

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

**ĐỖ THỊ BÌNH**

**GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH  
TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN  
THUỘC TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: Kinh doanh Thương Mại**

**Mã số: 62340121**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học:**

**1. GS. TS Nguyễn Bách Khoa**

**2. PGS.TS Phan Đăng Tuất**

*Hà Nội, Năm 2016*

## LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng cá nhân tôi.  
Các số liệu, kết quả nêu trong luận án này là trung thực; kết quả luận án chưa  
từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.*

**Tác giả**

**Đỗ Thị Bình**



## LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn tập thể lãnh đạo, cán bộ chuyên viên và các thầy cô giáo trường đại học Thương Mại, Khoa Sau Đại học, Khoa Quản trị doanh nghiệp và Bộ môn Quản trị chiến lược. Tác giả xin đặc biệt gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến 02 giáo viên hướng dẫn – GS.TS Nguyễn Bách Khoa và PGS.TS Phan Đăng Tuất -những người thầy đã nhiệt tình hướng dẫn và ủng hộ Nghiên cứu sinh hoàn thành Luận án này.

Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo, cán bộ công nhân viên các Bộ, Ban ngành gồm: Bộ Công Thương, Bộ Giáo dục – Đào tạo, Viện Năng lượng, Tập đoàn điện lực Việt Nam, Tổng công ty Phát điện 1, Tổng công ty Phát điện 2, Tổng công ty Phát điện 3 và các DN phát điện trực thuộc EVN đã quan tâm, giúp đỡ, tạo mọi điều kiện thuận lợi cho Nghiên cứu sinh trong quá trình nghiên cứu.

Cuối cùng, Nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp, và những người thân trong gia đình, đặc biệt Chồng và các con đã luôn ở bên ủng hộ, tạo điều kiện, chia sẻ những khó khăn, và luôn động viên, khích lệ về mặt vật chất cũng như tinh thần trong quá trình nghiên cứu để Nghiên cứu sinh có thể hoàn thành Luận án.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>vii</b>
<b>DANH SÁCH HÌNH VẼ .....</b>	<b>x</b>
<b>DANH SÁCH BẢNG.....</b>	<b>xi</b>
<b>MỞ ĐẦU.....</b>	<b>xiii</b>
<b>TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>xix</b>
<b>CHƯƠNG 1. MỘT SỐ CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC TẬP ĐOÀN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Một số khái niệm và lý luận cơ sở.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Sản phẩm, thị trường và thị trường cạnh tranh ngành điện.....	1
1.1.2. Chuỗi cung ứng ngành điện.....	4
1.1.3. Chiến lược kinh doanh và vị thế, nội dung chiến lược kinh doanh của tập đoàn.....	5
1.1.4. Quản trị chiến lược kinh doanh và vị thế của triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp thuộc tập đoàn .....	8
<b>1.2. Cơ sở lý luận về triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn .....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Khái niệm, thực chất của triển khai chiến lược kinh doanh định hướng thị trường cạnh tranh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn .....	9
1.2.2. Nội dung cơ bản của triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn.....	11
1.2.3. Mô hình nghiên cứu lý thuyết triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn.....	30
<b>1.3. Cơ sở thực tiễn triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.....</b>	<b>32</b>
1.3.1. Nghiên cứu kinh nghiệm triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện ở các nước và bài học tham khảo đối với các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.....	32
1.3.2. Kiểm định thang đo và mô hình lý thuyết trong điều kiện của các DN phát điện thuộc EVN	41
1.3.3. Xác lập mô hình nghiên cứu thực tế triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.....	49
1.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.....	52
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC EVN .....</b>	<b>57</b>
<b>2.1. Khái quát quá trình phát triển thị trường và kinh doanh của EVN nói chung và kinh doanh phát điện thuộc EVN nói riêng .....</b>	<b>57</b>
2.1.1. Quá trình phát triển ngành điện và thị trường điện Việt Nam.....	57
2.1.2. Tổng quan về cấu trúc tổ chức và hoạt động của EVN .....	59
2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh phát điện thuộc EVN .....	61
2.1.4. Một số kết quả theo tiêu chí hiệu quả, hiệu năng CLKD được triển khai tại các DN phát điện	

<i>thuộc EVN thời gian qua</i> .....	62
<b>2.2.Thực trạng qui trình tổ chức triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</b> .....	<b>63</b>
<b>2.3.Thực trạng triển khai chiến lược kinh doanh tại một số doanh nghiệp phát điện thuộc EVN chọn điển hình</b> .....	<b>64</b>
2.3.1. Nhà máy thủy điện Hòa Bình .....	65
2.3.2. Nhà máy thủy điện Miền Trung.....	67
2.3.3. Nhà máy thủy điện Thác Bà.....	69
2.3.4. Nhà máy nhiệt điện Bà Rịa .....	71
2.3.5. Một số kết luận rút ra từ thực trạng triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện lựa chọn điển hình.....	74
<b>2.4.Thực trạng nội dung triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN qua điều tra trắc nghiệm</b> .....	<b>75</b>
2.4.1. Về chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai chiến lược kinh doanh .....	76
2.4.2. Về triển khai lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh.....	78
2.4.3. Về chất lượng định hướng cho các chiến lược chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh .....	82
2.4.4. Về chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh chiến lược chuỗi cung ứng của EVN.....	97
2.4.5. Về triển khai tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững.....	97
2.4.6. Về triển khai chiến lược nâng cấp nguồn lực và xây dựng các năng lực chiến lược kinh doanh cốt lõi.....	99
2.4.7. Về đánh giá hiệu suất triển khai chiến lược kinh doanh tổng hợp .....	103
2.4.8. Đánh giá mối quan hệ tác động các yếu tố nội dung đến hiệu suất triển khai chiến lược kinh doanh tổng thể tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN .....	108
<b>2.5.Đánh giá chung và một số vấn đề đặt ra trong triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</b> .....	<b>110</b>
2.5.1. Những thành công, ưu điểm trong triển khai chiến lược kinh doanh hiện tại.....	111
2.5.2. Những hạn chế, tồn tại chủ yếu và một số vấn đề đặt ra trong triển khai chiến lược kinh doanh hiện tại.....	112
2.5.3. Nguyên nhân của các hạn chế.....	116
<b>CHƯƠNG 3. QUAN ĐIỂM VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC EVN GIAI ĐOẠN TỚI.....</b>	<b>120</b>
<b>3.1.Một số luận cứ chủ yếu nhằm xác lập định hướng, quan điểm, mục tiêu hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các DN phát điện thuộc EVN.....</b>	<b>120</b>
3.1.1. Định hướng, lộ trình phát triển và nâng cấp thị trường cạnh tranh ngành điện Việt Nam .....	120
3.1.2. Định hướng chiến lược phát triển ngành điện và EVN đến 2021, tầm nhìn 2030.....	121
3.1.3. Phân tích TOWS động và định hướng hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các	

<i>doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</i> .....	122
<i>3.1.4. Quan điểm, mục tiêu hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN đến 2021 và những năm tiếp theo</i> .....	124
<b>3.2.Nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá</b> .....	<b>125</b>
<i>3.2.1. Chuyển đổi mô hình kinh doanh phát điện từ định hướng sản phẩm sang định hướng giá trị, từ phương thức quản trị theo kế hoạch, qui hoạch sang quản trị chiến lược lấy chiến lược kinh doanh làm cốt lõi</i> .....	126
<i>3.2.2. Hoàn thiện tổ chức và nâng cao năng lực lãnh đạo triển khai chiến lược kinh doanh của đội ngũ CEOs các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</i> .....	127
<i>3.2.3. Kích hoạt và nâng cao hiệu suất chuỗi giá trị doanh nghiệp lĩnh vực phát điện, giải bài toán quản trị chi phí</i> .....	129
<i>3.2.4. Xây dựng và phát triển các năng lực chiến lược kinh doanh cốt lõi tạo lợi thế cạnh tranh bền vững</i> .....	132
<i>3.2.5. Chuyển đổi phương pháp từ định giá chi phí cộng thêm sang định giá theo chi phí cận biên</i> .....	135
<i>3.2.6. Nâng cao chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng hòa điện trên cơ sở xây dựng hệ thống sản xuất tinh gọn và nhanh hoạt</i> .....	138
<i>3.2.7. Tăng cường quản lý quan hệ khách hàng, đối tác nội bộ ngành và trong chuỗi cung ứng ngành điện</i> .....	139
<i>3.2.8. Tăng cường nghiên cứu và phát triển sản phẩm điện năng mới và doanh nghiệp phát điện mới thân thiện với môi trường</i> .....	141
<i>3.2.9. Điều kiện thực hiện nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá</i> .....	142
<b>3.3.Nhóm giải pháp căn bản, dài hạn nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả bền vững cho triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</b> .....	<b>143</b>
<i>3.3.1. Về phía các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</i> .....	143
<i>3.3.2. Về phía EVN</i> .....	150
<b>3.4.Nhóm kiến nghị vĩ mô tạo môi trường và điều kiện triển khai hiệu quả chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</b> .....	<b>160</b>
<i>3.4.1. Hoàn thiện hệ thống pháp luật ngành điện</i> .....	160
<i>3.4.2. Hoàn thiện cơ chế chính sách vĩ mô với lĩnh vực phát điện</i> .....	161
<i>3.4.3. Hoàn thiện quản lý nhà nước bộ Công thương với lĩnh vực phát điện</i> .....	161
<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>XXX</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC</b> .....	<b>XXXIII</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>XXXIV</b>
<b>PHỤ LỤC 1. TIÊU CHUẨN ĐÁP VIÊN</b> .....	<b>XLI</b>
<b>PHỤ LỤC 2. KỊCH BẢN HỘI THẢO NHÓM CHUYÊN GIA</b> .....	<b>XLIII</b>
<b>PHỤ LỤC 3. PHIẾU KHẢO SÁT</b> .....	<b>XLVIII</b>

**PHỤ LỤC 4. CÁC BẢNG, HÌNH MINH HỌA THÊM TRONG PHÂN TÍCH..... LVI****DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT****A. CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT**

<b>TT</b>	<b>Từ viết tắt</b>	<b>Nghĩa Tiếng Việt</b>
1	CL	Chiến lược
2	CLKD	Chiến lược kinh doanh
3	CPH	Cổ phần hóa
4	DN	Doanh nghiệp
5	DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
6	ĐTB	Điểm trung bình
7	ĐLC	Độ lệch chuẩn
8	HĐQT	Hội đồng quản trị
9	KD	Kinh doanh
8	NCS	Nghiên cứu sinh
10	NK	Nhập khẩu
11	NL	Năng lực
12	PV Gas	Tổng công ty Khí Việt Nam
13	QĐ	Quyết định
14	QTCL	Quản trị chiến lược
15	QTDN	Quản trị doanh nghiệp
16	TCT	Tái cấu trúc
17	TKV	Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam
18	TM	Thương Mại
19	TTĐDHTĐ	Trung tâm điều độ hệ thống điện
20	SX	Sản xuất
21	XK	Xuất khẩu
22	XTTM	Xúc tiến thương mại

## B. CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

TT	Từ viết tắt	Nghĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
1	BCG	Boston Consulting Group	Nhóm tư vấn Boston
2	BOT	Built-Operation-Transfer	Xây dựng –hoạt động - chuyển giao
3	BTU	British Thermal Unit	Đơn vị nhiệt Anh
4	CAGR	Compounded Annual Growth rate	Tốc độ tăng trưởng hàng năm kép
5	CAN	Capacity Add-On	Giá công suất
6	CAPEX	Capital Expenditure	Chi phí vốn
7	CfD	Contract for Difference	Hợp đồng sai khác
8	DSCR	Debt-Service Coverage Ratio	Tỉ số khả năng trả nợ
9	EFAS	External Factors Analysis Summary	Mô thức tổng hợp các yếu tố môi trường bên ngoài
10	EPTC	Electricity Power Trading Company under Vietnam Electricity	Công ty Mua bán điện
11	ERAV	Electricity Regulation Authority of Vietnam	Cục Điều tiết điện lực
12	ERP	Enterprise Resource Planning	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
13	EVN	Vietnam Electricity	Tập đoàn Điện lực Việt Nam
14	GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
15	IFRS	International Financial Reporting Standards	Chuẩn mực tài chính quốc tế
16	IFAS	Internal Factors Analysis Summary	Mô thức tổng hợp các yếu tố môi trường bên trong
17	IPP	Independent Power Plant	Các công ty phát điện độc lập
18	KSFs	Key Success Factors	Các nhân tố thành công cốt lõi
19	GENCO	Generation Company	Tổng công ty phát điện
20	MDMSP	Metering Data Management Service Provider	Đơn vị cung cấp dịch vụ quản lý số liệu đo đếm
21	MBO	Management By Objectives	Quản trị theo mục tiêu
22	MBP	Management By Process	Quản trị theo quá trình
23	NPT	National Power Transmission Corporation	Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia
24	PC	Power Company	Công ty điện lực
25	OPEX	Operational Expenditure	Chi phí vận hành.
26	PPA	Power Purchase Agreement	Hợp đồng mua bán điện
27	ROA	Return on Asset	Tỉ số lợi nhuận ròng trên tài sản
28	ROE	Return on Equity	Tỉ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu
29	ROI	Return on Investment	Tỉ số lợi nhuận ròng trên vốn đầu tư



30	ROS	Return on Sale	Tỉ số lợi nhuận ròng trên doanh thu
31	SBU	Strategic Business Unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
32	SCOR	Supply Chain Operation Reference	Mô hình tham chiếu hoạt động chuỗi cung ứng
33	SMHP	Strategic Multi-Purpose Hydro Power Plant	Nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu
34	SMO	System and Market Operator	Đơn vị vận hành hệ thống điện và thị trường điện
35	SPACE	Strategic Position and Competitive Evaluation	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá cạnh tranh
36	TNO	Transmission Network Owner	Đơn vị quản lý lưới truyền tải
37	TOWS	Threats – Opportunities – Weaknesses - Strengths	Thách thức – Cơ hội – Điểm yếu – Điểm mạnh
38	VCGM	Vietnam Competitive Generation Market	Thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam
39	WB	World Bank	Ngân hàng thế giới
40	WCM	Wholesale Competitive Market	Thị trường bán buôn cạnh tranh

