xây dựng cho mình chiến lược phù hợp cho từng nhóm khách hàng cụ thể.

2.3.2.3. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay thị trường xây dựng đang rất sôi động, các công ty cạnh tranh nhau rất quyết liệt. Trong điều kiện đó việc nắm bắt kỹ các thông tin về thị trường và về đối thủ cạnh tranh có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với việc thắng thầu của bất kỳ một nhà thầu xây dựng nào. Đối với bất kỳ một gói thầu nào khi chúng ta tham gia đấu thầu mà chưa hiểu rõ về các đối thủ cạnh tranh, về số lượng các nhà thầu tham gia dự thầu thì ưu thế cạnh tranh sẽ bị giảm sút.

Công ty cầu 12 hoạt động trong lĩnh vực xây dựng công trình giao thông chủ yếu là xây dựng cầu. Hiện nay do cơ chế mở cửa đối thủ cạnh tranh của Công ty ngày càng nhiều ngoài các công ty nhà nước còn có các công ty Cổ phần, Công ty TNHH mới thành lập và một số công ty chuyển từ các lĩnh vực khác sang xây dựng cầu. Vì vậy, Công ty cần phải chú trọng tới việc phân tích các điểm mạnh điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh, từ đó đưa ra các quyết định đúng đắn. Chúng ta sẽ nghiên cứu cụ thể đặc điểm của từng nhóm đối thủ cạnh tranh cơ bản.

** Nhóm các đối thủ cạnh tranh hiện có*

Đối thủ cạnh tranh của Công ty cầu 12 thuộc nhóm này bao gồm các Công ty thuộc các tổng công ty lớn như Tổng công ty XDCT giao thông 1, Tổng công ty XDCT giao thông 4, Tổng công ty XDCT giao thông 6, Tổng công ty XDCT giao thông 8, Tổng công ty XDCT Thăng Long, Tổng VINACONEX… Trong đó đáng chú ý là các công ty sau: Công ty thi công cơ giới 1, Công ty cổ phần Cầu 14, Công ty cổ phần cầu 3 Thăng Long, Công ty cổ phần cầu 1 Thăng Long, Công ty cổ phần cầu 11 Thăng Long, Công ty Cầu 75, Công ty Cổ phần xây dựng công trình giao thông 479, Công ty VINACONEX 9 ….

Biểu 2.9 : Bảng so sánh các đối thủ cạnh tranh trực tiếp

STT	Các tiêu chí	Cty Cầu 12	CTCP cầu 3 Thăng Long	Cty Vinaconex 9	CTCP Cầu 14	CTCP GT 479
1	Kinh nghiệm (năm)	55	30	19	48	20
2	Vốn kinh doanh (tỷ đồng)	613	204	345	490	201
3	Số lượng lao động (người)	1.255	807	766	1.100	650
4	Sản lượng TB 3 năm gần đây	309	172,553	225,072	210	150
5	Tốc độ tăng trưởng hàng năm (%)	< 10	<10	>15	<10	<10
6	Khả năng máy móc thiết bị	Khá	Khá	Tốt	Tốt	TB
7	Quan hệ với khách hàng	Rất tốt	Tốt	Rất Tốt	TB	TB
8	Uy tín trong kinh doanh	Rất tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt
9	Tổ chức SX trong doanh nghiệp	TB	Tốt	Tốt	TB	TB
10	Khả năng tiếp thị trong đấu thầu	Tốt	Tốt	Tốt	TB	TB
11	Khả năng thích nghi với hoàn cảnh	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt
12	Quy mô sản xuất	Lớn	TB	TB	Lớn	Nhỏ
15	Khả năng tăng trưởng XD	TB	TB	Tốt	TB	TB

Nguồn: Đánh giá năng lực các nhà thầu của phòng Kinh tế kế hoạch công ty cầu 12

Qua bảng phân tích trên ta thấy rõ đối thủ cạnh tranh mạnh cới công ty cầu 12 là các công ty: Công ty cổ phần cầu 3 Thăng Long, Công ty VINACONEX 9, Công ty cầu 14. Cả ba công ty này đều có tham vọng mở rộng thị phần xây dựng giao thông, ngoài ra họ có xu hướng mở rộng sản xuất ở các lĩnh vực khác. Một số công ty có thế mạnh hơn về tài chính và nhân lực nên công ty cần theo dõi sát các đối thủ này.

** Nhóm các đối thủ tiềm ẩn*

Ngoài các đối thủ hiện có trên thị trường hiện nay Công ty cầu 12 cũng phải chú ý đến các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Đó là hàng loạt các Công ty cổ phần, công ty TNHH, công ty tư nhân đã và sẽ ra đời cũng muốn tham gia vào thị trường xây dựng giao thông. Đặc điểm của các công ty này là quy mô nhỏ và năng động. Họ hoạt động hết sức hiệu quả. Các công ty này thường bao quát các công trình ở các địa phương. Đây là một khu vực thị trường mà công ty cầu 12 bỏ ngỏ. Công ty không chú ý đến các đối thủ này nhiều do đó không có các chính sách, chiến lược phù hợp để ngăn cản những đối thủ nay.

2.3.2.4. Các nhà cung cấp

Trong chi phí trực tiếp (gồm chi phí về vật liệu, máy và nhân công) của các công trình thi công thì chi phí về vật liệu và máy chiếm tỷ lệ khá cao. Do đó, những nhà cung cấp có ảnh hưởng lớn đến việc cạnh tranh trong đấu thầu của các doanh nghiệp xây dựng. Các nhà cung cấp chủ yếu gồm: Nhà cung cấp tài chính và nhà cung cấp nguyên vật liệu.

** Nhà cung cấp tài chính*

Các nhà cung cấp tài chính đóng vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp xây dựng. Bởi vì do đặc thù của sản phẩm xây dựng là thời gian thi công thường kéo dài, giá trị sản phẩm lớn, việc thanh quyết toán lại chậm thêm vào đó còn bị giữ tỷ lệ bảo hành nên việc ứ đọng vốn là rất dễ hiểu. Hiện nay các doanh nghiệp xây dựng này đều rất khó khăn về vốn do tình trạng nợ đọng từ những năm trước để lại. Vì vậy Công ty cầu 12 cũng như các doanh nghiệp xây dựng nói chung đều phải có các nhà cung cấp tài chính tín dụng hỗ trợ về vốn để giúp cho Công ty hoàn thành được các công trình đúng tiến độ và đảm bảo được chất lượng. Trong xây dựng cơ bản Nhà cung cấp tài chính còn có ảnh hưởng rất lớn tới khả năng cạnh tranh trong đấu thầu của Công ty, đặc biệt là trong việc bảo đảm dự thầu.

Trong nhiều năm hoạt động Công ty cầu 12 đã giữ được uy tín và có quan hệ tốt với các ngân hàng nhà nước lớn như:

- Ngân hàng ngoại thương Việt Nam
- Ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam
- Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam
- Ngân hàng Công thương Việt Nam.

Đây là những nhà cung cấp tài chính quen thuộc của Công ty cầu 12 và có thể đảm bảo tài chính kịp thời cho Công ty khi cần thiết. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty khi tham gia đấu thầu.

** Nhà cung cấp vật liệu:*

Các nhà cung cấp vật liệu cũng đóng vai trò rất quan trọng đến hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Lĩnh vực hoạt động của Công ty cầu 12 là xây dựng các công trình giao thông mà chủ yếu là xây dựng cầu. Vì vậy các vật liệu chính bao gồm vật liệu xây dựng như cát, đá, xi măng, sắt thép và những vật liệu chuyên dụng. Các vật liệu này đều là những vật liệu truyền thống nên Công ty đã duy trì được mối quan hệ tốt với nhiều nhà cung cấp. Điều này rất thuận lợi cho Công ty vì chúng ta sẽ có những ưu đãi nhất định đặc biệt là những ưu đãi về điều kiện thanh toán về giá cả. Tuy nhiên do khó khăn về mặt tài chính mà công ty đã mất một số nhà cung cấp lâu lâu năm.

Thực tế hiện nay tình hình giá vật liệu xây dựng trong nước trong những năm gần đây luôn luôn biến động đặc biệt là giá thép xây dựng ngày càng leo thang (chỉ tính từ đầu năm 2007 đến nay đã tăng đến 40%). Điều này đã tác động đến giá cả đầu vào của các doanh

nghiệp xây dựng tạo sức ép tăng giá thành công trình. Mà đặc điểm cơ bản của sản phẩm ngành xây dựng là thời gian thi công kéo dài. Thời gian xác định giá của sản phẩm là từ lúc đấu thầu nhưng thông thường là phải kéo dài 2 năm thì công trình mới hoàn thành. Do giá cả không ổn định sẽ dẫn đến sự khác biệt rất lớn về giá cả vật tư giữa giá trúng thầu và giá thực tế thi công công trình gây thiệt hại rất lớn cho các nhà thầu. Đó cũng là một trong những yếu tố rủi ro trong đấu thầu mà các doanh nghiệp xây dựng gặp phải. Vì vậy đòi hỏi các nhà thầu phải dự tính được một số biến động về giá cả để xây dựng phương án thi công và giá dự thầu hợp lý.

Bên cạnh các vật liệu xây dựng còn các vật liệu chuyên dụng như như cáp thép cường độ cao, gối cầu, neo... Những vật liệu này chủ yếu là phải nhập khẩu. Những nhà cung cấp vật tư này cũng là bạn hàng lâu năm của Công ty nên chất lượng vật tư luôn được đảm bảo. Hiện nay Công ty chủ yếu chỉ làm ăn với 2 nhà cung cấp vật tư nhập khẩu. Như vậy là số đối tác cung cấp rất ít nên các nhà cung cấp vật tư này có điều kiện nâng giá, ép buộc các điều kiện thanh toán … Do vậy việc hạ giá thành và tìm nguồn hàng thật sự là một vấn đề đối với các Công ty xây dựng. Công ty cũng nên chú ý đến việc tìm kiếm thêm các đối tác mới để có thêm nguồn cung cấp vật tư phong phú hơn.

Đứng trước những nguy cơ nói trên đòi hỏi các phòng ban chức năng và từng cá nhân nói chung phải có sự tìm hiểu đầy đủ các thông tin, dự báo chuẩn xác các xu thế từ đó mới xây dựng cho Công ty mình một chiến lược cạnh tranh trong đấu thầu thật sự đúng đắn.

2.3.3. Đánh giá chung về khả năng cạnh tranh của Công ty cầu 12 trên thị trường xây dựng.