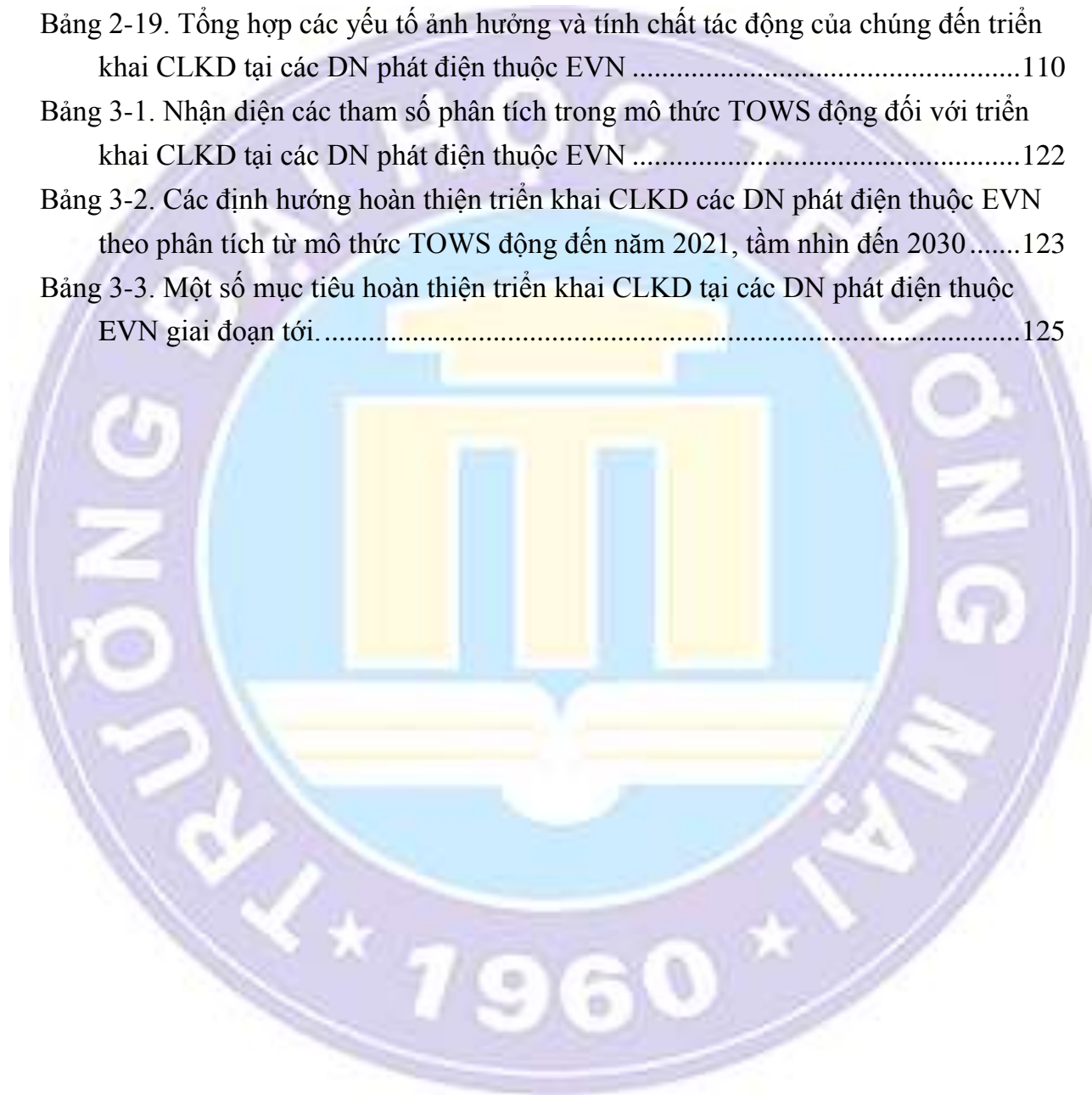
## DANH SÁCH HÌNH VẼ

Hình 0-1. Khung nghiên cứu của luận án.....	xvi
Hình 1-1. Các thành viên trong chuỗi cung ứng ngành điện đơn giản.....	4
Hình 1-2. Mô hình nghiên cứu lý thuyết về triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc tập đoàn.....	31
Hình 1-3. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	49
Hình 2-1. Cấu trúc thị trường điện Việt Nam.....	58
Hình 2-2. Cấu trúc tổ chức Tập đoàn điện lực Việt Nam.....	60
Hình 2-3. Quy trình triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.....	64
Hình 2-4. Tình hình cập nhật thông tin trong phân tích tình thế CL.....	78
Hình 2-5. Thực trạng lựa chọn giá trị theo chuỗi cung ứng của các DN phát điện.....	80
Hình 2-6. Lựa chọn giá trị bằng cách kết hợp các lợi thế của DN phát điện.....	81
Hình 3-1. Lộ trình phát triển thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam.....	121
Hình 3-2. Lựa chọn thay thế giá đầu thầu của các nhà sản xuất điện.....	136
Hình 3-3. Chuỗi giá trị ngành điện đề xuất.....	152
Hình 3-4. Lợi ích của lưu trữ năng lượng trong chuỗi giá trị ngành điện.....	153

## DANH SÁCH BẢNG

Bảng 1-1. Các cấp độ thị trường.....	2
Bảng 1-2 . Tổng hợp các nghiên cứu lí thuyết về triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc tập đoàn.....	30
Bảng 1-3. Kết quả phát triển thang đo các yếu tố mô hình nghiên cứu triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN. ....	41
Bảng 1-4. Thang đo nghiên cứu triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN được hiệu chỉnh qua thảo luận nhóm chuyên gia .....	42
Bảng 1-5. Cơ cấu mẫu nghiên cứu .....	43
Bảng 1-6. Tổng hợp hệ số tin cậy Cronbach Alpha của các khái niệm nghiên cứu .....	45
Bảng 1-7. Kết quả phân tích yếu tố khám phá lần cuối với thủ tục xoay Varimax của các biến quan sát thành phần hiệu suất triển khai CLKD .....	46
Bảng 1-8. Kết quả phân tích yếu tố với 06 thành phần của hiệu suất triển khai CLKD .....	47
Bảng 1-9. Phân tích yếu tố của khái niệm Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể .....	48
Bảng 1-10. Đánh giá độ phù hợp của mô hình nghiên cứu .....	49
Bảng 2-1. Một số kết quả hiệu quả, hiệu năng CLKD được triển khai tại các .....	62
Bảng 2-2. Kết quả triển khai CLKD của Thủy điện miền Trung.....	69
Bảng 2-3. Kết quả triển khai CLKD của Thủy điện Thác Bà .....	71
Bảng 2-4. Kết quả triển khai CLKD của Nhiệt điện Bà Rịa .....	74
Bảng 2-5. Cơ cấu mẫu điều tra theo khách thể nghiên cứu.....	75
Bảng 2-6. Kết quả đánh giá chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN .....	76
Bảng 2-7. Tổng hợp đánh giá triển khai lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh.....	79
Bảng 2-8. Tổng hợp đánh giá chất lượng xác lập định hướng cho các CL chức năng tại các DN phát điện thuộc tập mẫu nghiên cứu.....	82
Bảng 2-9. Suất đầu tư trung bình và giá bán điện trung bình.....	92
Bảng 2-10. Tổng hợp đánh giá chất lượng triển khai quan hệ đối tác CL của DN trong chuỗi cung ứng điện năng.....	95
Bảng 2-11. Tổng hợp đánh giá chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững của các DN phát điện thuộc EVN hiện tại.....	97
Bảng 2-12. Tổng hợp đánh giá chất lượng triển khai chiến lược nâng cấp nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi của các DN phát điện thuộc EVN hiện tại...	99
Bảng 2-13. Đánh giá tổng hợp các thành phần hiệu suất triển khai CLKD tại các DN	

phát điện thuộc EVN .....	103
Bảng 2-14. Đánh giá chất lượng thành phần theo cấu trúc quản lý .....	104
Bảng 2-15. Đánh giá chất lượng thành phần theo loại sản phẩm phát điện .....	107
Bảng 2-16. Đánh giá hiệu suất triển khai CLKD tổng hợp tại các DN phát điện .....	107
Bảng 2-17. Kiểm định sự phù hợp của mô hình (Kiểm định Anova) .....	108
Bảng 2-18. Kết quả hồi quy bội với các hệ số hồi qui riêng phần trong mô hình.....	108
Bảng 2-19. Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng và tính chất tác động của chúng đến triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN .....	110
Bảng 3-1. Nhận diện các tham số phân tích trong mô thức TOWS động đối với triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN .....	122
Bảng 3-2. Các định hướng hoàn thiện triển khai CLKD các DN phát điện thuộc EVN theo phân tích từ mô thức TOWS động đến năm 2021, tầm nhìn đến 2030 .....	123
Bảng 3-3. Một số mục tiêu hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN giai đoạn tới.....	125



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Từ những năm nửa cuối thế kỷ XX, học giả P. Drucker đã chỉ rõ thực chất của QTDN chính là quản trị tương lai của nó trong các bối cảnh thị trường cạnh tranh. Vậy mà quản trị tương lai của một DN chính là QTCL. Theo nguyên lý cơ bản của QTCL, QTCL là một quá trình quản lý và xã hội từ hoạch định, thực thi và kiểm soát các CL và giữa chúng có mối liên hệ mật thiết, biện chứng với nhau, trong đó xét về bản chất – triển khai CL chính là bước đi đầu tiên để đưa một CL được hoạch định vào cuộc sống của DN, nó cũng là nội hàm thực chất của thực thi CL để quản lý các thông tin ngược từ thực tế thị trường và kinh doanh của DN. Vì vậy có thể nói: triển khai CL nói chung và CLKD nói riêng chính là khâu có ý nghĩa quyết định đến thành công của CL đó. Ở Việt Nam đã có thời tổng kết một phương châm “*Nếu kế hoạch là một thì tổ chức là năm và biện pháp là mười*” cũng hàm ý vai trò của tổ chức và biện pháp triển khai.

Được coi là ngành công nghiệp hạ tầng cho sự phát triển kinh tế xã hội, ngành điện luôn được Nhà nước chú trọng đầu tư phát triển dù ở bất cứ quốc gia nào và có tác động to lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của mọi thành phần kinh tế. Tùy theo trình độ phát triển kinh tế xã hội, ngành điện được Chính phủ các nước tiến hành hoạch định CL phát triển cho phù hợp. Tại Việt Nam, CL ngành điện được thể hiện thông qua 02 văn bản: (1) *Chiến lược phát triển tập đoàn điện lực Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020* do EVN hoạch định; và (2) *Qui hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2011 – 2020 có xét đến 2030* (gọi tắt là Qui hoạch Điện VII) được Thủ tướng Chính Phủ phê duyệt theo Quyết định số 1208/QĐ – TTg ngày 21 tháng 07 năm 2011. Cả hai văn bản CL này đều vạch ra những định hướng phát triển cơ cấu nguồn điện, công nghệ điện ... cho ngành phát điện nói chung và EVN nói riêng. Tuy nhiên, sự vận hành chính thức của thị trường phát điện cạnh tranh (VCGM) từ 1/7/2012 theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại Thông báo số 202/TB-VPCP ngày 4/6/2012 và văn bản số 5742/BCT-ĐTĐL ngày 29/6/2012 của Bộ Công Thương khiến cho phát điện không còn là ngành độc quyền, mà theo đó, thị trường điện được hình thành và phát triển qua 03 cấp độ: (1) Thị trường phát điện cạnh tranh - đến hết năm 2014; (2) Tiến tới thị trường bán buôn điện cạnh tranh từ 2015 đến 2021; và (3)

Phát triển lên thị trường bán lẻ điện cạnh tranh từ sau 2021; và từ sau 2023 sẽ thực hiện thị trường bán lẻ điện cạnh tranh hoàn chỉnh. Việc thực thi CL đã được hoạch định được EVN triển khai đến các DN phát điện của mình đến nay đã được 4 năm nhằm thích nghi với mô hình thị trường cạnh tranh cấp độ 1. Tuy nhiên cho tới nay các DN phát điện thuộc EVN hầu như chưa có một chương trình kế hoạch hành động nào cụ thể mang lại hiệu suất mục tiêu trong triển khai CL hiện hành, chứ chưa nói phải có những triển khai CLKD cụ thể để chuẩn bị cho sự ra đời của thị trường bán buôn điện cạnh tranh và đón đầu thị trường bán lẻ điện cạnh tranh dự kiến từ 2021 – nghĩa là chỉ còn gần 06 năm nữa. Trong bối cảnh đó, yêu cầu cấp thiết đặt ra cho các DN ngành điện Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp phát điện nói riêng là phải tăng cường và đẩy nhanh hơn việc triển khai CLKD theo định hướng và lộ trình thị trường điện cạnh tranh ở nước ta.

Vi vậy, nghiên cứu giải pháp đối với triển khai CLKD từ EVN đến các DN phát điện nhằm đề xuất những giải pháp có luận cứ khoa học và thực tiễn, tập trung xử lý những vấn đề có tính đột phá, nâng cao khả năng thành công và năng lực cạnh tranh của các DN phát điện trong bối cảnh thị trường phát điện cạnh tranh là một đòi hỏi mang tính cấp bách.

Trong nước và trên thế giới đã có nhiều công trình, đề tài có liên quan đến triển khai CLKD nói chung và cho ngành điện nói riêng nhưng chưa có một công trình, đề tài nào nghiên cứu trực tiếp về một số giải pháp đối với triển khai CLKD từ công ty mẹ - tập đoàn đến các công ty con của mình, từ EVN đến các DN phát điện theo định hướng thị trường cạnh tranh.

Xuất phát từ tình hình và những đòi hỏi khách quan của thực tiễn trên, NCS đã lựa chọn đề tài “*Giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn điện lực Việt Nam*” làm đề tài nghiên cứu cho chương trình tiến sỹ kinh tế của mình.

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **2.1. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu khoảng trống trong lý thuyết và thực tiễn hiện nay về mối liên hệ hệ thống của cây CL từ tập đoàn đến SBUs (DN phát điện) và cách thức triển khai thực hiện chiến lược của tổ chức cấp trên (Tập đoàn EVN) tại các tổ chức cấp dưới (các DN phát điện) từ đó xác lập các giải pháp có luận cứ khoa học và thực tiễn để thúc đẩy và hoàn thiện triển khai CLKD cho các DN phát điện thuộc tập đoàn điện

lực Việt Nam giai đoạn đến 2021, tầm nhìn đến 2030.

## **2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Xác lập cơ sở lí luận và thực tiễn cơ bản nghiên cứu triển khai CLKD từ công ty mẹ - EVN cho các DN phát điện của mình phù hợp với định hướng thị trường cạnh tranh ngành điện.
- Phân tích, đánh giá thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN trong thời gian vừa qua và hiện tại.
- Đề xuất quan điểm và thiết lập một số giải pháp chủ yếu nhằm triển khai CLKD có hiệu suất cao tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN theo định hướng và lộ trình thị trường cạnh tranh ngành điện đến năm 2021, tầm nhìn 2030.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu của đề tài**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận án là việc triển khai CLKD của EVN tại các DN phát điện thuộc EVN (công ty mẹ EVN triển khai CLKD đến các DN phát điện của mình) trong bối cảnh phát triển thị trường điện cạnh tranh Việt Nam trên góc độ kinh doanh thương mại.

### **3.2. Phạm vi và giới hạn nghiên cứu của đề tài**

- *Về nội dung*, tập trung nghiên cứu việc triển khai CLKD của Tập đoàn EVN tại các DN phát điện bắt đầu từ xây dựng và quản trị CLKD tại các DN phát điện. Cụ thể là nghiên cứu các yếu tố tác động chủ yếu đến hiệu suất mục tiêu CLKD trong triển khai CLKD và được thể hiện tập trung trong mô hình thực tế về xây dựng và triển khai CLKD được kiểm định ở các DN phát điện mà không đi sâu nghiên cứu việc triển khai CLKD cụ thể của các DN này cũng như các DN truyền tải, phân phối, mua bán điện.