Để có thể xây dựng được một chính sách cạnh tranh phù hợp, những giải pháp hợp lý với thực tế năng lực của Công ty Cầu 12 trên thực tế đòi hỏi ngày càng khắt khe của thị trường xây dựng, ta tiến hành đánh giá, phân tích những cơ hội, nguy cơ cũng như mặt mạnh, mặt yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và hoạt động đấu thầu nói riêng.

2.3.3.1. Đánh giá về mặt mạnh và mặt yếu của Công ty Cầu 12

** Về mặt mạnh (S)*

+) Về năng lực tài chính:

- Nguồn vốn kinh doanh của công ty khá lớn (nguồn vốn trung bình của Công ty trong 3 năm gần đây là 555,667 tỷ đồng). Với số vốn lớn như vậy công ty Cầu 12 hoàn toàn có đủ khả năng tham gia đấu thầu các công trình lớn trong lĩnh vực xây dựng giao thông mà chủ yếu là xây dựng các công trình cầu.

- Khả năng thanh toán của Công ty tương đối tốt thể hiện qua hệ số thanh toán hiện hành, hệ số thanh toán nhanh. Mặc dù chỉ tiêu này không cao nhưng đối với các Công ty xây

dựng giao thông thì đó là điều rất đáng mừng. Bởi vì hiện nay các công ty phải gánh các khoản nợ đọng xây dựng rất lớn dẫn đến khả năng thanh toán không được đảm bảo.

+) Năng lực về máy móc thiết bị:

- Có nhiều máy móc thiết bị và đa dạng về chủng loại.

- Có những máy chuyên biệt là thế mạnh hơn hẳn các Công ty khác trong ngành.

+) Nhân lực và tổ chức quản lý:

- Công ty có một đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ,có trình độ. Bên cạnh đó là những nhân viên lâu năm trong nghề, nhiều kinh nghiệ có kỹ thuật cao trong việc thi công công trình.

- Có đội ngũ công nhân có tay nghề cao và kinh nghiệm lâu năm.

- Cơ chế khoán xuống các đội công trình làm tăng thêm tính chủ động cho các đội trong quá trình thi công.

+) Công tác Marketing

- Với bề dày lịch sử 50 năm trong ngành xây dựng các công trình giao thông, với thành tích 3 lần anh hùng và những thành tựu đã đạt được, Công ty cầu 12 có uy tín lớn trên thị trường xây dựng.

- Chất lượng các công trình của công ty đã được các chủ đầu tư cả trong và ngoài nước đánh giá cao.

- Đang là một trong những đơn vị có vị thế cạnh tranh dẫn đầu trong ngành.

* Về những mặt yếu (W)

+) Về năng lực tài chính

- Hiệu quả sản xuất kinh doanh không cao (tỷ suất lợi nhuận/ doanh thu rất thấp).

- Hiệu quả sử dụng đồng vốn không cao, khả năng quay vòng vốn thấp.

- Công tác thu hồi vốn, giải quyết các khoản nợ còn gặp nhiều khó khăn. Hệ số nợ rất cao. Tỷ trọng vốn lưu động so với vốn cố định quá cao.

+) Năng lực máy móc thiết bị:

- Máy móc đã cũ rất hay hỏng phải sửa chữa nhiều rất tốn kém mà hiệu quả sử dụng không cao.

- Máy móc thiết bị của Công ty chưa đáp ứng hết được nhu cầu hiện tại phải thuê ngoài nhiều.

- Công ty đầu tư vào máy móc thiết bị nhưng chưa mang tính chất đồng bộ.

+) Nhân lực và cơ cấu tổ chức:

- Trình độ quản lý của cán bộ còn yếu, còn bị ảnh nhiều của cơ chế cũ để lại, chưa linh hoạt và quyết đoán trong kinh doanh.

- Lực lượng kỹ sư trẻ có trình độ là thế mạnh trong tương lai của công ty nhưng hiện tại đội ngũ này còn thiếu kinh nghiệm thực tế.

- Còn có sự chồng chéo trong tổ chức sản xuất.

+) Công tác marketing

- Công tác marketing chưa được coi trọng đúng mức, việc quảng bá tên tuổi ra thị trường bên ngoài chưa được quan tâm.

- Cán bộ làm công tác marketing trình độ, năng lực còn non nớt, chưa có nhiều kinh nghiệm, chưa năng động.

2.3.2.2. Đánh giá những cơ hội và nguy cơ của Công ty Cầu 12

** Cơ hội (O):*

- Hệ thống chính sách pháp luật của Nhà nước về đấu thầu đã cơ bản hoàn thiện và chặt chẽ, sát sao hơn tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà thầu tham gia sân chơi này.

- Nhiều chủ trương chính sách của Nhà nước ra đời đã tác động mạnh mẽ đến hoạt động của các doanh nghiệp xây dựng.

- Việc Việt Nam ra nhập W.T.O đã tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vốn vào nước ta.

- Kinh tế ngày càng phát triển đòi hỏi nhu cầu đầu tư cơ sở hạ tầng cũng phải tăng.

- Chính sách ưu đãi các nhà thầu trong nước.

** Các nguy cơ (T)*

- Cạnh tranh trong ngành xây dựng ngày càng khắc nghiệt.

- Các chủ đầu tư ngày càng đòi hỏi cao về tiến độ, chất lượng kỹ và mỹ thuật của công trình.

- Sự biến động mạnh mẽ của giá cả vật liệu xây dựng gây nhiều rủi ro cho các nhà thầu xây dựng.

- Sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn cả trong và ngoài nước.

Sơ đồ 2.3 : Ma trận SWOT của Công ty cầu 12

ĐIỂM MẠNH (S)	CƠ HỘI (O)
- Chất lượng sản phẩm tốt, ấn tượng về sản phẩm tốt. - Nguồn nhân lực dồi dào, có trình độ. - Quy mô tài chính lớn và khả năng huy động vốn tốt. - Năng lực máy móc thiết bị tương đối tốt, có những công nghệ thi công tiên tiến, vượt trội. - Sản xuất kinh doanh có lãi và có tích lũy.	- Nhu cầu về xây dựng công trình giao thông ngày càng tăng. - Vốn đầu tư nhà nước vào xây dựng công trình giao thông lớn. - Hệ thống pháp luật cơ bản hoàn thiện tạo hành lang pháp lý cho các doanh nghiệp xây dựng hoạt động tốt. - Chính sách ưu đãi nhà thầu trong nước.
ĐIỂM YẾU (W)	**NGUY CƠ (T)**
- Hiệu quả sản xuất và hiệu quả sử dụng vốn không tốt, khả năng quay vòng vốn thấp. - Cơ cấu nhân sự, trình độ nhân sự còn hạn chế. Còn có sự chồng chéo trong tổ chức sản xuất. - Công tác lập hồ sơ dự thầu còn hạn chế. Chưa có bộ phận chuyên trách về lập hồ sơ dự thầu. - Máy móc thiết bị cũ hay hỏng hóc phải sửa chữa nhiều hoạt động kém hiệu quả. Đầu tư mới chưa đồng bộ. - Công tác Marketing còn kém và chưa được chú trọng đúng mức	- Các đối thủ cạnh tranh ngày càng lớn mạnh cả về số lượng và năng lực. - Yêu cầu ngày càng cao của các chủ đầu tư. - Giá cả vật liệu xây dựng biến đổi. - Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn cả trong và ngoài nước xuất hiện.

Bằng các số liệu cụ thể thông qua phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp chương II của luận văn đã tập trung phân tích và đánh giá thực trạng về khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng cảu Công ty Cầu 12 trong thời gian qua. Chương này cũng tập trung phân tích các đối thủ cạnh tranh của Công ty Cầu 12 và những nhân tố ảnh hưởng đến khả năng của Công ty, tập trung phân tích các mặt mạnh, mặt yếu, xác định các nguyên nhân chủ quan, khách quan ảnh hưởng đến hiệu quả trong đấu thầu xây dựng của Công ty cầu 12.

Những vấn đề thực tiễn được trình bày tại chương II này là cơ sở, căn cứ cho việc hình thành và đưa ra các giải pháp nhằm tăng khả năng cạnh tranh của Công ty cầu 12 trong đấu thầu xây dựng sẽ được trình bày ở chương III.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẰM NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG ĐẤU THẦU XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY CẦU 12

3.1. Mục tiêu phát triển của công ty cầu 12 trong 5 năm tới (2006 – 2010)

3.1.1. Môi trường kinh doanh

3.1.1.1. Môi trường vĩ mô

** Môi trường kinh tế:*

- Tốc độ tăng trưởng GDP 7,5 - 8%/ năm, phấn đấu đạt trên 8%/năm, GDP bình quân đầu người theo giá hiện hành đạt tương đương 1.050 – 1.100 USD.

- Cơ cấu ngành trong GDP: Khu vực Nông nghiệp khoảng 15 – 16%, Công nghiệp và xây dựng chiếm 43 – 44%, dịch vụ 40 – 41%.

- Tỷ lệ đầu tư toàn xã hội 25%.

- Xu hướng biến đổi của lãi suất ngân hàng, ảnh hưởng đến khả năng thanh toán của Công ty.

- Sự biến động của giá cả ảnh hưởng đến đầu vào của Công ty.

- Xu hướng dân số ngày càng tăng, đời sống ngày càng cao.

** Môi trường chính trị, luật pháp:*

- Sự thay đổi của các thể chế tín dụng liên quan đến khả năng vay vốn của Công ty.

- Các chính sách thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài của Nhà nước đã làm hình thành hàng loạt các khu chế xuất, khu công nghiệp, các khu đô thị mới.

- Chiến lược phát triển cơ sở hạ tầng của các ngành sản xuất vật chất, văn hóa xã hội.

- Tăng cường mở rộng quan hệ hợp tác kinh tế, gia nhập vào các tổ chức quốc tế như WTO, AFTA, APEC…

- Các chủ trương, chính sách của Nhà nước ra đời đã tác động lớn đến các hoạt động kinh tế như Luật thuế giá trị gia tăng, thuế thu nhập doanh nghiệp, Luật doanh nghiệp, Luật chứng khoán, Luật đầu tư, Luật đấu thầu chủ trương đổi mới các doanh nghiệp Nhà nước, bãi

bỏ nhiều loại giấy phép, cải cách hành chính…. Đã kích thích đầu tư và tiêu dùng mạnh mẽ, tạo ra một môi trường cởi mở hơn, rộng lớn hơn, tạo hành lang pháp lý rõ ràng hơn trong kinh doanh đặc biệt là trong lĩnh vực xây dựng giao thông. Ngày càng nhiều doanh nghiệp mới thành lập trong đó có nhiều doanh nghiệp xây dựng giao thông tạo nên một sự cạnh tranh gay gắt.

** Môi trường văn hóa, xã hội:*

Do sự ảnh hưởng của văn hóa phương Tây cho nên phong cách lối sống, sở thích của người dân cũng thay đổi, đòi hỏi những sản phẩm có độ tinh tế, chất lượng cao và thẩm mỹ hơn.

** Môi trường tự nhiên*

Yếu tố này ảnh hưởng đến khả năng khai thác, tiến độ thi công công trình, ảnh hưởng đến giá cả vật liệu xây dựng.

** Môi trường khoa học công nghệ*

Cuộc cách mạng khoa học công nghệ trên thế giới đặc biệt là công nghệ thông tin thúc đẩy sự hình thành nền kinh tế tri thức, đẩy nhanh sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế, đẩy nhanh chu trình luân chuyển vốn và công nghệ đòi hỏi các doanh nghiệp phải luôn có sự thay đổ để thích ứng, nếu không sẽ tụt hậu và phá sản. Công ty phải nhận thức rõ được vấn đề này và phải quan tâm đến việc nghiên cứu, phát triển và ứng dựng những máy móc thiết bị hiện đại và công nghệ thi công tiên tiến vào thi công cũng như việc áp dụng các biện pháp quản lý hiện đại.

3.1.1.2. Môi trường kinh tế ngành

Sau giai đoạn đầu tư tràn lan xây dựng hệ thống cơ sở hạ tần dẫn đến không hiệu quả. Hiện nay quan điểm đầu tư đã thay đổi chỉ tập trung ưu tiên cho những dự án thật sự cấp thiết để tăng cường hiệu quả trong đầu tư. Thêm vào đó là sự xuất hiện của nhiều công ty xây dựng trong và ngoài nước tham gia thị trường này đã làm cho thị trường ngày càng trở nên sôi động.

3.1.2. Định hướng và mục tiêu của Công ty cầu 12 giai đoạn 2006 – 2010

Căn cứ vào nội dung phân tích môi trường kinh doanh và tình hình sản xuất của Công ty trong thời gian qua, Công ty cầu 12 xác định định hướng và mục tiêu phát triển trong 5 năm tới (2006 – 2010) như sau:

** Định hướng:*

- Chuyển đổi thành công sang công ty cổ phần và phấn đấu phát triển công ty trở thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng các công trình giao thông vận tải, công nghiệp và dân dụng ở Việt Nam và khu vực. Lấy sự hiệu quả kinh tế, xã hội làm thước đo chủ yếu cho sự phát triển bền vững. Phát huy cao độ các nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh, góp phần quan trọng vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của ngành xây dựng và đất nước.

** Mục tiêu:*

- Phát triển bền vững Công ty: Giữ vững và phát huy những thành quả đã đạt được trong các lĩnh vực công nghệ, kỹ thuật, chất lượng và tiến độ thi công, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, từng bước lành mạnh hóa tài chính Công ty. Tiếp tục giữ vững là đơn vị hàng đầu của Tổng công ty, một thương hiệu mạnh trên thị trường.

- Lấy hiệu quả kinh tế, xã hội làm thước đo chủ yếu về sự phát triển bền vững của công ty về chất: Đó là chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, uy tín của Công ty trên thị trường trong và ngoài nước.

- Chuyển đổi thành công và hoạt động theo mô hình công ty cổ phần một cách hiệu quả.

- Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đối với ngân sách nhà nươc. Đảm bảo quyền lợi của các cổ đông của Công ty. Nâng cao một bước đời sống cán bộ công nhân viên trong Công ty.

** Một số chỉ tiêu chủ yếu đến năm 2010.*

- Giá trị sản lượng đạt 500 tỷ. Hoàn thành bàn giao các công trình theo đúng tiến độ, chất lượng tốt và an toàn về mọi mặt.

- Doanh thu đạt từ 95 % giá trị sản lượng thực hiện trở lên.

- Thu tiền đạt từ mức doanh thu trở lên.

- Lợi nhuận sau thuế đạt từ 1,5% doanh thu trở lên.

- Cổ tức phấn đấu tối thiểu bằng lãi suất tiền gửi ngân hàng.

- Nộp ngân sách đầy đủ, kịp thời.

- Thu nhập người lao động phấn đấu đạt 2,5 triệu đồng/ người/ tháng. Phấn đấu không chậm lương.

Qua phân tích đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp, định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty cầu 12 giai đoạn 2006 – 2010, tôi xin được đưa ra một số giải pháp nhằm góp phần tăng khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng của công ty.

3.2. Một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty trong đấu thầu xây dựng

3.2.1. Nâng cao năng lực tài chính.

Năng lực tài chính đóng vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp và có ý nghĩa quyết định trong việc hình thành, tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Khả năng tài chính của các nhà thầu thể hiện ở khả năng thanh toán, hiệu quả sử dụng vốn và khả năng huy động vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trong đấu thầu thì năng lực tài chính của công ty được thể hiện trong hồ sơ năng lực. Đây là một trong những điều kiện đầu tiên để nhà thầu có đủ tiêu chuẩn để tham gia dự thầu

hay không. Không những vậy khả năng tài chính của nhà thầu là một trong những yếu tố quyết định đến tiến độ, chất lượng công trình và hiệu quả sản xuất của nhà thầu khi trúng thầu. Vì vậy khả năng tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh trong đấu thầu của công ty.

Qua phân tích về thực trạng tài chính của Công ty cầu 12 ở chương 2 chúng ta thấy có một số tồn tại sau: vốn chủ sở hữu chiếm tỷ lệ thấp chủ yếu là vốn vay với chi phí lãi vay lớn, các khoản phải thu, hàng tồn kho khá lớn, sự tích lũy hàng năm không đáng kể. Để cải thiện tình hình tài chính và khắc phục những tồn tại này, công ty có thể áp dụng các biện pháp chủ yếu như mở rộng nguồn vốn, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn bằng cách tiết kiệm chi phí, giảm tối đa việc bị chiếm dụng vốn… và tập trung xem xét các giải pháp sau;

** Giảm tối đa việc bị chiếm dụng vốn, đẩy mạnh công tác thu hồi công nợ.*

Việc công nợ thu hồi chậm làm cho nguồn vốn và khả năng đáp ứng vốn cho các công trình đang thi công bị hạn chế, gây ảnh hưởng xấu đến công tác dự thầu , nhất là khi dự thầu nhiều công trình cùng một lúc. Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng chậm trễ trong khâu thanh toán. Có thể do việc cấp vốn của nhà nước chậm, chủ đầu tư chưa làm hết trách nhiệm trong việc thanh toán kịp vốn cho nhà thầu, nhưng nguyên nhân quan trọng nhất vẫn là do phía nhà thầu chậm trễ trong khâu hồ sơ quyết toán công trình hoặc việc hoàn chỉnh hồ sơ đảm bảo tính pháp lý cao. Do vậy, để khắc phục tình trạng này Công ty cầu 12 cần phải có kế hoạch hết sức chặt chẽ, cụ thể từ khâu chuẩn bị hồ sơ dự thầu đến việc thi công và thanh quyết toán.

Trong khi thi công phải đặc biệt chú ý đến các thủ tục quy định hiện hành của Nhà nước thi công xong phần nào phải hoàn thiện ngay thủ tục của phần đó để làm hồ sơ nghiệm thu làm cơ sở thanh toán với chủ đầu tư. Đặc biệt chú trọng nhất đó là những công trình ẩn dấu thì phải làm thủ tục nghiệm thu sau đó mới chuyển giai đoạn tránh tình trạng làm xong rồi mà không nghiệm thu đươc. Điều này giúp nhà thầu có đủ thủ tục thanh toán kịp thời những khối lượng công việc hoàn thành và không gặp trở ngại về thủ tục trong khâu thanh quyết toán công trình, góp phần đẩy nhanh công tác thu hồi vốn và từ đó tăng vòng quay của vốn. Hoặc có thể ứng trước khối lượng nghiệm thu cho những công việc có giá trị lớn mà thời gian làm các thủ tục hoàn chỉnh rất dài. Chẳng hạn như việc thi công cọc khoan nhồi sau khi đổ bê tông cọc xong có thể đề nghị tạm ứng 70% giá trị của cọc đó, sau khi có đủ thủ tục về siêu âm, kiểm tra chất lượng cọc thì sẽ nghiệm thu số còn lại. Hơn nữa Công ty cũng cần phải quan tâm đến việc đưa ra các giải pháp thi công hợp lý, bố trí cung cấp vật tư thiết bị kịp thời để sử dụng triệt để các nguồn lực đầu vào thi công, tránh tình trạng lãng phí do gián đoạn thi công. Thi công dứt điểm các công trình, đảm bảo chất lượng từng công trình, biện pháp này sẽ tăng khả năng thu hồi vốn, giảm ứ đọng vốn, rút ngắn được chu kỳ sản xuất, tăng nhanh vòng quay của vốn.

** Công ty cũng cần chú trọng các nguồn vốn nhàn rỗi*

- Công ty đang tiến hành cổ phần hóa doanh nghiệp theo quyết định của Chính phủ và của Bộ Giao thông vận tải. Khi công ty hoạt động theo mô hình công ty cổ phần sẽ có rất nhiều lợi thế trong việc huy động vốn cho hoạt động sản xuất của công ty.

- Dùng các quỹ của công ty chưa sử dụng đến để bổ sung vào vốn lưu động của Công ty.

- Công ty cũng có thể chiếm dụng nguồn vốn từ các nhà cung cấp đầu vào như nhà cung cấp vật liệu xây dựng, máy móc thiết bị. Hiện nay công ty cầu 12 đang chiếm dụng được của các nhà cung cấp một khối lượng vốn rất lớn để phục vụ sản xuất.

** Một số giải pháp về tài chính khác*

- Tăng cường tích lũy nội bộ bằng cách đảm bảo mức lợi nhuận. Tức là hàng năm dùng lợi nhuận thu được bổ sung vào quỹ đầu tư phát triển và các quỹ khác.

- Xây dựng, lựa chọn phương án sử dụng các biện pháp tài chính linh hoạt điều tiết việc luân chuyển hợp lý lượng vốn trong khi thi công nhiều gói thầu, tránh tình trạng có công trình thừa vốn có công trình thiếu vốn làm tăng chi phí vay vốn. Hoặc có thể dùng tiền tạm ứng công trình để giảm dư nợ quá hạn và vay vốn để làm các công trình mới. Như vậy, chúng ta có thể giảm đáng kể chi phí cho vốn vay.

- Trong khi đấu thầu chúng ta cũng có thể tăng cường năng lực tài chính bằng cách liên danh với các nhà thầu khác.