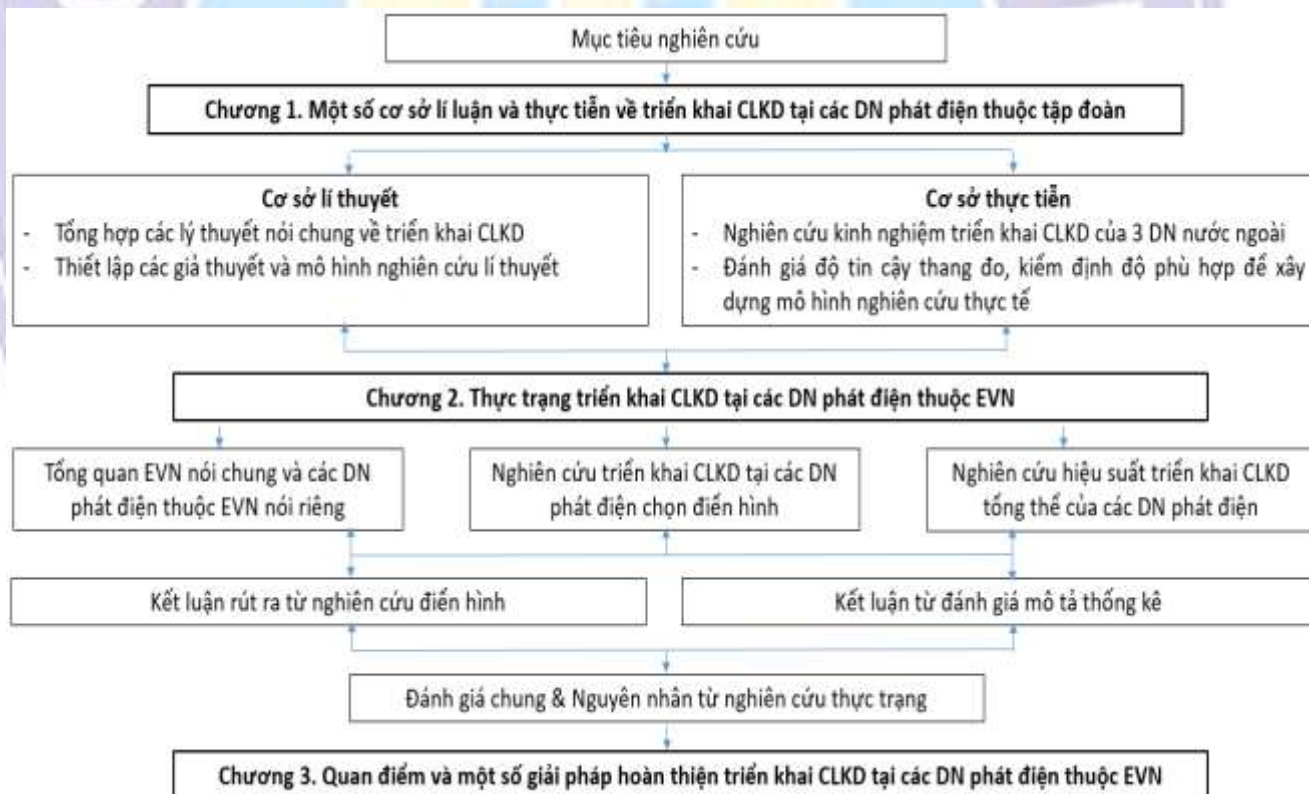
- *Về khách thể*, giới hạn lựa chọn điểm nghiên cứu tại các đơn vị/cơ sở kinh doanh phát điện chiến lược (SBUs) của 03 tổng công ty phát điện - Genco 1, Genco 2, Genco 3 thuộc EVN và các SBUs phát điện do EVN trực tiếp quản lý. (Sau đây gọi chung là các DN phát điện thuộc EVN).

- *Về thời gian*, lấy mốc thời gian từ khi chiến lược EVN và đề án xây dựng thị trường điện cạnh tranh có hiệu lực thi hành (2011) đến nay để nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN; đề xuất các giải pháp đến 2021, tầm nhìn đến 2030. (Chọn 2011 bởi đó là mốc dự kiến hình thành thị trường bán lẻ cạnh tranh ở Việt Nam).

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

*Phương pháp luận* của đề tài là phương pháp tiếp cận hệ thống biện chứng logic và lịch sử để xem xét vấn đề nghiên cứu trong mối quan hệ giữa cái chung (EVN), và cái riêng (DN phát điện); nghiên cứu triển khai CLKD của các DN phát điện trong tổng thể CLKD tại các DN trên toàn chuỗi cung ứng (Phát điện – Truyền tải điện – Phân phối điện - Mua bán điện) và trong mối quan hệ giữa 3 cấp CL (CL cấp công ty, CL cấp kinh doanh và CL cấp chức năng).

*Phương pháp nghiên cứu chung* về triển khai CLKD là phương pháp nghiên cứu từ trừu tượng đến cụ thể, phương pháp khái quát hóa để mô tả thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN thời gian qua bởi đa số các DN phát điện nói chung và ngành điện nói riêng đều chưa có một văn bản triển khai CLKD có tính hình thức và chính tắc. Từ đó, NCS xác lập mô hình nghiên cứu xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu cụ thể được thể hiện trong phân định nội dung triển khai CLKD và kết hợp 02 phương pháp: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng để thu thập các thông tin phù hợp.



Hình 0-1. Khung phân tích của luận án

Nguồn: Tác giả



Trong nghiên cứu định tính, luận án sử dụng các số liệu thống kê thông qua thu thập dữ liệu có sẵn, tiến hành lập bảng biểu, vẽ các đồ thị, biểu đồ để dễ dàng so sánh và đánh giá nội dung cần tập trung nghiên cứu. Các tình huống triển khai CLKD của 03 DN phát điện nước ngoài và 04 DN phát điện Việt Nam cũng được sử dụng để rút ra bài học kinh nghiệm và các kết luận đối với triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN. Ngoài ra, luận án còn dùng phương pháp chuyên gia thông qua việc hội thảo phỏng vấn các nhà quản lý trong ngành điện nhằm điều chỉnh một số khái niệm cho phù hợp với điều kiện kinh doanh tại Việt Nam, làm cơ sở để phân tích định lượng với mô hình phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi qui (RA).

Trong nghiên cứu định lượng, việc kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CLKD của các DN phát điện từ kết quả điều tra trắc nghiệm được sử dụng nhằm kiểm định mô hình triển khai CLKD tại các DN phát điện Việt Nam, làm cơ sở đưa ra các giải pháp triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

Ngoài ra, phương pháp nghiên cứu định lượng còn được sử dụng nhằm phân tích chuẩn đối sánh kết quả CLKD hiện tại (các chỉ số về vận hành và các chỉ số về tài chính) của các DN phát điện thuộc EVN so với chuẩn quốc tế trong nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN theo nội dung từ mô hình nghiên cứu.

Trong thiết kế giải pháp và trình bày kết quả luận án, tùy theo yêu cầu cụ thể có sử dụng phương pháp thiết kế tổ chức, thiết kế quá trình, phương pháp phân tích – tổng hợp, phương pháp so sánh, phương pháp phân tích ma trận... để làm nổi bật vấn đề luận giải.

### **5. Những đóng góp khoa học và thực tiễn kỳ vọng của Luận án**

Thông qua kết quả nghiên cứu, Luận án kỳ vọng có những đóng góp về mặt khoa học và thực tiễn như sau:

*Đóng góp về lí luận:* Luận án hệ thống hóa một số lí luận cơ bản về CLKD, quản trị và triển khai CLKD từ cấp Tập đoàn đến cấp SBUs (DN thành viên); tìm cơ sở đưa ra các giả thuyết, mô hình và thang đo nghiên cứu có tính lí thuyết và kiểm định chúng trong điều kiện doanh nghiệp phát điện Việt Nam nhằm xây dựng mô hình thực tế cho triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

*Đóng góp về thực tiễn:* thông qua vận dụng các phương pháp nghiên cứu và mô hình thực tế được xác lập, phân tích có hệ thống và đánh giá khách quan thực trạng các yếu tố, nội dung triển khai CLKD của Tập đoàn EVN đến các DN phát điện trong thời

gian qua và CLKD hiện tại của chúng. Từ đó rút ra được những đánh giá chung về thực trạng và nguyên nhân các hạn chế tồn tại trong triển khai CLKD tại các DN này hiện nay.

*Đóng góp về thực hiện mục đích nghiên cứu:* Trên cơ sở vận dụng các luận cứ khoa học và thực tiễn trên, Luận án đưa ra được các quan điểm, thiết lập một số giải pháp chủ yếu nhằm triển khai có hiệu suất cao CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN đến 2021, tầm nhìn đến 2030.

## **6. Kết cấu của Luận án**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Phụ lục, luận án được kết cấu thành 3 chương: Chương 1: Một số cơ sở lí luận và thực tiễn của triển khai CLKD tại các doanh nghiệp phát điện.

Chương 2: Thực trạng triển khai CLKD tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.

Chương 3: Quan điểm và giải pháp hoàn thiện triển khai CLKD tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN giai đoạn tới.



## TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

Để tìm ra các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án, tác giả đã tìm kiếm dựa trên các sách giáo khoa, sách tham khảo về Quản trị chiến lược (QTCL), CLKD; và các đề tài, luận án, dự án về triển khai (thực thi) CLKD, chiến lược ngành điện, chiến lược phát điện... Có thể tổng quan tình hình nghiên cứu như sau:

### 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu ngoài nước

#### 1.1. Các công trình nghiên cứu về Quản trị chiến lược và triển khai chiến lược

Các nghiên cứu có tính lý luận tập hợp chủ yếu dưới dạng các chương học, các phần học trong sách giáo khoa và tài liệu tham khảo về Quản trị chiến lược. Trong hầu hết các sách, tài liệu về Quản trị chiến lược đều có một vài chương nói về CLKD và triển khai CLKD. Điển hình là các cuốn sách:

- (1) Pearce & Robinson (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, McGraw Hill Publisher [77].
- (2) Charles W.L. Hill & Gareth R.Jones (2008), *Strategic Management Theory*, 8th edition, Houghton Mifflin Company[46].
- (3) Rowe et al (1998), *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publishing[86].
- (4) Henderson, B. (1984), *Logic of Business Strategy*, Harper Collins Publisher [57].
- (5) Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th edition, Ohio: Thomson/South Wester [59].
- (6) Richard Lynch (2006). *Corporate Strategy*, Prentice Hall[84].
- (7) Holman, P. 1999. *Turning great strategy into effective performance*, Strategic Planning Society, UK [61].
- (8) D. Aaker (2002), *Strategic Market Development*, NXB Prentice Hall [48].

...

Tất cả các sách giáo khoa và tài liệu tham khảo này mới dừng lại ở lý thuyết về CLKD và triển khai chiến lược. Cụ thể, các nội dung được đề cập đến nhiều nhất là: phân biệt 03 cấp chiến lược là chiến lược cấp công ty – chiến lược cấp kinh doanh – chiến lược cấp chức năng; sự khác biệt giữa hoạch định chiến lược và triển khai chiến lược; khái niệm và nội dung của triển khai chiến lược; các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược... Đặc biệt cuốn sách *Strategic Market*

*Development* của D. Aaker (2002) dành nhiều dung lượng nói về nội dung triển khai chiến lược kinh doanh – khá phù hợp với hướng nghiên cứu trong Luận án của NCS. Tuy nhiên các tiếp cận nghiên cứu này mới chỉ dừng lại ở nghiên cứu lí thuyết, chưa nghiên cứu cụ thể về triển khai chiến lược trong ngành phát điện mà NCS đang hướng đến.

Bên cạnh sách giáo khoa và tài liệu tham khảo, hướng nghiên cứu về triển khai chiến lược cũng được đề cập đến trong một số bài báo. Điển hình là:

(1) *Gary L. Neilson, Karla L. Martin và Elizabeth Powers (2008), The secrets to successful strategy execution, Havard Business Review [53].*

Đây được coi là bài báo kinh điển nhất nghiên cứu những bí mật của triển khai chiến lược thành công do Gary Neilson và các cộng sự phỏng vấn 125 ngàn người (với trên 25% ở cấp quản lý) đại diện cho hơn 1000 doanh nghiệp tại 50 quốc gia trong vòng 5 năm. Kết quả nghiên cứu chỉ ra để triển khai chiến lược thành công cần dựa trên 17 yếu tố từ 04 nền tảng: Làm rõ các quyền ra quyết định (Quyền quyết định), thiết kế luồng thông tin (Thông tin), sắp xếp các động lực (Động lực), và điều chỉnh cơ cấu (Cơ cấu). Bài nghiên cứu rất thành công tuy nhiên chỉ dừng lại ở nghiên cứu triển khai chiến lược cấp doanh nghiệp cho các công ty nói chung, không nghiên cứu lí luận và thực tiễn triển khai CL cấp kinh doanh ở các DN thuộc ngành kinh doanh phát điện.

(2) *Esteban R. Brenes và các cộng sự (2008), Key success factors for strategy implementation in Latin America, Journal of Business Research[50].*

Bài báo nghiên cứu những nhân tố thành công đối với triển khai chiến lược tại các doanh nghiệp vùng Mỹ Latin, trong đó tập trung nghiên cứu vai trò của các CEO đối với thành công của triển khai chiến lược; các hoạt động ưu tiên khi triển khai chiến lược; và vai trò của hệ thống và các công cụ kiểm soát đối với triển khai chiến lược tại các doanh nghiệp vùng Mỹ Latin.

(3) *Firdaus Alamsjah (2011), Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives, Procedia Social and Behavioral Sciences [51].*

Mục tiêu chính của bài nghiên cứu này là tìm hiểu các yếu tố thành công quan trọng có liên quan đến việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh thông qua nhận thức của các nhà quản lý cấp trung của Indonesia. Các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các nhà quản lý cấp trung có thể thực hiện chiến lược thành công hơn nếu họ được hỗ trợ bởi văn hóa doanh nghiệp tốt và họ sẵn sàng chia sẻ sự hiểu biết về cách thức họ làm việc trong tổ chức. Hơn nữa, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng

các nhà quản lý cấp trung cần chiến lược rõ ràng hoặc có hướng chỉ đạo quản lý rõ ràng từ các nhà quản lý cấp cao.

## **1.2. Các công trình nghiên cứu có liên quan đến chiến lược, triển khai chiến lược trong ngành điện**

(1) *Karani Teresa (2009), Strategy Implementation at Kenya Electricity Generating Company Ltd, Đề tài nghiên cứu khoa học của trường đại học Nairobi, Kenya*[68]: Đề tài tập trung nghiên cứu một số cơ sở lý luận của triển khai chiến lược như: định nghĩa chiến lược và triển khai chiến lược, một số nhân tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược, các thách thức của triển khai chiến lược, thế điểm cân bằng và sơ đồ chiến lược; đồng thời nghiên cứu thực trạng triển khai chiến lược tại công ty phát điện Kenya và đề xuất các giải pháp. Nói chung đề tài đã đi vào thực tế và những khó khăn trong triển khai chiến lược gắn với đặc trưng cụ thể của công ty phát điện Kenya. Tuy nhiên, việc ứng dụng lý luận triển khai chiến lược để đưa ra các giải pháp còn nhiều hạn chế khi không bao trùm được hết các bước cần có của triển khai chiến lược. Hơn nữa đề tài tập trung nghiên cứu triển khai chiến lược của công ty chưa hướng tới thị trường cạnh tranh như hướng nghiên cứu sinh đang hướng đến.

(2) *Verlyn Klass (2010), Guyana Power Sector Policy and Implementation Strategy, Đề tài nghiên cứu khoa học của công ty tư vấn độc lập cho ngành điện Guyana* [91]: Đề tài nghiên cứu các chính sách và chiến lược triển khai cho ngành điện của Guyana, trong đó tập trung làm rõ thực trạng ngành điện Guyana hiện tại và chính sách điều tiết từ chính phủ để hướng đến các giải pháp triển khai như quản trị mục tiêu ngắn hạn, các giải pháp về quản trị và phân bổ nhân sự... Nhìn chung đây là đề tài mang tính ứng dụng, không có đóng góp gì mới về lý thuyết triển khai chiến lược. Ngoài ra, tính ứng dụng của đề tài cũng mới chỉ hạn chế ở một số bước cơ bản của triển khai chiến lược, chưa đi sâu nghiên cứu được cách triển khai các chính sách marketing và phân bổ nguồn lực cụ thể cho chiến lược.

(3) *Kepha Otieno Omuoso (2013), Challenges affecting implementation of corporate strategies in the electricity sector in Kenya, Đề tài nghiên cứu của trường đại học Kenyatta, Kenya*[69]: Đề tài nghiên cứu những thách thức gặp phải trong triển khai chiến lược cấp công ty trong ngành điện Kenya. Mặc dù nghiên cứu rất kỹ những thách thức trong triển khai chiến lược nhưng do tác giả tiếp cận dưới góc độ chiến lược cấp công ty và đối với các doanh nghiệp thuộc ngành điện Kenya – có những đặc trưng khác so với các doanh nghiệp thuộc ngành điện Việt Nam nên

không trùng lặp với hướng nghiên cứu mà nghiên cứu sinh hướng tới.