- Duy trì mối quan hệ tốt đẹp với Ngân hàng nhằm tranh thủ sự giúp đỡ của ngân hàng khi cần vay vốn hoặc khi cần bảo đảm dự thầu hoặc bảo đảm thực hiện hợp đồng.

- Tiết kiệm các khoản chi phí chung cho quản lý như mua sắm thiết bị văn phòng, chi phí cho bộ máy gián tiếp, các khoản chi phí tiếp khách.

3.2.2. Nâng cao năng lực máy móc thiết bị

Máy móc thiết bị là một nhân tố quan trọng quyết định đến khả năng thắng thầu của bất cứ doanh nghiệp nào. Hiện nay tình hình máy móc thiết bị của Công ty cầu 12 chưa phải là một thế mạnh của công ty vì tuy số lượng máy móc nhiều nhưng rất nhiều máy cũ nên năng lực rất hạn chế. Vì vậy để đáp ứng yêu cầu trong giai đoạn tới về tiến độ, chất lượng của các dự án thì việc quản lý sử dụng có hiệu quả các máy móc hiện có, song song với việc đầu tư trang thiết bị đồng bộ, đặc chủng, hiện đại và việc đổi mới công nghệ là việc cấp bách của các doanh nghiệp xây lắp nói chung và của Công ty cầu 12 nói riêng.

** Quản lý sử dụng có hiệu quả máy móc thiết bị hiện có.*

Để sử dụng máy có hiệu quả nhất cần có các biện pháp cụ thể sau:

- Lựa chọn phương án cơ giới xây dựng tối ưu, có kế hoạch phân phối máy móc hợp lý theo tiến độ thi công, phân bố máy móc theo các địa điểm xây dựng và mặt bằng hợp lý, có sự điều phối máy móc thiết bị giữa các công trường khi cần thiết.

- Căn cứ vào tình hình của từng máy để lên kế hoạch sửa chữa bảo dưỡng định kỳ cho máy đó. Trên cơ sở đó dự trù các vật tư phụ tùng sửa chữa để lên kế hoạch dự phòng có như vậy thì mới kịp thời có phụ tùng đẻ thay thế, đồng thời đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật theo yêu cầu. Có kế hoạch cải tiến sử dụng máy móc, nhằm nâng cao hệ số sử dụng máy theo công suất thời gian và đầu máy đưa vào hoạt động.

- Đến kỳ phải sửa chữa bảo dưỡng thì phải dừng lại để sửa chữa, không được chạy theo kế hoạch sản lượng, không thể vì lý do sản xuất mà ra sức khai thác máy móc thiết bị, sử dụng hết công suất máy. Bởi vì làm như vậy thì máy rất nhanh hỏng và hỏng lúc nào cũng không biết, khi đó nó mang tính "tình huống" và đã hỏng thì hỏng rất nặng và rất tốn kém. Như vậy, lúc đó không chỉ thiệt hại đơn thuần là phải dừng sản xuất do không có máy khác thay thế mà còn phải chi phí rất lớn để sửa chữa và sau khi sửa xong thì chắc chắn chất lượng của máy không thể bằng như trước khi xảy ra sự cố.

- Những người khai thác sử dụng thiết bị phải có tay nghề, có ý thức kỷ luật lao động, vận hành máy theo đúng qui trình kỹ thuật. Có như vậy máy móc mới bền, lâu hỏng.

- Công việc kiểm tra chất lượng máy móc thiết bị phải được tiến hành thường xuyên. Hoạt động này giúp các bộ phận quản lý biết máy nào chưa phát huy tác dụng, máy nào hỏng… xác định chính xác tiến độ thi công hợp lý. Các máy móc thiết bị chuyên dụng cần được cán bộ kỹ thuật có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn giỏi đánh giá và kiểm tra.

** Đầu tư đổi mới máy móc, thiết bị*

Đầu tư đổi mới máy móc thiết bị liên quan đến việc làm tăng các lợi thế cạnh tranh trong đấu thầu, tăng năng lực máy móc thiết bị, giảm giá dự thầu. Tuy nhiên việc đầu tư này lại liên quan rất nhiều đến tình hình tài chính của Công ty. Do đó, đòi hỏi mỗi doanh nghiệp trước tiên phải đổi mới chiến lược và hình thức đầu tư để hiện đại hóa máy móc, thiết bị và kỹ thuật công nghệ.

+) Đổi mới chiến lược đầu tư:

Hiện nay cơ cấu tài sản của Công ty cầu 12 còn bất hợp lý, tỷ trọng tài sản cố định nhỏ, đầu tư hàng năm ít. Điều này là hạn chế rất lớn trong việc cạnh tranh giành công trình của những dự án lớn, đòi hỏi kỹ thuật công nghệ cao.

Khi xây dựng chiến lược phải căn cứ từ nhu cầu thị trường, phải nắm bắt được chiều hướng phát triển và dự đoán mức độ cạnh tranh trên thị trường để đưa ra được chiến lược cụ thể, đảm bảo hợp lý trong từng giai đoạn. Bên cạnh đó phải soát xét lại các máy móc thiết bị sẵn có để vạch ra kế hoạch sửa chữa, nâng cấp và nâng cao tính năng sử dụng và giảm các chi phí vận hành của máy móc cũ. Thanh lý các loại máy móc lạc hậu, không còn đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh của công ty.

Mặt khác, trên cơ sở tính toán nâng cấp các máy móc thiết bị sẵn có, Công ty cầu 12 phải có kế hoạch để đầu tư mua sắm mới các thiết bị quan trọng, đặc chủng cả về số lượng và chất lượng. Đây cũng là cơ sở nâng cao vị trí và uy tín, tăng sức cạnh tranh tạo nên phong cách xây dựng riêng cho mình, tạo sự tin cậy cho các chủ đầu tư và các khách hàng tiềm năng.

Khi đầu tư mua sắm trang thiết bị phải đề cập đến các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp về hiệu quả của việc đầu tư như: Khoa học kỹ thuật phát triển máy móc thiết bị được sản xuất ra nhiều hơn, tính năng kỹ thuật cao hơn, chủng loại đa dạng hơn. Mặt khác các quy trình công nghệ trong xây dựng cũng được đổi mới, những điều đó đều tăng độ hao mòn vô hình của máy móc thiết bị. Ngoài ra hiệu quả của việc đầu tư mua sắm thiết bị còn bị ảnh hưởng của bởi tính liên tục về việc làm của máy trong quá trình hoạt động. Khi đầu tư mua sắm thêm trang thiết bị bằng nguồn vốn vay sẽ tăng khoản dư nợ cho doanh nghiệp đồng nghĩa với việc giảm tỷ trọng vốn chủ sở hữu trong tổng nguồn vốn và sẽ làm giảm tính chủ động của doanh nghiệp. Thêm vào đó là tăng chi phí lãi vay. Vì vậy, khi đầu tư phải gắn với kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tránh tình trạng đầu tư máy móc xong thiếu việc làm dẫn đến lãng phí. Đối với những công trình có tính đặc chủng về kỹ thuật nếu đầu tư máy móc để đáp ứng công trình sẽ dẫn đến khi thi công xong thì máy móc thiếu việc làm và làm ứ đọng vốn.

** Lựa chọn hình thức đầu tư*

Khi đầu tư tăng năng lực thiết bị để tăng sức cạnh tranh trong đấu thầu phải căn cứ vào nguồn vốn, máy móc thiết bị hiện có, kế hoạch sản xuất kinh doanh và nghiên cứu thị trường để lựa chọn một trong các hình thức đầu tư sau:

+) Tín dụng thuê mua. Tín dụng thuê mua có hai phương thức giao dịch chủ yếu là thuê vận hành và thuê tài chính.

- Thuê vận hành: thời gian thuê ngắn so với toàn bộ đời sống hữu ích của thiết bị, điều kiện chấm dứt hợp đồng linh hoạt. Người cho thuê phải chịu mọi chi phí vận hành của thiết bị như chi phí bảo trì, bảo hiểm, thuế.

- Thuê tài chính: là loại thuê thường xảy ra khi thời hạn thuê chiếm phần lớn tuổi thọ hữu ích của thiết bị và hiện giá thuần của toàn bộ khoản tiền thuê phải bù đắp những chi phí mua thiết bị tại thời điểm bắt đầu hợp đồng. Theo phương thức thuê này thì công ty sẽ đi thuê các tài sản cố định về hoạt động và được quyền sử dụng, tính khấu hao, nhưng không có quyền sở hữu, hết hạn hợp đồng Công ty được phép mua lại tài sản với giá hợp lý.

+) Thuê trực tiếp của các đơn vị khác: Hình thức thuê này được áp dụng trong trường hợp đột xuất và mang tính thời điểm. Hình thức này phụ thuộc vào thiết bị dư thừa cảu đơn vị bạn và các điều kiện khác về tài chính – kinh tế.

+) Mua mới thiết bị.

+) Liên danh trong đấu thầu là biện pháp nhằm nâng cao năng lực kinh tế kỹ thuật (năng lực máy móc thiết bị) tăng khả năng cạnh tranh trong đấu thầu. Công ty có thể thực hiện liên danh, liên kết với các đơn vị khác. Đây là giải pháp quan trọng và hữu hiệu đối với công ty trong điều kiện còn hạn chế về kỹ thuật, về tài chính … Mở rộng quan hệ liên kết, công ty sẽ tận dụng được nhiều công nghệ, kỹ thuật thi công cũng như máy móc thi công của đơn vị bạn. Hơn nữa theo phương án này công ty sẽ nâng cao được năng lực kinh tế kỹ thuật của mình mà không cần bỏ vốn đầu tư. Tuy nhiên để thực hiện phương án này Công ty cần phải có khả năng đàm phán, ngoại giao tốt và ưu thế vượt trội một lĩnh vực nào đó.

Tuỳ theo khả năng tài chính của mình Công ty sẽ quyết định hình thức đầu tư phù hợp. Công ty có thể sử dụng phương pháp so sánh giá trị lãi quy về thời điểm hiện tại của dòng tiền mua thiết bị với thiết bị để lựa chọn hình thức thuê hay mua máy.

$$NPV1 = \sum_{t=0}^{n1} \frac{CFt}{(1+i)^t}$$

$$NPV2 = \sum_{k=0}^{n2} \frac{CFk}{(1+i)^k}$$

Trong đó:

NPV1: Tổng lãi qui về thời điểm hiện tại của dòng tiền mua thiết bị

NPV1: Tổng lãi qui về thời điểm hiện tại của dòng tiền mua thiết bị

CFt: dòng tiền ròng năm thứ t của phương án mua thiết bị

CFk: dòng tiền ròng năm thứ t của phương án thuê thiết bị

n1: vòng đời của dự án mua thiết bị

n2: vòng đời của dự án thuê thiết bị

i: lãi suất triết khấu.