(4) *Ralf Muller và các cộng sự (2008), Successful diversification strategies of electricity companies: an explorative empirical study on the success of different diversification strategies of German electricity companies in the wake of the European market liberalization, Energy Policy* [83]: Tự do hóa thị trường điện EU đòi hỏi các công ty điện lực suy nghĩ lại về sản phẩm và thị trường của họ. Ralf Muller và các cộng sự tập trung vào nghiên cứu thực nghiệm, kết hợp cả định tính và định lượng, khám phá về sự thành công của các chiến lược đa dạng khác nhau của các công ty điện khi Đức trong sự trỗi dậy của tự do hóa thị trường EU.

(5) *Giorgos và các cộng sự (2014), Environmental impacts of the Greek electricity generation sector, Sustainable Energy Technologies and Assessments* [54]: Bài báo điều tra các tác động môi trường (khí thải) gây ra bởi các phương pháp sản xuất điện khác nhau, đặc biệt nhiệt điện và thủy điện. Ngoài ra, bài báo còn phân tích khả năng thay thế than non với năng lượng mặt trời và công nghệ quang điện để sản xuất điện năng, với mục tiêu giảm khí thải và đặc biệt CO<sub>2</sub> - chiếm 80% lượng phát thải khí nhà kính, được coi là nguyên nhân chủ yếu chịu trách nhiệm về thay đổi khí hậu.

(6) *Astif Osmani và các cộng sự (2013), Electricity generation from renewables in United States: Resource potential, current usage, technical status, challenges, strategies, policies and future directions* [44]: Bài báo nghiên cứu việc sản xuất điện từ năng lượng tái tạo ở Hoa Kỳ, tập trung vào nghiên cứu tiềm năng tài nguyên, thực trạng sản xuất điện năng từ năng lượng tái tạo hiện tại, hiện trạng kỹ thuật cũng như những thách thức, chiến lược, chính sách và định hướng tương lai của sản xuất điện năng bằng năng lượng tái tạo tại Mỹ.

(7) *M.Prabavathi và R.Gananadass (2014), Energy bidding strategies for restructured electricity market, Electrical Power and Energy System* [72]: Rất nhiều quốc gia đã chuyển đổi thị trường điện từ thị trường độc quyền sang thị trường cạnh tranh nhằm gia tăng tính cạnh tranh và hiệu suất của các doanh nghiệp phát điện. Tuy nhiên, khi chuyển sang thị trường phát điện cạnh tranh, các doanh nghiệp phát điện lại gặp khó khăn trong việc chào giá trên thị trường một cách hiệu quả. Bài nghiên cứu này tập trung nghiên cứu các chiến lược đấu thầu điện hiệu quả theo định hướng thị trường cạnh tranh tại Ấn Độ.

### **1.3.Đánh giá và bình luận chung đối với các nghiên cứu ngoài nước**

Các nghiên cứu nước ngoài về CL và triển khai CLKD thường là các nghiên

cứu lí luận được tổng hợp trong các sách giáo khoa, sách tham khảo hoặc là các nghiên cứu điển hình về CL và triển khai CLKD trong từng ngành, DN với đặc trưng riêng biệt, cụ thể. Đối với các nghiên cứu có liên quan đến CL và triển khai CLKD trong ngành điện, hầu hết quốc gia nào cũng đều có CL ngành điện riêng, trong đó có phát điện. Tuy nhiên, các nghiên cứu về CL trong ngành kinh doanh phát điện theo định hướng thị trường cạnh tranh mới chỉ thu hẹp ở các nghiên cứu về CL đấu thầu điện, ảnh hưởng của phát điện đến môi trường, CL sản xuất điện từ năng lượng tái tạo... Nói cách khác, các nghiên cứu trên thế giới mới chỉ dừng lại ở nghiên cứu các CL chức năng trong ngành kinh doanh phát điện theo định hướng thị trường điện cạnh tranh. Việc triển khai CLKD tại các DN phát điện là hướng ít được nghiên cứu hơn. Qua tìm kiếm, nghiên cứu sinh chỉ tổng hợp được nghiên cứu triển khai CL tại công ty phát điện Kenya, Kenya và ngành phát điện Guyana. Tuy nhiên các nghiên cứu này chủ yếu đi sâu vào thực tế và những khó khăn trong triển khai CL gắn với đặc trưng cụ thể của công ty phát điện Kenya, ngành phát điện Guyana. Việc ứng dụng lí luận triển khai CL để đưa ra các giải pháp còn nhiều hạn chế khi không bao trùm được hết các bước cần có của triển khai CL.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước**

### **2.1. Các công trình nghiên cứu liên quan đến quản trị chiến lược, chiến lược kinh doanh**

Để tìm kiếm các đề tài, luận án có liên quan đến CLKD, nghiên cứu sinh đã tìm kiếm dựa trên từ khóa “*chiến lược kinh doanh*”, “*quản trị chiến lược*”, trên cơ sở dữ liệu luận án tiến sĩ kinh tế tại Thư viện quốc gia. Bộ lọc tìm kiếm kết quả nghiên cứu từ năm 2000 đến nay cho các kết quả sau:

(1) *Hoàng Văn Hải (2001), Đổi mới công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Nhà nước trong giai đoạn hiện nay ở nước ta, Luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Thương Mại*[16]: Luận án nghiên cứu một số vấn đề về hoạch định CLKD của doanh nghiệp Nhà nước; Thực trạng và một số giải pháp đổi mới công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Nhà nước Việt Nam chứ chưa nghiên cứu đến triển khai chiến lược kinh doanh về mặt lí luận và thực tiễn.

(2) *Phạm Thúy Hồng (2003), Phát triển chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam trong tiến trình hội nhập nền kinh tế thế giới, Luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Thương Mại* [20]: Luận án nghiên cứu một số vấn đề lí luận về phát triển CL cạnh tranh; thực trạng vận dụng phát triển CL cạnh tranh và một số giải pháp

phát triển CL cạnh tranh cho các DN vừa và nhỏ Việt Nam trong tiến trình hội nhập nền kinh tế thế giới. Luận án cho thấy phát triển CL là giai đoạn tiếp theo sau khi đã hoạch định CL nhằm điều chỉnh, hoàn thiện CL hiện tại cho phù hợp hơn với những đòi hỏi của biến động môi trường. Như vậy đây cũng là hướng nghiên cứu về CLKD nhưng không tập trung vào triển khai CLKD như nghiên cứu sinh đang hướng tới.

(3) *Nguyễn Ngọc Điện (2009), Phát triển quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam, Luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Bách Khoa Hà Nội [13]*: Luận án nghiên cứu thực trạng QTCL trong các DN Việt Nam, tập trung vào nội dung và mô hình QTCL, quá trình thu thập và quản lý thông tin CL, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm của các nhà QTCL và các ảnh hưởng khác trong QTCL tại các DN Việt Nam. Luận án nghiên cứu bao trùm tất cả các giai đoạn của QTCL nên mỗi giai đoạn, đặc biệt giai đoạn triển khai CL mà nghiên cứu sinh đang hướng đến chưa được nghiên cứu sâu cả về mặt lý luận và thực tiễn.

(4) *Nguyễn Hoàng Việt (2010), Phát triển chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp ngành may Việt Nam, Luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Thương Mại [32]*: Luận án của Nguyễn Hoàng Việt tuy không trực tiếp nghiên cứu sâu về triển khai CLKD nhưng về mặt lý luận, luận án có đóng góp lớn trong tiền đề xây dựng mô hình lý luận về triển khai CLKD tại các DN ngành may Việt Nam. Thành công của luận án về mặt lý luận là đã tổng kết và đưa ra được các khái niệm, mô hình và qui trình phát triển CLKD cho các DN thương mại. Qua đó, phát triển CLKD được hiểu là quá trình triển khai các yếu tố nội dung và tổ chức, lãnh đạo CLKD thương mại bao gồm: lựa chọn, cung ứng, truyền thông và thực hiện giá trị cho các khách hàng mục tiêu để tạo lập các cân bằng và thích nghi thường xuyên của cấu trúc CL với môi trường KD đang thay đổi nhằm nâng cao hiệu suất thực hiện sứ mạng, mục tiêu CLKD đã được xác lập của DN. Luận án có những đóng góp trong việc xây dựng những khái niệm nền tảng về triển khai các yếu tố nội dung và tổ chức, triển khai lãnh đạo CLKD. Tuy nhiên, do đề tài của luận án tập trung vào phát triển CLKD nên luận án không đi sâu làm rõ lý luận cụ thể về triển khai CLKD như định hướng mà nghiên cứu sinh đang hướng tới.

(5) *Đình Văn Hiến (2012), Chiến lược phát triển doanh nghiệp tự động hóa Việt Nam giai đoạn đến 2020, tầm nhìn 2025, Luận án tiến sĩ kinh tế của Học viện Khoa học xã hội [19]*: Luận án nghiên cứu lý luận về CL và QTCL, xây dựng các CL, chính sách đổi mới phát triển các DN tự động hóa Việt Nam và đưa ra các giải pháp, chính sách đổi mới quản lý Nhà nước thúc đẩy phát triển DN tự động hóa Việt Nam



giai đoạn đến 2020, tầm nhìn 2025. Do cách tiếp cận của tác giả hướng đến CL và QTCL nói chung nên phần nghiên cứu về triển khai CL chưa sâu, chưa cụ thể. Hơn nữa khách thể nghiên cứu cũng khác với khách thể nghiên cứu mà nghiên cứu sinh đang hướng đến.

## **2.2. Các công trình nghiên cứu có liên quan đến ngành điện, ngành phát điện, tập đoàn điện lực Việt Nam.**

(1) *Nguyễn Anh Tuấn (2004), Hoàn thiện mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của tổng công ty điện lực Việt Nam, Luận án tiến sỹ kinh tế Đại học Kinh tế quốc dân [31]*: Luận án nghiên cứu mô hình tổ chức trước đây và mô hình tổ chức hiện nay nhằm đánh giá thực trạng mô hình tổ chức và cơ chế kinh doanh của tổng công ty Điện lực Việt Nam. Đây là đề tài có liên quan đến khách thể nghiên cứu mà nghiên cứu sinh hướng đến chứ không liên quan đến hướng nghiên cứu triển khai CL.

(3) *Trần Thế Hùng (2008), Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam, Luận án tiến sỹ kinh tế Đại học Kinh tế quốc dân[21]*: Luận án phân tích thực trạng công tác quản lý tiền lương trong nền kinh tế thị trường và đưa ra một số quan điểm, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong tập đoàn điện lực Việt Nam. Luận án không nghiên cứu khía cạnh CL của ngành điện.

(4) *Bộ Công Thương (2010), Đề án tổ chức lại các đơn vị phát điện thành các công ty phát điện độc lập [2]*: Đề án tổ chức lại các đơn vị phát điện thành các công ty phát điện độc lập (GENCO) của Bộ Công Thương là một nghiên cứu thực tiễn đối với triển khai chiến lược tái cơ cấu các đơn vị phát điện. Đề án nêu lên được sự cần thiết phải tổ chức lại các đơn vị phát điện thành các GENCO, kinh nghiệm quốc tế về tổ chức lại các nhà máy điện và đưa ra phương án tổ chức lại các đơn vị phát điện của EVN thành các công ty phát điện độc lập. Theo đề xuất tổ chức lại này, tất cả các công ty phát điện của EVN được nhóm gộp thành 4 GENCO, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, trong đó công ty mẹ là công ty TNHH MTV do EVN nắm giữ 100% vốn điều lệ, hoạt động theo qui định của Luật DN và phân cấp của EVN. Mặc dù không có đóng góp về mặt lý luận trong xây dựng lý thuyết triển khai CLKD cho các DN phát điện nhưng đề án là một tài liệu tham khảo quan trọng trong việc cung cấp nguồn dữ liệu sâu và rộng về các công ty phát điện của EVN; định rõ được quan điểm và định hướng của Bộ Công Thương và EVN đối với triển khai CLKD của các DN phát điện mà nghiên cứu sinh đang hướng tới.

(5) *Bộ Công Thương, Cục Điều tiết điện lực (2010), Đề án Thiết kế tổng thể thị trường phát điện cạnh tranh và tái cơ cấu ngành điện cho phát triển thị trường điện*

[3]: Đề án thiết kế tổng thể thị trường phát điện cạnh tranh của Cục điều tiết điện lực là một nghiên cứu có ý nghĩa về mặt lí luận và thực tiễn trong việc tái cơ cấu ngành điện cho phát triển thị trường điện cạnh tranh, là một phần của triển khai chiến lược cho ngành phát điện. Về mặt lí luận, đề án rất thành công trong việc tổng kết nguyên nhân cần thiết phải xây dựng thị trường phát điện cạnh tranh; tổng kết kinh nghiệm quốc tế về tái cơ cấu ngành điện và xây dựng thị trường điện; và xây dựng thành công mô hình thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam; góp phần định hướng triển khai chiến lược của ngành điện nói chung và ngành phát điện nói riêng. Về mặt thực tiễn, đề án là nguồn cung cấp dữ liệu, số liệu sâu và rộng về ngành điện, ngành phát điện và thị trường điện Việt Nam. Tuy nhiên, đề án tập trung vào việc thiết kế tổng thể thị trường phát điện cạnh tranh, do đó chỉ tập trung vào phát triển thị trường chứ không phải triển khai CLKD như hướng nghiên cứu của luận án.

(6) *Đình Văn Toàn (2011), Phát triển nguồn nhân lực của tập đoàn điện lực Việt Nam, Luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Kinh tế quốc dân*[30]: Luận án của Đình Văn Toàn phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực và tác động của nó đến kết quả sản xuất kinh doanh điện đồng thời đề xuất mục tiêu, phương hướng nhằm phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển của EVN tới 2015 chứ không nghiên cứu về chiến lược, triển khai CLKD của ngành phát điện.

(7) *Thủ tướng Chính phủ (2004), Quyết định số 176/2004/QĐ-TTg về việc phê duyệt chiến lược phát triển ngành điện Việt Nam giai đoạn 2004-2010, định hướng đến năm 2020*[38]: CL này định hướng đến năm 2010 sẽ đưa ra phương án sử dụng năng lượng nguyên tử, đồng bộ hóa, hiện đại hóa mạng lưới phân phối điện quốc gia, đa dạng hóa phương thức đầu tư và kinh doanh điện. Khu vực nông thôn, miền núi được hưởng chính sách thích hợp về sử dụng điện... Phát triển ngành điện bao gồm phát triển nguồn điện, lưới điện, điện nông thôn và điện miền núi, tài chính và huy động vốn, khoa học và công nghệ, viễn thông và công nghệ thông tin, cơ khí điện, tư vấn xây dựng điện, xây lắp điện, nhân lực, thị trường... CL cũng nêu rõ 05 giải pháp phát triển ngành điện Việt Nam gồm giải pháp về tổ chức và cơ chế đầu tư phát triển, tài chính và huy động vốn, khoa học – công nghệ, nguồn nhân lực... Tuy nhiên đây mới dừng lại ở khâu hoạch định CL, chưa nghiên cứu đến khâu triển khai CL.

(8) *Tập đoàn điện lực Việt Nam (2013), Chiến lược phát triển tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020* [33]: Đây là bản hoạch định CL cho cả tập đoàn điện lực Việt Nam nói chung với các phần đầy đủ của hoạch

định CL bao gồm: phân tích môi trường bên trong và bên ngoài tập đoàn qua đó đưa ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức; quan điểm và mục tiêu phát triển chung của tập đoàn giai đoạn 2012-2015 định hướng đến 2020; các định hướng phát triển cho các lĩnh vực phát điện, truyền tải điện, phân phối và kinh doanh điện, điều độ hệ thống điện, cơ khí điện lực, tư vấn xây dựng điện, các trường đào tạo và các đơn vị phụ trợ khác. CL cũng đưa ra 06 giải pháp và cách thức tổ chức triển khai thực hiện CL. Tuy nhiên các giải pháp về triển khai CL còn chung chung, nặng về nâng cao công suất, năng lực, tính định hướng thị trường cạnh tranh còn chưa được xác định rõ.