Giá trị NPV1	Các điều kiện kèm theo	Quyết định đầu tư
NPV1 > 0 Mua thiết bị mang lại lợi nhuận cho công ty	- Nếu NPV1 > NPV2 - Nếu NPV1 < NPV2	- Mua thiết bị - Thuê thiết bị
NPV1 < 0 Mua thiết bị không mang lại lợi nhuận cho công ty	- Nếu NPV2 > NPV1 và NPV2>0 - Nếu NPV2 < NPV1	- Thuê thiết bị - Không thuê, không mua

3.2.3. Nâng cao năng lực và trình độ đội ngũ lao động

Đây là công tác có tính chiến lược, có ý nghĩa kinh tế sâu sắc mà mọi nhà quản lý đều quan tâm. Năng lực của một tập thể mạnh hay yếu là phụ thuộc vào năng của từng cá nhân, khả năng phối hợp giữa các cá nhân, giữa các bộ phận mang và tính thống nhất của hệ thống bộ máy làm việc. Vì vậy đòi hỏi Công ty phải có chiến lược đào tạo để nâng cao trình độ cho

đội ngũ CBCNV để đáp ứng được yêu cầu phát triển của khoa học công nghệ. Việc nâng cao trình độ được tập trung trong các vấn đề sau.

+) Thường xuyên bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cả về lý thuyết lẫn thực hành tay nghề cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty:

- Định kỳ tổ chức các đợt tập huấn nghiệp vụ về thủ tục thi công, về an toàn vệ sinh lao động, thủ tục đầu tư cơ bản để CBCNV có thể chủ động hơn trong công việc. Tiếp tục biện pháp đào tạo tại chỗ, gửi cán bộ đi học tại các trường đào tạo của Ngành.

- Định kỳ tổ chức các kỳ thi để đánh giá trình độ của từng các nhân cả hai mặt lý thuyết và thực hành. Khuyến khích khen thưởng những cá nhân đạt kết quả cao, qua đó vừa củng cố được kiến thức đồng thời khuyến khích được CBCNV trong toàn công ty nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn.

+) Đầu tư tăng cường đào tạo bồi dưỡng các kiến thức về kinh tế - tài chính, pháp luật, các phần mềm quản lý trong xây dựng, các kỹ năng ngoại ngữ tin học cho cán bộ tham gia công tác đấu thầu của công ty nhằm nâng cao khả năng trực tiếp tham gia dự thầu những công trình có vốn đầu tư nước ngoài.

+) Công ty cần chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho lực lượng cán bộ gián tiếp và lực lượng công nhân kỹ thuật ở các đội. Lực lượng này tuy không trực tiếp tham gia vào quyết định đến công tác đấu thầu nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong quá trình thi công công trình quyết định đến chất lượng công trình, đến uy tín của công ty. Đối với cán bộ gián tiếp ở các đội do nhiều yếu tố như: hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các công trình thi công nên có lúc không nắm hết những chủ trương, đường lối những quy định mới của công ty. Vì vậy không chỉ ban hành các quy chế tới các đơn vị mà công ty cần có lớp tập huấn giúp cho lực lượng cán bộ ở các đơn vị nắm rõ vấn đề, tránh những bất đồng có thể có trong cách làm việc giữa các đơn vị và các phòng ban công ty gây trở ngại cho công việc và cho sự phát triển của công ty. Đối với những nhân viên mới tuyển cần có chiến lược đào tạo lại để phù hợp với công việc cụ thể của Công ty. Mỗi phòng ban chuyên môn phải soạn ra được những giáo trình riêng phù hợp với công việc đó. Điều này rất quan trọng bởi vì sẽ giúp cho các nhân viên mới nhanh thích nghi với công việc.

+) Hiện nay việc tuyển công nhân lại gặp rất nhiều khó khăn. Trước đây công nhân của công ty chủ yếu được lấy từ trường đào tạo của Tổng công ty nhưng những năm gần đây trường đều không tuyển được đủ học sinh để đáp ứng cho các Công ty. Xu hướng học sinh chọn nghề này ngày càng ít. Bởi vì hiện nay các khu công nghiệp mọc lên ngày càng nhiều đã thu hút một lực lượng lao động rất lớn thêm vào đó là việc xuất khẩu lao động đi các nước rất nhiều. Hơn nữa các công trình của Công ty chủ yếu ở các tỉnh phía Nam rất khó thuê nhân công địa phương vì công việc làm cầu rất vất vả mà thu nhập không phải là cao và lương lại

thường thanh toán chậm hơn. Nên công nhân chủ yếu từ ngoài Bắc vào phải xa gia đình lương lại thấp và chậm nên rất nhiều công nhân đã bỏ việc. Vì vậy hiện nay hầu như các công trường đều thiếu quân. Vì vậy Công ty cần có chính sách mang tính chất tổng thể để đảm bảo có đủ nhân lực thi công các công trình đã ký hợp đồng, đảm bảo tiến độ, chất lượng và uy tín với chủ đầu tư. Công ty cần thực hiện các chính sách cụ thể sau:

- Tăng lương và các chế độ khác cho người lao động để đảm bảo họ có được thu nhập tương đối để có thể lo được cho gia đình. Một năm Công ty có thể tăng thêm một lần về thăm gia đình cho công nhân ngoài dịp tết và sẽ thanh toán toàn bộ chi phí tàu xe và đi đường cho họ.

- Công ty phải có quan hệ thường xuyên với các trường dạy nghề, trường trung cấp trong ngành để có nguồn cung cấp công nhân mới. Công ty cũng nên tạo mối quan hệ thân quen với các địa phương để huy động được lực lượng lao động dư thừa của địa phương.

- Các công trường nên có chế độ bố trí nhân công hợp lý, những bộ phận đòi hỏi kỹ thuật cao thì nên dùng thợ có tay nghề còn những công việc mang tính chất đơn giản thì nên thuê thêm công nhân ngoài để đảm bảo được tiến độ và chất lượng công trình.

3.2.4. Giải pháp về hoàn thiện kỹ năng lập hồ sơ dự thầu

Tổ chức lập hồ sơ dự thầu là một công việc hết sức tỷ mỉ, chính xác và yêu cầu thực hiện trong một thời gian hạn chế. Chất lượng hồ sơ dự thầu là một trong những tiêu chí đầu tiên quyết định việc nhà thầu có trúng thầu hay không. Do vậy, hồ sơ dự thầu phải được lập hết sức cẩn thận, chặt chẽ, đảm bảo tính thống nhất trong hồ sơ dự thầu. Hồ sơ dự thầu của các công trình là khác nhau bởi vì còn phụ thuộc vào hồ sơ mời thầu yêu cầu nhưng thường có 3 phần chung là các thông tin chung về công ty, biện pháp kỹ thuật thi công và giá thành công trình. Việc hoàn thiện kỹ năng lập hồ sơ dự thầu gồm 3 bước sau:

Nghiên cứu hồ sơ mời thầu

Đây là khâu quan trọng có tính chất quyết định đến hồ sơ dự thầu. Bước này gồm các công việc cụ thể như sau:

- Thông tin từ phía chủ đầu tư: Các thông tin từ phía chủ đầu tư được thu thập qua hồ sơ mời thầu. Đây là những thông tin quan trọng nhất liên quan đến gói thầu mà nhà thầu phải xử lý. Nhà thầu phải nghiên cứu, phân tích đầy đủ để tận dụng tối đa về các điều kiện thuận lợi khi thực hiện dự án và để đáp ứng cao nhất các yêu cầu chủ đầu tư đề ra. Trong bước này phải trả lời được các câu hỏi như: Địa điểm xây dựng công trình ở đâu? Quy mô gói thầu thế nào? Nguồn vốn sử dụng? Tiến độ thi công? Các yêu cầu kỹ thuật đặc biệt?

- Thu thập tài liệu từ địa bàn, địa phương xây dựng công trình: Nhà thầu phải nghiên cứu thực tế đặc điểm vị trí địa lý, hiện trường thi công, địa chất, địa hình, giao thông vận tải, thông tin liên lạc, điều kiện tự nhiên, điều kiện cung ứng nguyên, nhiên vật liệu tại chỗ, điều kiện cung cấp thầu phụ chuyên nghiệp và cung ứng lao động phổ thông, khả năng cung cấp lương

thực, thực phẩm và giá cả… Những thông tin này sẽ là cơ sở cho việc thiết lập biện pháp tổ chức thi công và các giải pháp kỹ thuật, phương án cung cấp vật tư, xác lập giá dự thầu.

**** Hoàn thiện chất lượng phần hành chính pháp lý và phần hồ sơ kỹ thuật trong hồ sơ dự thầu.***

+) Phần hồ sơ hành chính, pháp lý: Đây là phần đầu tiên của hồ sơ dự thầu được chủ đầu tư đánh giá tư cách nhà thầu. Nhà thầu phải kê khai những năng lực sẵn có theo yêu cầu cảu hồ sơ mời thầu như: Tài liệu chứng minh tư cách pháp nhân nhà thầu, khả năng tài chính, khả năng huy động máy móc thiết bị, nhân lực, kinh nghiệm của nhà thầu. Đây là phần dễ thực hiện nhưng lại dễ bị thiếu sót nhất. Do vậy, nhà thầu phải lập hồ sơ về những năng lực cao nhất có thể đáp ứng để khi đấu thầu chỉ cần rà sóat lại là có thể đưa vào hồ sơ nhằm giảm bớt thời gian và giảm sai sót. Ngoài ra, hình thức hồ sơ cũng rất quan trọng, đây là khâu đầu tiên gây ấn tượng tốt cho người chấm thầu.

+) Phần hồ sơ kỹ thuật: Căn cứ vào các thông tin thu thập về gói thầu, về các điều kiện tại vùng xây dựng dự án để xây dựng hồ sơ dự thầu phần kỹ thuật. Khi xây dựng phần kỹ thuật nhà thầu phải thực hiện đầy đủ và hoàn chỉnh các khâu sau:

- Lập mặt bằng tổ chức thi công: Với một sơ đồ tổ chức thi công hợp lý về bố trí lán trại, kho bãi tập kết vật liệu, máy móc, các hướng, các mũi thi công sẽ đảm bảo được tiến độ thi công và có cơ hội để giảm giá thành.

- Phương án sử dụng máy móc: Đây là khâu có ảnh hưởng đến chất lượng và giá thành công trình. Ngoài việc phải đưa các máy móc thiết bị vào sản xuất theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu, nhà thầu còn phải tính toán bổ sung thêm các máy móc thiết bị khác để đảm bảo sản xuất. Với các tính năng của các máy khác nhau sẽ dẫn đến giá thành sản phẩm khác nhau và tiến độ thi công cũng khác nhau.

- Vật tư, vật liệu, nhân công: Đây là nhân tố có tính quyết định đến giá thành, chất lượng và tiến độ thi công công trình. Đối với các công trình xây dựng thì việc tìm kiếm các nguồn lực tại địa phương để đẩy nhanh tiến độ thi công, giảm giá thành là một trong những yếu tố quan trọng.

- Bám sát hồ sơ thiết kế kỹ thuật thi công để vạch ra biện pháp thi công theo trình tự các phần việc và có tính khả thi cao. Cũng qua hồ sơ thiết kế kỹ thuật để có các giải pháp kỹ thuật thi công tại các điểm xung yếu. Biện pháp tổ chức thi công đóng vai trò rất quan trọng đến giá thành công trình. Nhiều công trình các nhà thầu hơn nhau là ở việc đưa ra được biện pháp thi công hợp lý.

- Qua biện pháp tổ chức thi công, phương án sử dụng máy móc thiết bị để đưa ra tiến độ thi công từng phần việc của toàn bộ công trình. Tiến độ thi công và biệp pháp thi công có mối quan hệ mật thiết với nhau. Từ biện pháp thi công sẽ xây dựng được tiến độ thi công. Mặt

khác từ tiến độ thi công định trước phải tìm biện pháp thi công thích hợp để đáp ứng được tiến độ đó.

- Hồ sơ dự thầu phải nêu lên được các biện pháp an toàn lao động, an toàn giao thông, phòng chống cháy nổ và vệ sinh môi trường. Tuỳ theo từng công trình cụ thể mà có biện pháp khác nhau. Tuy nhiên, một số nguyên tắc mà công trình nào cũng phải đáp ứng đó là: Trang bị cho công nhân kiến thức về kiến thức an toàn lao động, các thiết bị bảo hộ lao động, kiến thức về phòng chốn cháy nổ và vệ sinh môi trường.

**** Xây dựng các giải pháp tài chính, giá cả.***

Việc xác định giá dự thầu là yếu tố quan trọng nhất mà tất cả các công ty xây dựng nói chung và Công ty cầu 12 nói riêng đặc biệt chú ý, đó là sự cạnh tranh gay gắt về giá. Để thắng thầu không có cách nào khác là Công ty phải có một chiến lược giá cụ thể để tranh thầu sao cho nó phải đủ để trang trải chi phí và bảo đảm lợi nhuận mục tiêu nhưng nó phải đủ nhỏ để khả năng trúng thầu là cao nhất. Để đạt được điều này trước tiên Công ty phải điều chỉnh lại cách tính giá dự toán xây lắp công trình. Cho đến nay việc chọn giá dự thầu của Công ty vẫn sử dụng đơn giá địa phương. Trong nhiều trường hợp giá địa phương không phản ánh đúng sự biến đổi giá liên tục trên thị trường làm cho giá dự thầu của Công ty quá cao hoặc quá thấp dẫn đến trượt thầu hoặc thua lỗ nếu trúng thầu. Để khắc phục tình trạng giá dự thầu quá thấp hoặc quá cao, Công ty đưa ra giá dự thầu riêng của mình trên cơ sở điều chỉnh cách xác định đơn giá tổng hợp bằng cách cập nhật thường xuyên giá những nguyên vật liệu kịp thời nắm bắt những nguồn thông tin về giá. Muốn vậy đối với mỗi một công trình dự thầu Công ty cần phải:

- Nghiên cứu kỹ đặc điểm công trình, đặc điểm điều kiện khí hậu, địa hình khu vực.

- Nghiên cứu kỹ thị trường xây dựng, mạng lưới cung ứng nguyên vật liệu tại công trình, địa phương, khu vực lân cận, mạng lưới giao thông vận tải.

- Nghiên cứu kỹ nguồn lao động địa phương.

Ngoài ra việc giảm giá dự thầu còn chủ yếu dựa trên những nhân tố bên trong như khả năng tiết kiệm chi phí chung, chi phí máy thi công…

Tuy nhiên chiến lược giá của công ty không nhất thiết lúc nào cũng là chiến lược giá thấp. Trường hợp những công trình yêu cầu chất lượng cao, đòi hỏi nhà thầu có kinh nghiệm… tùy vào đối thủ cạnh tranh mà công ty có thể áp dụng chiến lược giá cao chất lượng cao.

3.2.5. Chiến lược định giá để đảm bảo thắng thầu

Trong quá trình đấu thầu, nhà thầu nào cũng muốn thắng thầu. Để thắng thầu phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: các biện pháp kỹ thuật do nhà thầu đề ra hợp lý, uy tín của nhà thầu, giá dự thầu do nhà thầu đưa ra … và còn rất nhiều yếu tố khác. Song giá dự thầu đóng một vai trò quan trọng. Thường các trường hợp thắng thầu là do giá bỏ thầu thấp. Để hiểu vấn đề này ta sẽ nghiên cứu giữa mức lãi do các nhà thầu đề ra với xác xuất thắng thầu.

Việc xác định mức lãi hợp lý chính là việc xây dựng một "mô hình xác suất" tính được khả năng thắng lợi trong cách tham dự đấu thầu. Xuất phát từ đó nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng tìm một mức lãi gọi là "mức lãi tối ưu" sẽ đem lại lợi nhuận nhiều nhất trong một thời gian dài. Cho đến nay, lý thuyết về lãi tối ưu chưa tính đến mức độ thành công của doanh nghiệp khi khai thác hết khả năng sẵn có hoặc khi muốn đạt được doanh thu dự kiến. Vì vậy ở đây đề nghị dùng kết quả tính toán xác suất để dự đoán tỷ số thắng cuộc toàn phần (số lần thắng thầu/ số lần nộp đơn dự thầu) nhằm khống chế công việc đã giành được bằng cách tăng mức lãi nếu số đơn đặt hàng nhiều và doanh nghiệp đủ việc hoặc giảm lãi nếu thị trường và đơn đặt hàng diễn biến theo chiều hướng ngược lại.

Giả thiết cơ bản của mọi tính toán là: giá dự thầu và "khả năng" hay "cơ hội" giành được hợp đồng với mối quan hệ nhất định. Mục tiêu của các mô hình xác suất là biểu diễn mối quan hệ bằng số.

Giả sử, khi tham gia đấu thầu, trước hết nhà thầu dự kiến chi phí của mình cộng thêm một khoản lãi. Nếu nhà thầu muốn thắng cuộc bằng được nhà thầu phải nộp đơn dự thầu với giá thấp hơn chi phí. Nếu giá dự thầu khá thấp sẽ có khả năng thắng thầu 100%. Như vậy, nếu sắp xếp giá dự thầu theo mức tăng dần thì ở một cực (miền giá thấp) sẽ tồn tại một giá dự thầu có khả năng thắng thầu 100% và ở cực kia (miền giá cao) sẽ tồn tại một giá dự thầu không có khả năng thắng thầu, giữa hai cực này, tồn tại một miền liên tục các giá dự thầu có các xác suất tương ứng có khả năng thắng thầu.

Phương pháp tìm mối quan hệ giữa giá dự thầu và khả năng thắng thầu tuỳ thuộc vào việc thu thập và kỹ năng xử lý các số liệu lịch sử như sau:

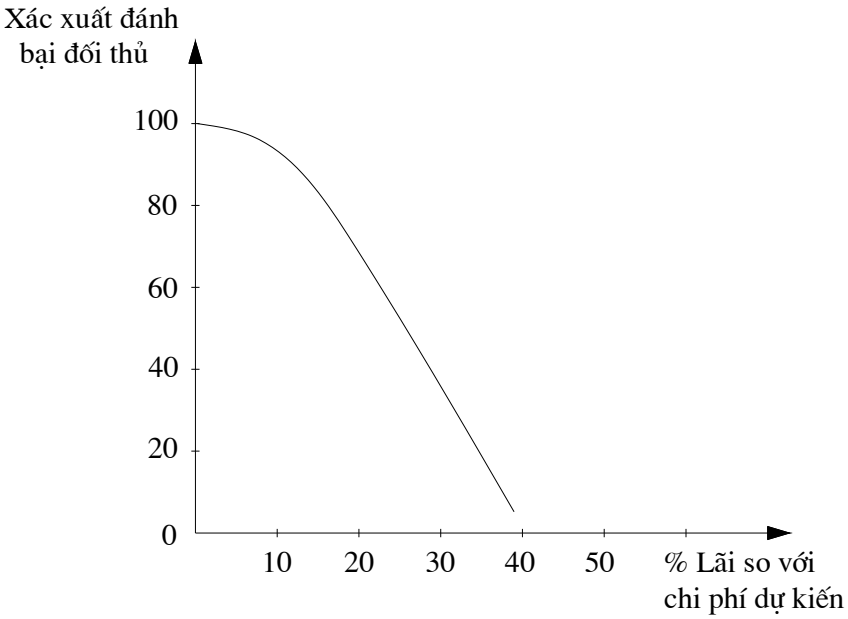
- Thu thập các số liệu về giá dự thầu các hợp đồng của một đối thủ A đã từng cạnh tranh với công ty (n lần).

- Chia giá dự thầu của đối thủ cho chi phí dự kiến của doanh nghiệp trong từng trường hợp tương ứng và con số đó tương đương với lãi của đối thủ trên dự toán chi phí của ta (%).

- Xem với một mức lãi X thì đối thủ đã xuất hiện bao nhiêu lần (m lần) trong tổng số các lần cạnh tranh (n lần).

- Tỷ số m/n = p% chính là tần suất hay tần số tương đối của biến cố ngẫu nhiên X. Trong trường hợp này, nó cũng chính là xác xuất của biến cố X tức là có m trong n lần (nghĩa là p%) đối thủ nêu giá thấp hơn giá của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sử dụng kết quả này nhằm đánh bại đối thủ.

Trong cuộc đấu thầu sắp tới, giả sử khi chính sách lãi của đối thủ không thay đổi và ta lập được biểu đồ xác suất đánh bại đối thủ (khả năng thắng thầu) với mức lãi tương ứng.



Khi đã lập được biểu đồ trên cho một đối thủ cụ thể thì cũng có thể làm tương tự cho các đối thủ khác mà doanh nghiệp gặp phải sau này. Thường trọn hầu hết các cuộc đấu thầu, một nhà thầu phải cạnh tranh với hai đối thủ trở lên. Để trả lời được câu hỏi "khả năng giành được hợp đồng là bao nhiêu?" thì việc biết mình có 25% khả năng đánh bại đối thủ A, 15% khả năng đánh bại đối thủ B, 30% khả năng đánh bại đối thủ C chắc chắn là chưa đủ.