(9) Thủ tướng Chính Phủ (2013), *Quyết định Số 63/2013/QĐ-TTg qui định về lộ trình, điều kiện và cơ cấu ngành điện để hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện lực tại Việt Nam* [36]: Theo quyết định này, thị trường Việt Nam sẽ phát triển từ cấp độ phát điện cạnh tranh sang cấp độ bán buôn cạnh tranh và cuối cùng là bán lẻ cạnh tranh. Đây là một khung khổ rất quan trọng để các DN ngành điện nói chung và các DN ngành điện thuộc EVN nói riêng, đặc biệt là các DN phát điện thuộc EVN – là những DN đi trước trong triển khai CLKD cho phù hợp với định hướng thị trường cạnh tranh ở từng cấp độ: 1) Thị trường phát điện cạnh tranh - đến hết năm 2014; (2) Tiến tới thị trường bán buôn điện cạnh tranh từ 2015 đến 2021; và (3) Phát triển lên thị trường bán lẻ điện cạnh tranh từ sau 2021; và từ sau 2023 sẽ thực hiện thị trường bán lẻ điện cạnh tranh hoàn chỉnh.

### **2.3. Đánh giá và bình luận chung đối với các nghiên cứu trong nước**

Qua tổng hợp, phân tích, tham khảo các nghiên cứu trong nước có liên quan đến đối tượng và khách thể nghiên cứu cho thấy các hướng nghiên cứu chính được tập trung là: Hoạch định chiến lược, phát triển chiến lược, và hoàn thiện chiến lược... Triển khai chiến lược nói chung và triển khai chiến lược kinh doanh nói riêng rất ít được nghiên cứu mặc dù tất cả các sách giáo khoa, sách tham khảo về quản trị chiến lược đều có những chương cụ thể nói về lí luận triển khai chiến lược.

Các nghiên cứu có liên quan đến ngành điện, ngành phát điện và tập đoàn điện lực Việt Nam từ năm 2000 tới nay chủ yếu tập trung vào hoàn thiện mô hình tổ chức sản xuất, hoàn thiện việc quản lý tiền lương, phát triển nguồn nhân lực, tái cơ cấu... Các nghiên cứu về chiến lược phát triển của ngành điện nói chung và EVN nói riêng được thể hiện qua 03 văn bản, cụ thể là: Quyết định số 176/2004/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt chiến lược phát triển ngành điện Việt Nam giai đoạn 2004 – 2010, định hướng đến năm 2020; Quyết định số 1208/QĐ – TTg của Thủ

tướng Chính phủ về Quy hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2011 – 2020 có xét đến 2030; và Chiến lược phát triển Điện lực Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến 2020 của EVN. Cả ba văn bản này đều đề cập đến chiến lược cho ngành phát điện, tuy nhiên duy chỉ có *Chiến lược phát triển điện lực Việt Nam của EVN* nêu một số giải pháp cho triển khai chiến lược nhưng rất chung chung và không cụ thể cho triển khai chiến lược kinh doanh ngành phát điện.

### 3. Kết luận rút ra và câu hỏi nghiên cứu

Từ tổng quan trên cho thấy, cả trên bình diện DN nói chung và nhất là DN phát điện nói riêng, mặc dù đã có một số công trình có liên quan đến quản trị và triển khai CLKD các DN công nghiệp và thương mại hàng tiêu dùng và dịch vụ, tuy nhiên việc triển khai CLKD của các DN phát điện còn chưa có công trình nào được nghiên cứu trực diện, mặt khác triển khai CLKD theo định hướng và lộ trình thị trường điện cạnh tranh ở Việt Nam là một vấn đề thực tiễn còn mới, rất cần thiết được nghiên cứu.

Với tiếp cận trên cho phép rút ra kết luận: Nghiên cứu đề tài Luận án Tiến sỹ kinh tế về triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN là không trùng lặp với một công trình khoa học nào đã công bố đến nay ở trong và ngoài nước. Trên góc độ nghiên cứu chuyên ngành Kinh doanh thương mại, đề tài Luận án Tiến sỹ này góp phần trả lời các câu hỏi nghiên cứu chủ yếu sau:

*Một là*, triển khai CLKD của DN là gì? Sự cần thiết khách quan, vị trí và ý nghĩa của nó ra sao trong tiến trình quản trị CLKD của DN? (Xem tiết 1.1 chương 1 Luận án).

*Hai là*, triển khai CLKD của các DN phát điện có nội dung gì khác biệt với triển khai CLKD của các DN khác trong bối cảnh/cấp độ thị trường cạnh tranh ngành điện Việt Nam? (Xem tiết 1.2 chương 1 Luận án).

*Ba là*, mô hình và thang đo nghiên cứu thực tế về triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh của DN phát điện thuộc EVN là gì? (Xem tiết 1.2, 1.3 chương 1 Luận án).

*Bốn là*, thực trạng hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN hiện tại ra sao? Mức độ tác động của mỗi yếu tố nội dung triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN hiện nay như thế nào? (Xem tiết 2.2, 2.3, 2.4 chương 2 Luận án).

*Năm là*, cần có những giải pháp CL chủ yếu nào để nâng cao hiệu suất triển khai CLKD định hướng thị trường phát điện cạnh tranh và chuẩn bị cho định hướng thị trường bán buôn và bán lẻ điện cạnh tranh giai đoạn tới (Xem tiết 3.2, 3.3 và 3.4 Luận án).

## CHƯƠNG 1. MỘT SỐ CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC TẬP ĐOÀN

### 1.1. Một số khái niệm và lý luận cơ sở

#### 1.1.1. Sản phẩm, thị trường và thị trường cạnh tranh ngành điện

Theo tiếp cận kinh doanh thương mại, khái niệm chung nhất về sản phẩm của P.Kotler được hiểu là *bất kỳ một thứ gì mà có thể chào hàng cho một thị trường, thu hút được sự quan tâm, chiếm hữu, sử dụng hoặc tiêu dùng để thỏa mãn một nhu cầu hoặc một mong muốn* [25].

Sản phẩm điện năng là một loại sản phẩm đặc biệt. Quá trình kinh doanh điện năng bao gồm 3 khâu liên hoàn: Sản xuất - Truyền tải - Phân phối điện năng xảy ra đồng thời từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ. Điện năng được sản xuất ra khi đủ khả năng tiêu thụ vì đặc điểm của hệ thống điện là ở bất kỳ thời điểm nào cũng có sự cân bằng giữa công suất phát ra và công suất tiêu thụ (không để tồn đọng). Như vậy *sản phẩm điện vừa là kết quả của một quá trình sản xuất vật chất nhưng trên thị trường nó lại có đặc trưng của một dịch vụ*. Đây là đặc điểm đặc biệt, đặc thù của kinh doanh điện năng.

Thị trường điện được hình thành đầu tiên ở Anh vào thập niên 90 của thế kỷ trước do việc không đảm bảo chất lượng điện năng của ngành điện các nước trên toàn thế giới. Điều kiện hình thành thị trường điện không những chỉ phụ thuộc vào chính sách về kinh tế, xã hội của Nhà nước mà còn được quyết định bởi điều kiện kỹ thuật, công nghệ của hệ thống điện [26]. Theo quan điểm truyền thống, thị trường là nơi xảy ra quá trình mua bán; theo quan điểm kinh tế học, thị trường là hệ thống những người mua và người bán, và mối quan hệ cung cầu với họ. Tuy nhiên, theo quan điểm marketing từ P.Kotler, *thị trường bao gồm con người hay tổ chức có nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng mua và có khả năng mua hàng hóa dịch vụ để thỏa mãn các nhu cầu mong muốn đó* [25]. Theo định nghĩa này, chúng ta cần quan tâm đến con người và tổ chức có nhu cầu, mong muốn, khả năng mua của họ và hành vi mua của họ.

Có nhiều điểm khác nhau về thị trường điện tuy nhiên theo tiếp cận Kinh doanh thương mại, thị trường điện là một tập mở các khách hàng – người mua hiện tại và tiềm năng sản phẩm điện từ khâu sản xuất phát điện cho đến người mua – người tiêu dùng cuối cùng các sản phẩm điện năng. Về cấu trúc bậc, thị trường điện gồm 03 cấp độ:

- Thị trường phát điện: được hiểu là tập các khách hàng – người mua điện từ người bán – các DN phát điện. Chủ thể chủ yếu trên thị trường này là các nhà bán

buôn – phân phối điện, một phần nhỏ là các nhà bán lẻ điện và các khách hàng DN tiêu thụ điện ở khu vực kế cận DN phát điện.

- Thị trường bán buôn điện là tập khách hàng – người mua điện từ người bán là các nhà bán buôn – phân phối công nghiệp điện và/hoặc DN phát điện kiêm bán buôn công nghiệp điện. Chủ thể chủ yếu trên thị trường này là các nhà bán lẻ (công ty mua bán điện), một phần nhỏ là các khách hàng tiêu thụ lớn, thường xuyên.

- Thị trường bán lẻ điện là tập khách hàng – người mua cũng là người tiêu dùng tiêu thụ, sử dụng điện cuối cùng. Đây mới là thị trường căn bản của thị trường điện cạnh tranh.

Trong lí luận Kinh doanh thương mại, khái niệm Thị trường (market) là khái niệm Ngành kinh doanh (industries) để chỉ một tập các người bán cùng một loại sản phẩm gồm không chỉ các DN sản xuất – DN phát điện mà còn các trung gian thương mại mua bán điện (bán buôn, bán lẻ...) và các trung gian chức năng tham gia vào một hoặc một vài khâu của bán điện (đại lý, xúc tiến, truyền thông, hỗ trợ...) [46]. Trong Luận án này do góc độ tiếp cận của chuyên ngành đào tạo, NCS sử dụng các khái niệm trên về thị trường.

Do nhiều lí do khác nhau như: sự cần thiết phải thay đổi thể độc quyền, tư nhân hóa, giảm thiểu chi phí, thị trường điện độc quyền không tạo động lực cho sự đổi mới... nên thị trường điện ở hầu hết các quốc gia trên thế giới đều hướng tới thị trường cạnh tranh. Theo lí luận marketing, thị trường cạnh tranh chỉ có thể xảy ra khi không một nhà sản xuất nào có thể tác động đến giá cả trên thị trường, do đó mỗi người sản xuất phải bán sản phẩm theo giá trên thị trường. Như vậy, thị trường cạnh tranh điện chỉ xảy ra khi có một lượng lớn DN phát điện và sản lượng của từng DN phát điện là nhỏ, không thể tác động đến giá cả trên thị trường điện. Thị trường cạnh tranh điện có các đặc trưng sau: Có nhiều người mua và người bán điện độc lập với nhau; Tất cả người mua và người bán điện đều có hiểu biết đầy đủ về các thông tin liên quan đến việc trao đổi; Không có gì cản trở việc gia nhập và rút lui khỏi thị trường điện. Mức độ cạnh tranh thị trường tùy theo tương quan giữa người bán/người mua mà có các cấp độ/loại hình thị trường khác nhau (Bảng 1-1).

**Bảng 1-1. Các cấp độ thị trường**

Người mua \ Người bán	Một	Một vài	Nhiều
Một	Độc quyền Mua và Bán	Độc quyền Bán	Độc quyền Bán/ Cạnh tranh mua
Một vài	Độc quyền Mua	Cạnh tranh độc quyền Mua và Bán	Cạnh tranh Mua/Cạnh tranh độc quyền Bán
Nhiều	Cạnh tranh Bán/ Độc quyền Mua	Cạnh tranh Bán/Cạnh tranh độc quyền Mua	Cạnh tranh Mua, Bán

*Nguồn: [48]*

Từ đây rút ra một số kết luận:

- Thị trường phát điện cạnh tranh là thị trường gồm có nhiều DN sản xuất, phát điện khác nhau và không có DN phát điện nào có thể tác động chi phối đến sản lượng điện năng trên thị trường.
- Thị trường bán buôn cạnh tranh là thị trường gồm có nhiều công ty mua bán điện và nhiều khách hàng lớn/thường xuyên; trong đó không có công ty mua bán điện và/hoặc khách hàng lớn thường xuyên nào có thể tác động, chi phối mức giá bán buôn điện trên thị trường.
- Thị trường bán lẻ điện cạnh tranh là thị trường gồm có nhiều người mua, người tiêu dùng điện cuối cùng và không có khách hàng tiêu dùng cuối cùng nào có thể tác động chi phối đến giá bán lẻ điện trên thị trường. Đây chính là thị trường căn bản nhất của thị trường điện cạnh tranh.

Thị trường điện lực tại Việt Nam được hình thành và phát triển qua 03 cấp độ: Thị trường phát triển cạnh tranh (từ nay đến hết năm 2014); thị trường bán buôn điện cạnh tranh (thí điểm từ năm 2015 - 2016 và hoàn chỉnh từ năm 2017 - 2021) và thị trường bán lẻ điện cạnh tranh thí điểm (từ năm 2021 – 2023) và thị trường bán lẻ điện cạnh tranh hoàn chỉnh (từ sau năm 2023) [36] với các đặc trưng như sau:

- *Thị trường phát điện cạnh tranh:* Là cấp độ đầu tiên của thị trường điện cạnh tranh ở Việt Nam. Trong giai đoạn này, chỉ có cạnh tranh trong khâu phát điện, chưa có cạnh tranh trong khâu bán buôn và bán lẻ điện. Khách hàng sử dụng điện chưa có cơ hội lựa chọn đơn vị bán điện cho mình. Các đơn vị phát điện sẽ cạnh tranh bán điện cho một đơn vị mua buôn duy nhất (Công ty mua bán điện trực thuộc EVN) trên thị trường giao ngay và qua hợp đồng mua bán điện dài hạn. Cục Điều tiết Điện lực quy định hàng năm tỷ lệ sản lượng điện năng mua bán qua hợp đồng và điện năng giao dịch trên thị trường giao ngay.

- *Thị trường bán buôn điện cạnh tranh:* Hình thành các đơn vị bán buôn mới để tăng cường cạnh tranh trong khâu mua bán điện. Khách hàng lớn và các công ty phân phối được quyền mua điện trực tiếp từ các đơn vị phát điện thông qua thị trường hoặc từ các đơn vị bán buôn. Các đơn vị bán buôn điện cạnh tranh mua điện từ các đơn vị phát điện và cạnh tranh bán điện cho các đơn vị phân phối và khách hàng lớn. Chưa có cạnh tranh trong

khâu bán lẻ điện, khách hàng sử dụng nhỏ chưa có quyền lựa chọn đơn vị cung cấp điện.

- *Thị trường bán lẻ điện cạnh tranh*: Sự cạnh tranh diễn ra ở cả 3 khâu: phát điện, bán buôn và bán lẻ điện. Khách hàng trên cả nước được lựa chọn đơn vị bán điện cho mình (đơn vị bán lẻ điện) hoặc mua điện trực tiếp từ thị trường. Các đơn vị bán lẻ điện cũng cạnh tranh mua điện từ các đơn vị bán buôn, các đơn vị phát điện hoặc từ thị trường để bán lẻ cho khách hàng sử dụng điện.

Như vậy Việt Nam gọi thị trường phát điện cạnh tranh không phải là cạnh tranh chuẩn hoặc khá chuẩn mực mà là thị trường cạnh tranh có tính độc quyền phát và cung ứng độc quyền mua và phân phối. Do đó thị trường điện Việt Nam chưa thực sự là thị trường cạnh tranh theo nguyên lý kinh doanh thương mại.