Như vậy cần phải có một "mô hình" hay "biểu thức" tập hợp các khả năng này lại và dự tính xác suất giành được hợp đồng khi đã biết được hoạt động quá khứ của các đối thủ khác. Mô hình đó là:

Xác suất giành được hợp đồng với mức lãi cho trước trong cuộc cạnh tranh với một số đối thủ đã biết	=	Xác suất đánh bại đối thủ "A"	x	Xác suất đánh bại đối thủ "B"	x	Xác suất đánh bại đối thủ "C"	x	….

Để xử lý trường hợp các đối thủ chưa biết cũng tham dự đấu thầu thì cần tổ hợp mọi giá dự thầu trong quá khứ của một "nhà thầu mẫu" chứ không phải của một nhà thầu bất kỳ.

Để tính được xác suất giành được thắng lợi khi phải cạnh tranh với một số lương cho trước các đối thủ chưa biết ta dùng biểu thức sau:

$$\text{Xác suất chiến thắng n đối thủ chưa biết với mức lãi cho trước} = (\text{xác suất đánh bại một đối thủ mẫu})^n$$

Việc nghiên cứu kỹ đối thủ cạnh tranh đóng vai trò rất quan trọng trong việc ra các quyết định về giá dự thầu của doanh nghiệp.

3.2.6. Giải pháp về hoạt động Marketing

Thông qua hoạt động marketing Công ty sẽ gây dựng được uy tín của mình trên thị trường xây dựng, tạo dựng được lòng tin của khách hàng đồng thời giúp Công ty có được thông tin quý giá về hoạt động của thị trường đấu thầu, biến động về giá cả vật liệu xây dựng, về khách hàng, về đối thủ cạnh tranh và luật pháp … Công ty mới xây dựng được chiến lược kinh doanh đúng đắn đặc biệt trong lĩnh vực đấu thầu – tìm kiếm thị trường.

Công tác marketing trong đấu thầu bao gồm những hoạt động chính sau:

- Tìm kiếm và thu thập các thông tin về dự án, các gói thầu để tham dự đấu thầu.
- Thu thập thông tin về sự biến động của giá cả nguyên vật liệu trên thị trường.
- Thu thập các thông tin về khách hàng.
- Nghiên cứu về đói thủ cạnh tranh.
- Thông tin, quảng cáo, khuyếch trương các nguồn lực của Công ty tạo uy tín đối với khách hàng.

Trên cơ sở phân tích thông tin có được ở trên Công ty đưa ra các chiến lược tranh thầu cụ thể nhằm tăng khả năng trúng thầu của Công ty.

Các chiến lược tranh thầu có thể áp dụng là: Chiến lược về giá, chiến lược mở rộng thị trường, chiến lược liên doanh liên kết…

+) Chiến lược phân lại tìm kiếm thị trường: Công ty phải phân chia thị trường xây dựng ra thành các thị trường nhỏ có tính đồng nhất cao về một mặt nào đó để tìm cách xâm nhập vào thị trường phù hợp với sở trường của Công ty.

- Phân loại theo tính chất công trình: Thị trường xây dựng dân dụng, công nghiệp, các công trình giao thông, công trình thuỷ lợi…
- Phân theo khu vực địa lý: Thị trường nước ngoài, thị trường trong nước, thị trường địa phương.
- Phân loại thị trường theo quy mô: Thị trường các công trình lớn, thị trường các công trình vừa và nhỏ.

+) Chiến lược cạnh tranh: Để cạnh tranh thắng lợi, nhất là trong việc tranh thầu Công ty có thể áp dụng các chiến lược cạnh tranh sau:

- Chiến lược đặt giá tranh thầu thấp: Công ty luôn đặt giá dự thầu thấp, chấp nhận mức lãi thấp ở mỗi công trình nhưng tổng lợi nhuận vẫn có thể đạt cao do có nhiều công trình.
- Chiến lược liên doanh liên kết: Để tăng sức cạnh tranh Công ty sẽ thực hiện liên danh với các doanh nghiệp khác trong đấu thầu nhất là trong đấu thầu quốc tế để tạo nên sức mạnh đủ để cạnh tranh với các nhà thầu nước ngoài.
- Chiến lược dựa vào lợi thế tương đối: Theo chiến lược này Công ty cần phải khai thác triệt để khả năng do sản xuất đặc thù mang lại. Chẳng hạn khả năng về công nghệ thi công

hoặc máy móc thiết bị… Khả năng đặc thù này không có ở những đói thủ khác mặc dù họ là những đối thủ mạnh hơn. Có nghĩa là Công ty không tham đối đầu trực tiếp với đối thủ mà chỉ lợi dụng các điểm yếu của họ để phát huy điểm mạnh của mình.

+) Chiến lược tiêu thụ sản phẩm: Đặc điểm của ngành xây dựng là sản phẩm đơn chiếc khâu tiêu thụ xảy ra trước khi quá trình sản xuất bắt đầu. Chính sách tiêu thụ sản phẩm của Công ty được đề cập ở 2 giai đoạn sau:

- Giai đoạn trước khi nhận thầu công trình: Công ty xác định thị trường cần quan tâm, tăng cường mối quan hệ với các nhà đầu tư trong khu vực để có nhiều khả năng thắng thầu hơn.

- Giai đoạn thi công và bàn giao công trình đưa vào sử dụng: Công tác ký hợp đồng, nghiệm thu bàn giao, bảo hành công trình phải thực hiện nhanh nhất và hiệu quả nhất. Như vậy Công ty sẽ tăng cường uy tín của mình, tạo điều kiện thuận lợi và tăng khả năng trúng thầu các công trình sau.

+) Chiến lược thông tin quảng cao: Theo chiến lược này Công ty phải tích cực đầu tư cho công tác quản cáo, giới thiệu sản phẩm đã thi cong của Công ty trên các phương tiện thông tin đại chúng. Tuy nhiên để thực hiện các giải pháp này Công ty cần có các điều kiện sau:

- Đội ngũ cán bộ được đào tạo chuyên ngành về marketing nhiệt tình, năng động.

- Đầu tư kinh phí thích đáng cho hoạt động marketing trong đấu thầu: chi phí nghiên cứu khách hàng, đối thủ cạnh tranh, biến động giá cả nguyên vật liệu…

Nếu công tác marketing hoạt động hiệu quả là yếu tố quan trọn góp phần vào khả năng trúng thầu của Công ty. Vì vậy Công ty cần trú trọng đầu tư hơn nữa vào hoạt động này để nâng cao khả năng trúng thầu của Công ty.

3.3. Kiến nghị với nhà nước

3.3.1. Những giải pháp nhằm nâng cao năng lực tài chính cho nhà thầu

Năng lực tài chính là vấn đề nan giải nhất của các nhà thầu. Nhà thầu là con nợ lớn của ngân hàng và là chủ nợ "bắt buộc" như nợ khối lượng đã nghiệm thu chưa được thanh toán, kể cả những công trình đã đưa vào sử dụng nhiều năm. Nhà nước cần có thực hiện các giải pháp đồng bộ để đưa các nhà thầu xây lắp thoát khỏi tình trạng hiện nay.

+) Chính phủ giao các Bộ, ngành Trung ương, các địa phương và các doanh nghiệp xây dựng tiến hành đợt rà soát tổng hợp việc thực hiện các hợp đồng kinh tế xây lắp, xác định chính xác số dư nợ và số nợ của nhà thầu để có kế hoạch trong một thời gian cụ thể:

- Giải quyết dứt điểm nợ đọng từ nguồn vốn Ngân sách Nhà nước đối với các nhà thầu xây dựng.

- Theo trách nhiệm của mình, các Chủ đầu tư và các nhà thầu xây lắp tập trung phối hợp giải ngân dứt điểm các khối lượng công việc đã hoàn thành, tiến tới mục tiêu: Làm đến đâu giải ngân đến đó.

- Trên cơ sở đánh giá, cân đối khả năng tài chính của các nhà thầu để có các quyết định phù hợp trong quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước, kể cả việc cho phá sản những doanh nghiệp hoàn toàn mất khả năng cân đối tài chính.

+) Bộ xây dựng và Bộ Kế hoạch đầu tư nhanh chóng nghiên cứu ban hành chính sách, xây dựng định mức đơn giá phù hợp theo hướng xác định được "giá hợp lý" khi lựa chọn nhà thầu xây dựng. Quy định cụ thể khái niệm "Giá hợp lý" để đảm bảo về pháp lý cho việc quyết định của cấp thẩm quyền khi lựa chọn nhà thầu.

Thực hiện phân cấp mạnh mẽ hơn nữa trong việc qui định thẩm quyền của Bộ trưởng trong việc đưa ra các quyết định đầu tư, quyết định lựa chọn nhà thầu và giải quyết tình huống đấu thầu, quyết định ban hành các định mức đơn giá xây dựng chuyên ngành, quyết định điều chỉnh, bổ sung dự án … trên cơ sở khung pháp lý do Chính phủ ban hành. Việc phân cấp đồng nghĩa với việc quy định trách nhiệm trước Thủ tướng về các nội dung được phân cấp quản lý đầu tư xây dựng.

Rà soát, điều chỉnh các nội dung về hợp đồng kinh tế, về điều chỉnh một số quy định của quản lý Nhà nước đối với hoạt động của doanh nghiệp

3.3.2. Tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý đầu tư và xây dựng

Chủ đầu tư và tư vấn là những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp tham gia dự thầu bởi vậy việc hoàn thiện cơ chế quản lý đầu tư và xây dựng trong thời gian tới cần đặc biệt chú trọng tới hai khâu quan trọng này.

Chủ đầu tư là cơ quan chịu trách nhiệm toàn diện về công trình đối với xã hội, là tổ chức trực tiếp lựa chọn và quyết định hồ sơ đấu thầu của nhà thầu, do vậy chủ đầu tư có ảnh hưởng rất lớn tới các doanh nghiệp tham gia đấu thầu để xây dựng công trình. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay ở nước ta, phương thức đấu thầu trong quản lý đầu tư xây dựng cơ bản mới được đưa vào thực hiện trong những năm gần đây, các quy định của Nhà nước về đấu thầu còn tồn tại nhiều vướng mắc đang phải từng bước hoàn thiện. Điều đó đòi hỏi chủ đầu tư phải thực sự là một tổ chức có cơ chế hoạt động thích hợp để thực hiện nhiệm vụ Nhà nước giao phó, theo đó:

- Chủ đầu tư phải được tăng cường năng lực để làm tốt công tác đấu thầu nói riêng.