### 1.1.2. Chuỗi cung ứng ngành điện

Xu hướng toàn cầu hóa, sự cạnh tranh gay gắt, và tốc độ thay đổi kỹ thuật chóng mặt ngày nay đang điều khiển sự phát triển của chuỗi cung ứng, nơi có nhiều các mắt xích, mỗi mắt xích tập trung vào các hoạt động mà nó làm tốt nhất (tính chuyên môn hóa cao). Trong thực tế, có hai kiểu mô hình chuỗi cung ứng: mô hình chuỗi cung ứng đơn giản nhất và mô hình chuỗi cung ứng mở rộng.

Mô hình chuỗi cung ứng đơn giản nhất bao gồm một doanh nghiệp và các nhà cung cấp, khách hàng. Đây là ba nhóm mắt xích cơ bản tạo nên một chuỗi cung ứng. Mô hình chuỗi cung ứng mở rộng (phức tạp) ngoài ba mắt xích đã xuất hiện ở chuỗi cung ứng đơn giản còn có thêm ba mắt xích thành viên nữa, đó là: nhà cung ứng của nhà cung ứng (nhà cung ứng cuối cùng tại điểm đầu của chuỗi cung ứng mở rộng), khách hàng của khách hàng (khách hàng cuối cùng tại điểm cuối của chuỗi cung ứng mở rộng), và cuối cùng là các công ty cung cấp dịch vụ cho các công ty khác trong chuỗi cung ứng. Đây là những công ty cung cấp dịch vụ hậu cần, tài chính, tiếp thị, và công nghệ thông tin (*Xem hình 4.1- Phụ Lục 4*).



Hình 1-1. Các thành viên trong chuỗi cung ứng ngành điện đơn giản



*Nguồn: Tổng hợp các nghiên cứu [42], [45], [49], [66], [74]*

Theo Anna Nagurney (2002), quản trị chuỗi cung ứng là sự tích hợp các nhân tố then chốt trong quá trình kinh doanh từ người sử dụng cuối cùng thông qua nhà cung cấp ban đầu mà cung cấp các sản phẩm, dịch vụ và thông tin làm gia tăng giá trị cho khách hàng và cổ đông [42]. Như vậy, trong chuỗi cung ứng, mức độ tích hợp hóa đóng vai trò quan trọng và vai trò này trở nên quan trọng hơn đối với chuỗi cung ứng ngành điện Việt Nam khi EVN là DN tích hợp toàn chuỗi và do đó, chuỗi không còn ý nghĩa kinh doanh thực của nó. Các thành viên điển hình trong chuỗi cung ứng giá trị của ngành điện là [74]:

- Nhà sản xuất: là các nhà máy phát điện như thủy điện, nhiệt điện, phong điện...
- Nhà phân phối: là các công ty truyền tải điện và các công ty phân phối điện
- Nhà bán lẻ: là các công ty mua bán điện.
- Người tiêu dùng điện: là các DN, tổ chức và các hộ gia đình tiêu thụ điện năng.
- Nhà cung cấp dịch vụ: Đây là những công ty cung cấp dịch vụ cho các nhà sản xuất, phân phối, nhà bán lẻ, và khách hàng. Các nhà cung cấp dịch vụ phát triển chuyên môn và các kỹ năng đặc biệt nhằm tập trung vào một hoạt động đặc thù mà chuỗi cung ứng cần. Chính nhờ sự chuyên môn hóa này, các nhà cung cấp dịch vụ có thể thực hiện các dịch vụ hiệu quả hơn và ở một mức giá tốt hơn các nhà sản xuất, nhà bán lẻ, nhà phân phối, hay khách hàng tự làm. Trong chuỗi cung ứng điện năng, nhà cung cấp dịch vụ có thể là các nhà cung cấp các thiết bị phân phối tự động, dịch vụ thu tiền điện...

Như vậy trong chuỗi cung ứng của ngành kinh doanh điện, các DN phát điện đóng vai trò là nhà sản xuất, mắt xích đầu tiên của chuỗi cung ứng.

### **1.1.3. Chiến lược kinh doanh và vị thế, nội dung chiến lược kinh doanh của tập đoàn**

#### **a. Chiến lược và các bậc chiến lược**

Chiến lược (CL) xuất phát từ “strategos” - gốc Hy Lạp, là một thuật ngữ quân sự được C. Clausewitz(1998) mô tả là “*dùng để lập kế hoạch chiến tranh và hoạch định các chiến dịch tác chiến*” nhằm dàn trận và phân bố lực lượng với mục tiêu đánh thắng kẻ thù [47]. CL ngày nay được áp dụng trong KD với ý nghĩa tương tự như trong quân đội khi K. Andrews (1987) cho rằng “*CL là những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên những điểm mạnh và yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và cả những mối đe dọa*” [41].

Với các cách tiếp cận như trên, có thể rút ra khái niệm “*CL là tập hợp những quyết định quản trị và hành động hướng tới việc hoàn thành mục tiêu dài hạn thông qua việc đảm bảo thích nghi với môi trường thường xuyên thay đổi của tổ chức, và*

*được thể hiện thông qua 3 giai đoạn là hoạch định, thực thi và kiểm tra, đánh giá.”*

Như vậy, CL trước hết liên quan tới các mục tiêu trong dài hạn của tổ chức. CL bao gồm không chỉ những gì DN muốn thực hiện (phân tích cơ hội/thách thức), mà còn đánh giá năng lực thực hiện của DN (phân tích điểm mạnh/điểm yếu) thông qua thực hiện một loạt các hành động và quyết định có liên quan chặt chẽ với nhau và lựa chọn phương pháp phối hợp những hành động và quyết định đó. CL có thể được quản lý ở nhiều cấp khác nhau trong một DN nhưng thông thường có 3 cấp chiến lược cơ bản:

(1) *CL cấp công ty* (còn gọi là CL cấp DN): CL cấp công ty bao hàm định hướng chung của DN về vấn đề tăng trưởng, quản lý các DN thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa những đơn vị thành viên này; Xác định một cơ cấu mong muốn của sản phẩm, dịch vụ, của các lĩnh vực KD mà DN tham gia KD; xác định ngành KD (hoặc các ngành KD) mà DN đang hoặc sẽ phải tiến hành xem mỗi ngành cần được KD như thế nào. Ví dụ: CL cấp công ty của Tập đoàn điện lực Việt Nam phải xác định cơ cấu mong muốn giữa các lĩnh vực phát điện, truyền tải điện, phân phối điện, mua bán điện và các lĩnh vực dịch vụ khác; cần tập trung đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh nào, thoái vốn khỏi lĩnh vực kinh doanh nào...

(2) *CL cấp đơn vị kinh doanh* (còn gọi là CLKD): CL cấp đơn vị KD tập trung vào việc cải thiện vị thế cạnh tranh của các sản phẩm dịch vụ của DN trong ngành KD hoặc là một kết hợp sản phẩm thị trường mà DN tham gia KD. CL cấp đơn vị KD bao gồm chủ đề cạnh tranh mà DN lựa chọn để nhấn mạnh, các thước đo mà nó tự định vị vào thị trường để đạt lợi thế cạnh tranh và các CL định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành. Đây là nội dung nghiên cứu chính của Luận án.

(3) *CL cấp chức năng*: là những CL tập trung vào việc quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nhất các nguồn lực của DN và của mỗi đơn vị thành viên. Các CL chức năng được phát triển nhằm thực hiện thành công CL cấp đơn vị KD và từ đó thực hiện thành công CL cấp công ty. Ta có các CL chức năng như CL marketing, CL sản xuất, CL nghiên cứu và phát triển...

#### ***b. Vị thế và nội dung chiến lược kinh doanh của tập đoàn***

Có nhiều cách nhìn nhận và định nghĩa khác nhau về CLKD tùy theo giai đoạn phát triển, bối cảnh và tình thế ngành kinh doanh cụ thể. Tuy nhiên có thể khái quát về CLKD như Nguyễn Bách Khoa: “*CLKD còn được gọi là CL cạnh tranh hay đơn giản là CL định vị, được hiểu là một cấu trúc các công cụ, giải pháp, nguồn lực để xác lập định vị CL nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn của một công ty.*” [22], [23].

Nguyên lý của QTCL đã chỉ ra, CLKD là loại hình CL ở cấp độ các đơn vị kinh doanh để triển khai CL cấp DN (tập đoàn, tổng công ty, công ty) và tạo khuôn khổ cho các CL cấp chức năng hoặc tác nghiệp. Vì vậy, CLKD có vị thế là hạt nhân và động lực của QTCL DN. *Về nội hàm*, CLKD có liên quan một cách căn bản đến cách thức, con đường mà một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) cạnh tranh được trong ngành KD của nó. Điểm nhấn mạnh chính của CLKD là phát triển các CL có quan hệ với định vị thị trường và thiết lập các lợi thế cạnh tranh bền vững cho SBU đó. CLKD bao gồm cấu trúc các quyết định về không gian thị trường mục tiêu, lựa chọn cường độ đầu tư và quy hoạch nguồn lực cho các SBU; các định hướng CL chức năng (sản xuất, thương mại, hạ tầng công nghệ, tài chính, hệ thống thông tin, R&D, tổ chức và nhân lực, hội nhập quốc tế), các tài sản, khả năng và năng lực cộng sinh được huy động để tạo lập lợi thế cạnh tranh bền vững. Trong tập đoàn KD, mỗi DN thành viên thuộc tập đoàn chính là các SBU. Do đó, CLKD của tập đoàn chính là CL của các DN thành viên trong tập đoàn, bao gồm các quyết định về không gian thị trường mục tiêu, lựa chọn cường độ đầu tư và quy hoạch nguồn lực cho từng DN thành viên; các định hướng CL chức năng... để tạo lập lợi thế cạnh tranh bền vững cho từng DN thành viên của tập đoàn.

*Về mục tiêu*, CLKD của tập đoàn là bậc QTCL tiếp theo để triển khai CL tập đoàn và có tiêu điểm ở tăng cường vị thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn của các sản phẩm/dịch vụ chủ chốt của DN thành viên trên một thị trường mục tiêu xác định của DN đó. Vì vậy, CLKD của tập đoàn có tính cạnh tranh (đua tranh với các đối thủ cạnh tranh về một lợi thế nào đó trong cung ứng các giá trị, chi phí thấp hay khác biệt hóa) hoặc có tính hợp tác (liên kết, liên minh với một hoặc một vài đối tác để dành được một lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh khác) hoặc đồng thời cả hai (cạnh tranh và hợp tác). CLKD của tập đoàn luôn luôn đặt vấn đề công ty hoặc các SBU của nó (các DN thành viên của tập đoàn) phải cạnh tranh hoặc hợp tác ra sao trong một ngành kinh doanh cụ thể.

*Về loại hình*, CLKD trong tập đoàn KD có thể bao gồm các CL tích hợp về phía trước và phía sau, đa dạng hóa, thu hoạch nhanh, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm sản lượng, tiết chế đầu tư, rút khỏi thị trường, cổ phần hóa (CPH), M&A,... các DN thành viên thuộc tập đoàn.

*Nội dung chủ yếu của một kế hoạch CLKD của tập đoàn bao gồm*: sứ mạng kinh doanh; các mục tiêu hiệu suất (lợi nhuận, ROI, ROS...), các công cụ CL để đạt mục tiêu đó; các nguồn tạo lập lợi thế cạnh tranh bền vững; qui hoạch phân bổ các nguồn lực và năng lực chiến lược. Trong nhiều trường hợp, nội dung kế hoạch

CLKD còn bao gồm cả thiết lập các cỗ phần, tham gia các liên minh chiến lược.

#### **1.1.4. Quản trị chiến lược kinh doanh và vị thế của triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp thuộc tập đoàn**

Nếu như *chiến lược* là việc xác định những mục tiêu dài hạn của một tổ chức và thực hiện chương trình hành động cùng với việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt những mục tiêu thì theo Pearce & Robinson (2007) *Quản trị chiến lược* (QTCL) được định nghĩa là một tập hợp các quyết định và hành động được thể hiện thông qua kết quả của việc hoạch định, thực thi và đánh giá các CL, được thiết kế nhằm đạt được các tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu CL của một DN [77].

Trong 03 giai đoạn của QTCL, triển khai CL chủ yếu thuộc giai đoạn thứ hai (thuộc thực thi CL) – giai đoạn cốt lõi của QTCL. Triển khai CL là *quá trình đưa chiến lược được hoạch định vào thực tiễn cụ thể để hiện thực hóa những mục tiêu và lựa chọn trong giai đoạn hoạch định chiến lược thành các hành động chiến lược*.

Trong hơn hai thập niên trở về trước, hoạch định CL luôn được coi là giai đoạn quan trọng nhất của quá trình QTCL - quan trọng hơn việc thực thi CL hoặc kiểm soát CL. Tuy nhiên, những nghiên cứu gần đây của Holman, (1999) [61], Flood và các cộng sự (2000) [52], Kaplan & Norton (2000) [67] chỉ ra rằng việc triển khai CL, chứ không phải là hoạch định CL, là một chìa khóa dẫn đến thành công của kết quả hoạt động kinh doanh cao. Ngoài ra, ngày càng nhiều nghiên cứu công nhận rằng những vấn đề quan trọng nhất trong QTCL không liên quan đến hoạch định CL, mà là để thực thi CL (Flood và các cộng sự, 2000), và tỷ lệ thất bại cao của các DN trong môi trường kinh doanh năng động chủ yếu là do thực thi CL mới yếu kém.

Triển khai CLKD đòi hỏi phát triển, thực hành các hoạt động như xây dựng hệ thống thông tin tốt hơn; xây dựng các CL chức năng như CL sản xuất, nghiên cứu và phát triển, marketing, nhân sự...; phát triển ngân sách tài chính; bổ sung thêm hoặc loại bỏ bớt một số thiết bị, một số nhân viên hoặc một số bộ phận chức năng; huấn luyện nhân viên mới, chuyển đổi các giám đốc cho các phân ban... Những hoạt động này khác nhau rất lớn giữa các tổ chức có qui mô và loại hình hoạt động khác nhau. Triển khai CLKD của DN chính là một khâu của quản trị CLKD. Về vị trí, nó chủ yếu thuộc giai đoạn thực thi trong QTCL nhưng cũng có “giao thoa” với các giai đoạn “hoạch định” và “kiểm soát” CL.

Các vấn đề quản trị chính yếu trong giai đoạn triển khai CLKD bao gồm: triển khai các CL dài hạn thành các mục tiêu trung gian, triển khai các chính sách; phân bổ các nguồn lực; thay đổi cấu trúc tổ chức hiện tại; xem xét các kế hoạch khen thưởng; khích lệ, tối thiểu hóa những chống đối thay đổi; thích ứng các quá trình phù hợp hóa hoạt động; phát triển một tổ chức nhân sự hữu hiệu; phát huy một nền nếp văn hóa của tổ chức để hỗ trợ cho chiến lược... Sự thay đổi trong quản trị cần phải sâu rộng

hơn và khi các CL được thực thi thì DN dịch chuyển theo một hướng mới.

Qua một số nhiệm vụ chính vừa nêu trên cho thấy việc triển khai CLKD là một cần thiết khách quan của thực thi CL và đòi hỏi phải được tiến hành có bài bản với nội dung phù hợp, chưa kể tới các đòi hỏi khác về những thành phần chức năng đảm nhiệm trực tiếp việc triển khai CL; tiêu biểu như các cần đề marketing, tài chính/kế toán, nghiên cứu và phát triển; các hệ thống thông tin... Không chỉ các giám đốc mà đặc biệt là các nhà quản trị trung gian và nhân viên trong toàn DN phải là những người tham gia ngay từ đầu và trực tiếp trong các quyết định triển khai CLKD.

Khi triển khai CLKD tại các DN thành viên của tập đoàn, tức là tập đoàn đã hoạch định xong CL và tiến hành quá trình đưa CL đã được hoạch định đó vào thực tiễn cụ thể để hiện thực hóa những mục tiêu và lựa chọn trong giai đoạn hoạch định CL của tập đoàn thành các hành động CL tại các DN thành viên. Điều này có nghĩa các DN thành viên chưa có CLKD cụ thể và việc triển khai CLKD tại các DN thành viên trước tiên đòi hỏi phải hoạch định CLKD cho các DN này và sau đó hoạch định kế hoạch triển khai CLKD đã được tập đoàn xây dựng cho các DN thành viên đó. Như vậy việc triển khai CLKD tại các DN thành viên thuộc tập đoàn bao gồm 02 nhiệm vụ chính là: hoạch định CLKD cho các DN đó, và hoạch định kế hoạch triển khai CLKD đã được hoạch định ở bước trên. Như vậy, triển khai CLKD tại các DN thuộc tập đoàn chính là một khâu của quản trị CLKD. Về vị trí, nó chủ yếu thuộc giai đoạn thực thi trong QTCL của toàn thể tập đoàn nhưng nếu xét các doanh nghiệp thành viên của tập đoàn thì nó gồm cả các giai đoạn “hoạch định” và “thực thi” và “kiểm soát” chiến lược của doanh nghiệp thành viên. Do đó có thể được hiểu là quá trình phát triển và thực hành các yếu tố nội dung của CLKD được hoạch định của một DN thành viên và duy trì sự tương hợp của chúng với những thay đổi thường xuyên và bất định từ thị trường điện cạnh tranh nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu CL đã được tập đoàn xác lập.

Thực chất của triển khai CLKD tại các DN thành viên thuộc tập đoàn chính là quá trình thực hành có cơ sở khoa học các nội dung CLKD của tập đoàn nhằm hiện thực hóa CL đã được hoạch định của tập đoàn. Về nội hàm, triển khai CLKD tại các DN phát điện trong bối cảnh định hướng thị trường cạnh tranh bao gồm 02 nội dung chính là (1) hoạch định CLKD cho các DN thành viên đó, và (2) hoạch định kế hoạch triển khai CLKD của các DN thành viên đã được hoạch định ở nội dung trên.

## **1.2. Cơ sở lý luận về triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn**

### **1.2.1. Khái niệm, thực chất của triển khai chiến lược kinh doanh định hướng thị trường cạnh tranh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn**

Lý thuyết KD hiện đại chỉ ra rằng, để từng bước tương hợp với thị trường cạnh tranh và thành công trong KD trên các địa – thị trường xác định, các DN cần có được 2 yếu tố: Một là, cam kết tạo ra và giữ gìn các khách hàng được thỏa mãn liên tục và ngày càng cao; Hai là, phải biết làm tương hợp với các yếu tố, điều kiện môi trường và địa – thị trường đang thường xuyên thay đổi và bất định. Nghĩa là các DN phải thực hành nghệ thuật triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh. Ở đây CLKD định hướng thị trường cạnh tranh để phân biệt với CLKD định hướng sản xuất và/hoặc bán sản phẩm được sản xuất và được hiểu là một quá trình quản trị phát triển và đảm bảo sự tương hợp khả biến giữa mục tiêu, kỹ năng và các năng lực nguồn lực của DN và các cơ hội/đe dọa thị trường cạnh tranh đang thay đổi của nó.

CLKD định hướng thị trường cạnh tranh của các DN phát điện đòi hỏi phải hành động trong 3 lĩnh vực then chốt: *Thứ nhất*, quản trị hoạt động kinh doanh phát điện trên cơ sở các phân tích CL của SBUs như là các danh mục đầu tư; *Thứ hai*, chẩn đoán “sức khỏe” của SBU thông qua tỉ lệ tăng trưởng thị trường, định vị và mức độ tương hợp của DN trên thị trường; *Thứ ba*, chính là nội dung của CLKD và DN phát điện phải xác định rõ cái gì là khôn ngoan nhất trong cân nhắc các yếu tố định vị, mục tiêu, cơ hội, kỹ năng và nguồn lực (năng lực).

Như luận giải ở các phần trên, triển khai CLKD của DN là một khâu của quản trị CLKD. *Về vị trí*, nó chủ yếu thuộc giai đoạn thực thi trong QTCL nhưng cũng có “giao thoa” với các giai đoạn “hoạch định” và “kiểm soát” chiến lược. Triển khai CLKD tại các DN phát điện cũng có bản chất trên và được hiểu là quá trình phát triển và thực hành các yếu tố nội dung của CLKD được hoạch định của một SBU xác định và duy trì sự tương hợp khả biến của chúng với những thay đổi thường xuyên và bất định từ thị trường điện cạnh tranh nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu CLKD đã được xác lập.

Thực chất của triển khai CLKD tại các DN phát điện chính là quá trình thực hành có cơ sở khoa học các nội dung CLKD nhằm hiện thực hóa CL đã được hoạch định của tập đoàn. Về nội hàm, triển khai CLKD tại các DN phát điện trong bối cảnh định hướng thị trường cạnh tranh bao gồm 02 nội dung chính là (1) hoạch định CLKD cho các DN đó, và (2) hoạch định kế hoạch triển khai CLKD đã được hoạch định ở bước 1. Cụ thể triển khai triển khai CLKD tại các DN phát điện bao gồm: Triển khai phân tích tình thế CLKD các yếu tố môi trường kinh doanh theo tiến động và cấp độ thị trường cạnh tranh của các DN phát điện bằng các công cụ phân tích CLKD khoa học và phù hợp; triển khai CL định vị giá trị chào hàng thị trường và cạnh tranh; triển khai các công cụ CLKD nhằm tương hợp với những thay đổi trên thị trường cạnh tranh để đạt được mục tiêu CLKD đã xác lập; triển khai CL tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững;

triển khai nâng cấp các năng lực và đảm bảo nguồn lực CLKD. Với vị thế của DN phát điện trong chuỗi cung ứng điện năng, triển khai CLKD còn bao hàm việc triển khai các quan hệ đối tác là liên minh CLKD. Trong bối cảnh của các DN phát điện ở Việt Nam, triển khai CLKD còn có mục tiêu “đón đầu” sự hình thành các cấp độ cao hơn của thị trường điện cạnh tranh (thị trường bán buôn, bán lẻ điện cạnh tranh). Các yếu tố nội hàm trên đều có tác động trực tiếp đến hiệu suất CLKD là thỏa mãn khách hàng, lợi nhuận, tăng trưởng và an ninh năng lượng, an toàn kinh doanh. Trong đó, thuật ngữ “hiệu suất CLKD” được sử dụng xuất phát từ nguyên nghĩa tiếng Anh “*Business Strategy Performance*”. Ở đây thuật ngữ “hiệu suất” được hiểu rất đa nghĩa vừa phản ánh theo tiếp cận quản trị theo mục tiêu (MBO - Management By Objectives) về đầu ra của một hệ thống khi so với mong muốn kỳ vọng đạt được và vì vậy mang nghĩa “hiệu suất = thực tế/kỳ vọng”, và/hoặc so với mục tiêu đặt ra với CLKD - lúc này thuật ngữ hiệu suất còn mang nghĩa “hiệu quả (Effectiveness) = kết quả đầu ra/mục tiêu”. Theo tiếp cận quản trị theo quá trình (MBP - Management By Process) nó phản ánh mức độ đáp ứng yêu cầu chất lượng của một quá trình (hiệu suất = mức độ thực tế/mức độ hoàn hảo) và/hoặc mức đầu ra thực tế của quá trình/chi phí thực hiện quá trình - hiệu năng quá trình (Efficiency). Trong nghiên cứu này sử dụng hiệu suất mục tiêu CLKD theo 2 nghĩa đầu của cả 2 cách tiếp cận.

### **1.2.2. Nội dung cơ bản của triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn**

Việc triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN có nội dung tương đồng như triển khai CLKD tại các DN thành viên thuộc tập đoàn, do đó bao gồm 02 nhiệm vụ chính là: hoạch định CLKD cho các DN đó, và hoạch định kế hoạch triển khai CLKD đã được hoạch định ở bước 1. Tổng hợp các nghiên cứu có tính học thuật của Rowe et al (1998) [86], D. Aaker (2001) [48], Pearce & Robinson (2007) [77], Thompson & Strickland (2003) [90], Nguyễn Bách Khoa (2012) [22], [23], Nguyễn Hoàng Việt (2010) [32]... vận dụng vào đặc điểm của DN phát điện Việt Nam, cho phép phân định nội dung triển khai CLKD của các DN phát điện gồm các yếu tố cơ bản sau, trong đó nội dung 1.2.2.1 và 1.2.2.2 là 02 nội dung liên quan đến hoạch định kế hoạch CLKD tại các DN phát điện bám vào định hướng CL của tập đoàn; còn từ nội dung 1.2.2.3 đến nội dung 1.2.2.6 liên quan đến kế hoạch triển khai từ CLKD đã được xây dựng từ trên.

#### **1.2.2.1. Triển khai quản trị thông tin và phân tích triển khai chiến lược kinh doanh nhằm xác lập mục tiêu, định hướng triển khai chiến lược kinh doanh**

Bước đầu tiên của triển khai CLKD tại DN thành viên của tập đoàn chính là hoạch định sứ mạng, mục tiêu của CLKD thông qua quản trị thông tin và phân tích

triển khai CLKD. Để triển khai quản trị thông tin và phân tích tình thế CLKD có nhiều công cụ, tuy nhiên để phù hợp với DN phát điện định hướng thị trường cạnh tranh ở Việt Nam, có thể sử dụng các công cụ phân tích tình thế CLKD điển hình là phân tích TOWS, phân tích SPACE, phân tích BChoặc phân tích GE/Mc Kinsey, phân tích cạnh tranh ngành kinh doanh.

### **(1) Phân tích TOWS:**

Phân tích TOWS (*Threats - Opportunities – Weaknesses*) được thực hiện nhằm đánh giá các nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của DN để từ đó xây dựng các chiến lược thế vị phù hợp. Phân tích TOWS bao gồm 8 bước:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội.

Bước 2: Liệt kê các thách thức.

Bước 3: Liệt kê các thế mạnh bên trong.

Bước 4: Liệt kê các điểm yếu bên trong.

Bước 5: Kết hợp các thế mạnh bên trong với những cơ hội bên ngoài (SO).

Bước 6: Kết hợp các điểm yếu bên trong với các cơ hội bên ngoài (WO).

Bước 7: Kết hợp các điểm mạnh bên trong với các thách thức bên ngoài (ST).

Bước 8: Kết hợp các điểm yếu bên trong với các thách thức bên ngoài (WT)

Việc vận dụng ma trận TOWS như thế nào là tùy vào tình hình thực tế của DN. DN có thể áp dụng chiến lược mang tính phòng ngừa như "Hạn chế điểm yếu để nắm bắt cơ hội" (W-O) và "Hạn chế điểm yếu để hạn chế thách thức" (W-T) hoặc chiến lược mang tính đột phá như "Dùng cơ hội để hạn chế điểm yếu" (W-O) hay "Hạn chế điểm yếu và hạn chế thách thức" (W-T) nhằm triển khai sứ mạng kinh doanh và các mục tiêu chiến lược của DN mình.

### **(2) Phân tích BCG và phân tích GE/McKinsey**

Phân tích BCG và phân tích McKinsey/GE là những phương pháp phân tích danh mục kinh doanh của một công ty theo các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBUs). Cả 2 cách phân tích này nhằm đánh giá vị thế cạnh tranh của các hoạt động KD chiến lược của DN, giúp DN xây dựng định hướng chiến lược cho từng SBU của mình.

#### **❖ Phân tích BCG**

BCG (the Boston Consulting Group) là tên của một công ty tư vấn chiến lược của Mỹ, thành lập năm 1963 do Bruce Henderson sáng lập và nhanh chóng trở thành một trong ba công ty tư vấn chiến lược hàng đầu trên thế giới, bao gồm: McKinsey, Boston Consulting và Mercer. Sau khi được thành lập, ngay trong thập kỷ 60, BCG đã nghiên cứu ra ma trận BCG hay còn gọi là ma trận quan hệ tăng trưởng và thị phần (*growth/share matrix*) [84], [86]. Nguyên tắc cơ bản của ma trận



này là phân tích khả năng tạo ra lợi nhuận qua phân tích danh mục sản phẩm của 1 công ty và đặt nó vào trong 1 ma trận gồm trục tung và trục hoành:

- Trục hoành: Thể hiện thị phần tương đối của SBU được xác định bằng tỷ lệ giữa doanh số của SBU với doanh số của đối thủ cạnh tranh gần nhất.

-Trục tung: Chỉ tốc độ tăng trưởng hàng năm về thị trường của tuyến sản phẩm mà SBU này kinh doanh tính bằng phần trăm. Nếu SBU có phần trăm lớn hơn 10% được xem là có tốc độ tăng trưởng thị trường cao.

Qui trình phân tích BCG bao gồm 3 bước (*Xem Hình 4.2 – Phụ Lục 4*):

*Bước 1:* Phân đoạn CL công ty thành các SBU và đánh giá triển vọng của chúng dựa trên 2 thông số - mức thị phần tương đối của SBU và mức độ tăng trưởng của ngành.

*Bước 2:* Phân loại và sắp xếp các SBU trên ma trận BCG theo cách tính toán từ Bước 1. Mỗi SBU là 1 vòng tròn trên mặt phẳng BCG nhưng có độ lớn tỉ lệ thuận với mức độ đóng góp của SBU trong toàn bộ doanh thu của DN. Có 04 loại SBU tùy theo vị trí của chúng trên ma trận, đó là: SBU ngôi sao, SBU dấu chấm hỏi, SBU con bò tiền và SBU con chó.

*Bước 3:* Xây dựng định hướng chiến lược cho từng SBU.

Tùy theo vị trí của các SBU trên ma trận BCG mà DN xây dựng định hướng CL cho từng loại SBU.

#### ❖ Phân tích GE/Mc Kinsey

Phương pháp phân tích danh mục hoạt động của McKinsey – GE là sự mở rộng chi tiết hóa của ma trận BCG, thường áp dụng cho DN mạnh có nhiều SBU vì thu thập thông tin để đánh giá SBU đang ở đâu là rất phức tạp. Ma trận Mc Kindsey cũng được xây dựng trên hai tiêu chí là Vị thế cạnh tranh và Sức hấp dẫn của thị trường. Trong đó:

*Trục hoành* thể hiện vị thế cạnh tranh của DN, là tổng hợp của nhiều yếu tố bao gồm: Thị phần tương đối của DN; Xu thế tăng hay giảm của thị phần; Lợi nhuận; Các năng lực cạnh tranh so với đối thủ. Vị thế cạnh tranh mạnh giúp SBU có được lợi nhuận tốt mà không mất quá nhiều nguồn lực. Vị thế cạnh tranh yếu khiến SBU có lợi nhuận thấp, tốn nhiều nguồn lực.

*Trục tung* thể hiện sức hấp dẫn của thị trường, là tổng hợp của nhiều yếu tố bao gồm: Quy mô thị trường; Tốc độ tăng trưởng của thị trường; Xu hướng của ngành (dài hạn sẽ tiếp tục tăng trưởng hay thu hẹp?); Các sức ép cạnh tranh (mô hình 5 áp lực cạnh tranh). Sức hấp dẫn cao sẽ khiến các công ty trong ngành tiếp tục cạnh tranh, mở rộng; cũng khiến công ty ngoài ngành muốn gia nhập vào ngành. Sức hấp dẫn thấp sẽ khiến các công ty trong ngành muốn rút lui khỏi ngành, các công ty ngoài ngành không muốn gia nhập.

Tất cả các SBU sẽ được đặt trên ma trận GE để DN có cái nhìn tổng thể từ đó ra quyết định CL cho mỗi SBU (Xem hình 4.3 – Phụ Lục 4).