- Nhà nước cần đưa hoạt động quản lý dự án đấu thầu thành một hoạt động chuyên nghiệp với trách nhiệm rõ ràng, cụ thể để giảm tiêu cực, giảm lãng phí xã hội, tăng hiệu quả đầu tư, nâng cao hiệu quả quản lý Nhà nước.

- Quy định rõ quyền và nghĩa vụ của chủ đầu tư trong các khâu chuẩn bị đầu tư, thực hiện dự án, quản lý dự án.

Tư vấn đầu tư: Trong việc xây dựng và triển khai thực hiện dự án cần chú trọng cả ba bộ phận tư vấn đó là: Tư vấn khảo sát, thiết kế, lập dự toán; tư vấn đấu thầu; tư vấn giám sát kỹ thuật thi công.

Chủ đầu tư là cơ quan quản lý nhà nước về dự án và làm công tác theo dõi kiểm tra các bộ phận tư vấn (có thể thuộc tổ chức hoặc nhiều tổ chức), đóng vai trò là người giúp việc cho chủ đầu tư. Do vậy, chất lượng tư vấn ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công trình và hiệu quả sử dụng vốn của dự án. Khi cơ quan tư vấn thiết kế tính toán thiếu hoặc thừa khối lượng công trình hoặc tư vấn giám sát biết được khối lượng công trình thừa do khâu thiết kế nhưng không cắt bỏ gây ảnh hưởng tiêu cực đến giá thành công trình và giảm hiệu quả sử dụng vốn. Trong thực tế chưa có một chế tài nào quy định về việc các tổ chức tư vấn phải chịu như thế nào khi phạm những lỗi trên.

Trong thời gian tới cần nghiên cứu để sớm đưa ra được những cơ chế quy định rõ ràng hơn về quyền và mức trách nhiệm phải chịu của các tổ chức tư vấn liên quan đến lĩnh vực xây dựng cơ bản đó:

- Tăng thêm quyền hạn để các cơ quan tư vấn chủ động trong các khâu thiết kế, khách quan trong chấm thầu và nghiêm túc trong giám sát thi công.

- Gắn trách nhiệm cụ thể, rõ ràng đối với các cơ quan tư vấn (kể cả bồi thường thiệt hại về chất) khi xảy ra sai sót trong khâu tư vấn xảy ra cho công trình.

3.3.3. Tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật về đấu thầu

Công tác quản lý xây dựng cơ bản nói chung và công tác quản lý đấu thầu nói riêng đang từng bước được hoàn thiện dựa trên nguyên tắc cạnh tranh lành mạnh để lựa chọn nhà thầu phù hợp, đảm bảo hiệu quả kinh tế của dự án, tiến độ thi công và chất lượng đạt yêu cầu đặt ra.

Hiện nay, Luật đấu thầu và nghị định hướng dẫn thi hành đã chính thức được ban hành và có hiệu lực được một thời gian. Mặc dù Luật có rất nhiều tiến bộ nhằm hạn chế những tiêu cực trong đấu thầu nhưng cũng còn rất nhiều vấn đề cần tiếp tục sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện.

- Hiện nay mới chỉ quy định giá gói thầu không được vượt quá tổng mức được duyệt nghĩa là mới quy định cận trên của giá trúng thầu. Vì vậy, cần có quy định về việc định giá tối thiểu cho các gói thầu để đảm bảo giá trúng thầu không được cao quá nhưng cũng không được thấp quá. Như vậy, sẽ đảm bảo được tính cạnh tranh lành mạnh, khách quan của đấu thầu.

- Loại bỏ những quy định hạn chế tính chất cạnh tranh giữa các nhà thầu, khuyến khích các nhà thầu tham gia đấu thầu, cạnh tranh lành mạnh.

- Đơn giản hoá các thủ tục hành chính về đấu thầu theo hướng tăng quyền chủ động và trách nhiệm của chủ đầu tư trong đấu thầu.

- Xây dựng chế tài bắt buộc phải thực hiện quy định về đấu thầu, giám sát thi công, nghiệm thu, có các mức phạt cụ thể khi vi phạm.

Bên cạnh những vấn đề khách quan đối với việc sửa đổi, bổ sung quy chế đấu thầu hiện hành.Việc sửa đổi bổ sung hệ thống luật pháp về đấu thầu cần chú ý tới các yêu cầu sau:

- Chú trọng đến yếu tố con người. Cơ chế thị trường rất dễ làm con người sa ngã bởi những cám dỗ vật chất (kể cả về phía nhà thầu và chủ đầu tư). Cho nên luật cần chặt chẽ, sát sao phải hạn chế tối đa các sơ hở và phải đưa ra mức độ xử lý sai phạm thật nghiêm khắc để ngăn chặn tối đa các tiêu cực trong các quan hệ đấu thầu. Luật phải có những quy định mà người ta có muốn tham ô, lãng phí… cũng không làm được.

- Cần phải chú trọng đến tính ổn định: Luật phải tính đến các biến động khách quan trong khoảng thời gian khoảng 15 - 20 năm để đảm bảo tính ổn định tương đối. Môi trường pháp luật ổn định tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động.

- Chú ý đến các thông lệ quốc tế về đấu thầu: Luật đấu thầu phải bảo đảm tính liên thông với quy chế đấu thầu của các nước khác trong khu vực và quốc tế. Có như vậy mới hạn chế được các yếu kém của các nhà thầu trong nước, hình thành các nhà thầu mạnh, đủ sức để cạnh tranh đấu thầu ở nước ngoài.

KẾT LUẬN

Đấu thầu trong xây dựng là một hoạt động rất quan trọng và có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp xây dựng. Trong giai đoạn hiện nay nhu cầu đầu tư xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng nói chung và cơ sở hạ tầng giao thông vận tải nói riêng được mở ra với quy mô ngày càng lớn. Thêm vào đó là sự xuất hiện ngày càng nhiều các doanh nghiệp tham gia vào thị trường xây dựng đã khiến cho môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Đây là cơ hội và cũng là những thách thức để các doanh nghiệp xây dựng tự khẳng định mình, vươn lên chiếm lĩnh thị trường. Hiện nay, công ty Cầu 12 đang gặp rất nhiều khó khăn vì vậy mà việc thắng thầu càng có ý nghĩa đối với sự tồn tại và phát triển của công ty.

Để đóng góp một phần vào việc nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu của công ty, luận văn đã đi vào nghiên cứu những nội dung sau: Hệ thống hóa lý luận về đấu thầu của doanh nghiệp, phân tích và đánh giá đúng thực trạnh khả năng cạnh tranh của Công ty cầu 12 trong đấu thầu xây dựng những năm qua để thấy rõ những ưu điểm, hạn chế và những nguyên nhân. Từ đó luận văn đề ra các giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trong đấu thầu xây dựng.

Do thời gian nghiên cứu và trình độ của tác giả còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những khiếm khuyết. Vì vậy, tôi rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của thày cô giáo và bạn đọc để nội dung luận văn được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa cho tôi được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tập thể các thày cô giáo trong khoa, các anh chị trong phòng Kinh tế kế hoạch và phòng Tài chính kế toán của công ty Cầu 12 và đặc biệt là **PGS.TS. Trương Đoàn Thể** đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bảng Cân đối kế toán của Công ty cầu 12 năm 2004, 2005,2006.

2. Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cầu 12 năm 2004, 2005, 2006.

3. Bộ môn Kế toán quản trị và phân tích hoạt động kinh doanh (2001), *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh,* NXB Thống kê Hà Nội.

4. Nguyễn Tài Cảnh, Đặng Nghiêm Chính (1998), *Định mức kỹ thuật và công tác dự toán trong xây dựng*, NXB Giao Thông Vận Tải.

5. Chính phủ nước cộng hoà XHCN Việt Nam (2006), *Nghị định 111/2006/NĐ – CP ngày 29 tháng 9 năm 2006 về việc hướng dẫn thi hành Luật đấu thầu và lựa chọn nhà thầu xây dựng theo Luật xây dựng.*

6. Chính phủ nước cộng hoà XHCN Việt Nam (1999), *Nghị định 88/1999/NĐ – CP ngày 01 tháng 09 năm 1999 về việc ban hành quy chế đấu thầu.*

7. Chính phủ nước cộng hoà XHCN Việt Nam (2000), *Nghị định 14/2000/NĐ – CP ngày 05 tháng 05 năm 2000 về việc sửa đổi bổ sung một số điều của quy chế đấu thầu ban hành kèm theo nghị định 88/1999/NĐ – CP ngày 01/09/1999.*

8. Chính phủ nước cộng hoà XHCN Việt Nam (2003), *Nghị định 66/2003/NĐ – CP ngày 12 tháng 6 năm 2003 về việc sửa đổi bổ sung một số điều của quy chế đấu thầu ban hành kèm theo nghị định số 88 ngày 01/09/1999 và nghị định số 14/2000/NĐ – CP ngày 05/05/2000.*

9. Trần Minh Đạo (2002), *Giáo trình Marketing căn bản,* NXB Giáo dục, Hà Nội.

10. Phạm Thị Gái (2004), *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.

11. Hồ sơ năng lực Công ty Cầu 12

12. Hồ sơ năng lực các Công ty khác.

13. Nguyễn Việt Hùng (2006), *Tình huống trong đấu thầu,* NXB Chính Trị Quốc gia.

14. Nguyễn Năng Phúc (2003), *Phân tích kinh tế doanh nghiệp,* NXB Tài Chính.

15. Nguyễn Đình Phan (2005), *Giáo trình Quản lý chất lượng trong các tổ chức,* NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

16. Quốc hội nước cộng hoà XHCN Việt Nam (2005), *Luật đấu thầu số 61/2005/QH 11 ngày 29 tháng 11 năm 2005.*

17. Quốc hội nước cộng hoà XHCN Việt Nam (2003), *Luật xây dựng số16/2003/QH11,* NXB Chính trị Quốc Gia.

18. Lê Văn Tâm (2000), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp,* NXB Giáo dục, Hà Nội.

19. Nguyễn Văn Trung (2007), *Hỏi và đáp Luật đấu thầu,* NXB Chính trị Quốc Gia.

20. Website điện tử:

www.mt.gov.vn (Bộ giao thông vận tải)

www.mof.gov.vn (Bộ Tài Chính)

www.giaothongvantai.com. (Báo Giao thông vân tải)

www. moc.gov.vn (Bộ Xây Dựng)

www.vneconomy.com.vn (Thời báo kinh tế Viêt Nam)

21. Các tài liệu khác.