### **(3) Phân tích cạnh tranh ngành kinh doanh**

Phân tích cạnh tranh ngành KD thường được phân tích qua mô hình “*Năm lực lượng cạnh tranh của M.Porter*” [71]. Được xuất bản lần đầu trên tạp chí Harvard Business Review năm 1979 với nội dung tìm hiểu yếu tố tạo ra lợi nhuận trong kinh doanh, các DN thường sử dụng mô hình này để phân tích xem họ có nên gia nhập một thị trường nào đó, hoặc hoạt động trong một thị trường nào đó không. Tuy nhiên, vì môi trường KD ngày nay mang tính “động”, nên mô hình này còn được áp dụng để tìm kiếm trong một ngành nhất định các khu vực cần được cải thiện để sản sinh nhiều lợi nhuận hơn. Theo M. Porter, cường độ cạnh tranh trên thị trường trong một ngành sản xuất bất kỳ chịu tác động của 5 lực lượng cạnh tranh sau (Xem Hình 4.4 – Phụ Lục 4):

- Sức mạnh nhà cung cấp: Là mức độ tập trung của các nhà cung cấp; tầm quan trọng của số lượng sản phẩm đối với nhà cung cấp và sự khác biệt của các nhà cung cấp. Đặc biệt là ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm;
- Nguy cơ thay thế thể hiện ở: Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm. Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng và sự tương quan giữa giá cả và chất lượng của các mặt hàng thay thế;
- Các rào cản gia nhập thể hiện ở: Các lợi thế chi phí tuyệt đối. Sự hiểu biết về chu kỳ dao động thị trường, cũng như khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào;
- Sức mạnh khách hàng thể hiện ở: Vị thế có thể mặc cả. Số lượng người mua và cuối cùng là thông tin mà người mua có được;
- Cạnh tranh trong nội bộ ngành: Mức độ tập trung của ngành. Chi phí cố định/giá trị gia tăng. Tình trạng tăng trưởng của ngành.

### **(4) Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá các hoạt động - Mô thức SPACE**

Ma trận SPACE (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) là mô hình phân tích vị trí chiến lược và các hoạt động của DN; được xây dựng trên cơ sở khắc phục một số hạn chế của các mô hình trước đó như ma trận BCG, McKinsey.

Ma trận SPACE được xây dựng trên 4 tiêu chí là: FS (sức mạnh tài chính của DN); CA (Lợi thế cạnh tranh của DN); ES (Sự ổn định của môi trường); và IS (Sức mạnh của ngành). Để thiết lập một Ma trận SPACE cần thực hiện các bước dưới đây (Xem Hình 4.5 – Phụ Lục 4):

*Bước 1:* Chọn một nhóm các yếu tố thể hiện sức mạnh tài chính (FS), lợi thế cạnh tranh (CA), Sự ổn định của môi trường (ES), và sức mạnh ngành (IS).

*Bước 2:* Ấn định giá trị +1 (Xấu nhất) tới +6 (Tốt nhất) cho mỗi yếu tố thuộc FS và IS, ấn định giá trị -1 (Tốt nhất) tới -6 (Xấu nhất) cho mỗi yếu tố thuộc ES và CA.

*Bước 3:* Tính điểm trung bình cho FS bằng cách cộng các giá trị đã ấn định cho các yếu tố, rồi chia cho số các yếu tố được lựa chọn thể hiện trong FS. Tương tự như vậy tính điểm trung bình cho IS, ES và CA.

*Bước 4:* Đánh số điểm trung bình các FS, IS, ES và CA lên các trục thích hợp của ma trận SPACE.

*Bước 5:* Cộng điểm số trên trục X và đánh dấu điểm kết quả trên trục X, tương tự làm với trục Y sau đó xác định giao điểm của 2 điểm mới trên trục XY.

*Bước 6:* Vẽ Vecto có hướng từ điểm gốc của ma trận SPACE qua giao điểm mới. Vecto này đưa ra loại chiến lược cho doanh nghiệp: tấn công, cạnh tranh, phòng thủ hay thận trọng.

Sử dụng ma trận SPACE giúp DN lựa chọn được CL phù hợp nhất đối với thực trạng bối cảnh hiện tại của từng SBU.

Trên đây là 04 công cụ phân tích tình thế CLKD điển hình nhất. Theo đó, việc thực hành các công cụ nghiên cứu và phân tích tình thế CLKD (qua phân tích ngành) theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh của ngành điện; thực hành các công cụ chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs (qua ma trận BCG/GE); thực hành phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD; và xây dựng hệ thống thông tin quản trị kinh doanh (BMIS) dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử là cơ sở quan trọng đầu tiên trong hoạch định CLKD cho các DN phát điện và nhằm xác lập mục tiêu, định hướng triển khai CLKD tại các DN này. Chất lượng của việc thực hành các công cụ này ảnh hưởng đầu tiên đến mức triển khai CLKD, nghĩa là có tác động đến hiệu suất CLKD của các DN phát điện.

### **1.2.2.2. Triển khai chiến lược lựa chọn và định vị thị trường cạnh tranh của doanh nghiệp phát điện**

Trên cơ sở định hướng từ CL tập đoàn, các DN phát điện được hoạch định CLKD qua lựa chọn và định vị thị trường cạnh tranh. Việc lựa chọn và định vị DN trên thị trường dựa trên việc phân tích nguồn gốc lợi thế cạnh tranh của từng DN trong ngành đó, và *chuỗi giá trị* là một công cụ cơ bản để thực hiện việc tìm ra nguồn lợi thế cạnh tranh của DN.

Chuỗi giá trị là chuỗi của các hoạt động. Sản phẩm đi qua tất cả các hoạt động của các chuỗi theo thứ tự và tại mỗi hoạt động sản phẩm thu được một số giá trị nào đó. Chuỗi các hoạt động cung cấp cho các sản phẩm nhiều giá trị gia tăng hơn tổng giá trị gia tăng của tất cả các hoạt động cộng lại. Chuỗi giá trị chia cắt một DN thành các hoạt động có tính CL có liên quan đến nhau nhằm hiểu rõ hành vi chi phí,

sự tồn tại và tiềm năng của các nguồn lực để thực hiện sự khác biệt hóa. Bằng cách thực hiện các hoạt động CL quan trọng với chi phí thấp hơn hoặc đạt hiệu quả tốt hơn những đối thủ, một DN sẽ có được lợi thế cạnh tranh [80]. Chuỗi giá trị của các DN trong cùng một ngành là khác nhau, phản ánh quá trình phát triển và CL của mỗi DN, và thành quả thu được chỉ trong quá trình thực hiện. Chuỗi giá trị của các DN có phạm vi cạnh tranh khác nhau sẽ khác nhau, tương ứng với tiềm lực của lợi thế cạnh tranh. Trong ngành kinh doanh phát điện, DN có 02 cách lựa chọn và định vị trong ngành: hoặc là định vị cạnh tranh hoặc là định vị khác biệt hóa [64], [72], [82]. Trong đó:

(1) *Định vị cạnh tranh, còn được gọi là định vị dẫn đạo chi phí*: tạo DN có chi phí tương đối thấp so với đối thủ cạnh tranh trong ngành. Với việc định vị cạnh tranh, DN cần tiến hành phân tích chuỗi giá trị của mình để xem xét từng hoạt động trong hoạt động chính (*hậu cần đầu vào, sản xuất, hậu cần đầu ra, marketing và bán hàng, và dịch vụ khách hàng*), và hoạt động hỗ trợ (*mua sắm các yếu tố đầu vào, phát triển công nghệ, quản trị nhân sự, và cơ sở hạ tầng*) để tìm ra cách thức cắt giảm chi phí ở một số khâu nhất định hoặc giảm chi phí ở các khâu nhằm đảm bảo chi phí hoạt động thấp nhất trong ngành và định vị cạnh tranh dẫn đạo chi phí.

(2) *Định vị khác biệt hóa*: Với việc định vị khác biệt hóa, DN cũng tiến hành phân tích chuỗi giá trị của mình để xem xét từng hoạt động trong hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ để thực hiện các hoạt động đó khác biệt với đối thủ cạnh tranh bằng cách thực hiện tốt hơn vượt trội hoặc liên kết các hoạt động trong chuỗi giá trị cho khác biệt đối thủ cạnh tranh. Đối với các DN phát điện, định vị khác biệt hóa được thể hiện thông qua 1 trong 3 cách thức định vị sau:

-*Định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn*: Việc định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn trong phát điện thể hiện qua phát và cung cấp điện ổn định cho khách hàng dù mùa mưa hay mùa khô, dù giờ cao điểm hay thấp điểm. Thường các DN nhiệt điện (than, khí), điện hạt nhân sẽ có lợi thế trong định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn; các DN thủy điện kém lợi thế hơn trong định vị này do bị phụ thuộc thời tiết.

-*Định vị thân thiện và an toàn môi trường*: Việc định vị thân thiện và an toàn môi trường trong phát điện thể hiện qua việc chọn lựa nguồn nhiên liệu và có qui trình sản xuất đảm bảo thân thiện và an toàn đối với môi trường. Để làm được điều này, các DN phát điện phải đầu tư nhiều cho công nghệ và xử lý các vấn đề liên quan đến môi trường, do đó chi phí sản xuất điện cũng đắt hơn.

-*Định vị chất lượng/giá bán cao hơn*: Định vị chất lượng/giá bán cao hơn đối với các DN phát điện chính là việc tạo nguồn phát điện vừa đảm bảo ổn định trong mọi thời điểm, vừa thân thiện với môi trường, và do đó chi phí sản xuất điện cao hơn, giá bán cao

hơn.

Nhìn chung, việc triển khai tốt CL định vị trên thị trường cạnh tranh sẽ giúp DN xác lập được các định hướng trọng tâm và cách thức huy động nguồn lực để triển khai các CL chức năng, do đó giúp triển khai CLKD tốt hơn, nghĩa là có tác động trực tiếp đến hiệu suất CLKD của các DN phát điện.

### **1.2.2.3. Triển khai xác lập các định hướng trọng tâm cho các chiến lược chức năng của doanh nghiệp phát điện**

Đây là yếu tố nội dung rất quan trọng để hiện thực hóa mục tiêu định vị giá trị cung ứng thị trường mục tiêu của DN phát điện là tương ứng với khâu triển khai CL chức năng trong thực thi CL. Triển khai CLKD đòi hỏi phải định hướng và phối hợp các CL chức năng khác nhau mà không thể thay thế cho triển khai các CL chức năng này. Cụ thể:

#### **(1) Với CL nghiên cứu và phát triển (R&D)**

Trong các DN, CL R&D có hai nhiệm vụ cơ bản: R&D sản phẩm/ dịch vụ và R&D các tiến trình. Trong đó, R&D sản phẩm/ dịch vụ thể hiện những nỗ lực nhằm dẫn đầu công việc cải tiến hoặc đổi mới các yếu tố đầu ra của DN so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành; còn R&D các tiến trình nhằm giảm chi phí các hoạt động và nâng cao hiệu quả các hoạt động trong các tiến trình đó. Trong các ngành kinh doanh có môi trường năng động, cả hai nội dung nghiên cứu và phát triển đều rất quan trọng.

-Đối với những DN cạnh tranh bằng các CL tập trung chi phí thấp và các CL dẫn đầu chi phí thấp, CL R&D tập trung vào các tiến trình nhằm giảm chi phí của các tiến trình hoạt động.

-Đối với những DN cạnh tranh bằng các CL tập trung tạo sự khác biệt hoặc CL khác biệt hóa trên thị trường quy mô rộng, CL R&D tập trung vào sản phẩm/ dịch vụ nhằm cải tiến hoặc đổi mới các yếu tố đầu ra của DN.

-Đối với những DN cạnh tranh bằng các CL tập trung chi phí thấp kết hợp với tạo sự khác biệt và các CL dẫn đầu chi phí thấp kết hợp với tạo sự khác biệt, CL R&D tập trung vào cả hai nỗ lực: R&D sản phẩm/ dịch vụ và R&D các tiến trình nhằm giảm chi phí của các tiến trình hoạt động, đồng thời cải tiến hoặc đổi mới các yếu tố đầu ra.

#### **(2) Với CL công nghệ**

Trong triển khai CLKD của các DN ngành KD phát điện, CL công nghệ đóng vai trò quan trọng vì công nghệ phù hợp không những đảm bảo chi phí sản xuất điện hợp lý và còn đảm bảo sản xuất điện gây ít ảnh hưởng nhất đến yếu tố môi trường [64], [82], [83]. Chiến lược công nghệ của DN là sự lựa chọn của DN về mục tiêu, phương thức, mức đầu tư cho hoạt động nghiên cứu - triển khai để cung cấp công nghệ cho đổi mới và SX SP

giúp DN cạnh tranh và phát triển trên thị trường. Thông thường có 06 loại CL công nghệ, đó là:

- CL tiên phong: Đưa các DN trở thành người đi đầu trong một lĩnh vực công nghệ.
- CL kế thừa: Giúp DN có được các sản phẩm giống các DN áp dụng CL tiên phong hoặc có được những sản phẩm đã được cải tiến đôi chút.
- CL mô phỏng: Giúp DN có được ưu thế cạnh tranh thông qua giá cả, đáp ứng được nhiều đối tượng khách hàng.
- CL phụ thuộc: Không phải thực hiện hoạt động nghiên cứu và triển khai hoặc nếu có thì rất ít. Tuy nhiên CL này có nhược điểm là phụ thuộc vào công nghệ của người khác, do đó dễ gặp rủi ro trong tương lai.
- CL truyền thống (Áp dụng cho các ngành nghề ít thay đổi về công nghệ như dầy, dép, dệt may, máy bay): Không phải thực hiện bất kỳ một hoạt động nghiên cứu và triển khai hay đổi mới nhưng không có khả năng cạnh tranh về giá.
- CL cơ hội: là CL thích ứng kịp với những thay đổi về công nghệ và sản phẩm, thường áp dụng cho các sản phẩm được sản xuất có thời gian sử dụng không lâu và thường là sản phẩm bất chước.

### **(3) Với CL sản xuất và tác nghiệp**

CL sản xuất và tác nghiệp được triển khai trong DN tùy thuộc vào loại hình CLKD mà DN lựa chọn [77], [78]:

Đối với những DN thực hiện CL chi phí thấp, CL sản xuất/tác nghiệp sẽ tập trung giảm thấp chi phí sản xuất đơn vị sản phẩm như:

- Tận dụng lợi thế của việc sản xuất theo quy mô sản xuất lớn hoặc tận dụng đường cong kinh nghiệm để giảm chi phí sản xuất đơn vị sản phẩm.
- Cải tiến hoặc đổi mới thiết bị, hợp lý hoá các công đoạn trong các quá trình hoạt động, tự động hoá các dây chuyền sản xuất...
- Cải tiến thiết kế sản phẩm, sử dụng nguyên liệu thay thế để tiết kiệm chi phí, nâng cao giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ.

Đối với những DN theo đuổi CL tạo sự khác biệt, CL sản xuất/tác nghiệp tập trung cung cấp các yếu tố đầu ra chất lượng vượt trội (so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành). CL sản xuất/ tác nghiệp sẽ kết hợp với các CL liên quan như: nghiên cứu và phát triển, marketing, mua hàng... thực hiện CL định vị thị trường khác biệt, làm nổi bật các lợi ích dành cho khách hàng của các yếu tố đầu ra. Chẳng hạn, thiết kế nhiều sản phẩm phù hợp với từng nhóm đối tượng khách hàng, chọn tiêu chuẩn chất lượng cao, tạo ra nhiều công dụng hơn trong một sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ đầy đủ hơn...

Ngoài ra, CL sản xuất/ tác nghiệp còn quan tâm đến quản trị chất lượng toàn diện

(*TQM - Total Quality Management*) nhằm giảm sản phẩm khuyết tật, giảm sản phẩm hỏng, tiết kiệm thời gian và chi phí... trong quá trình thực hiện các loại chiến lược của DN.

#### (4) Với CL marketing

Tùy theo CL cấp đơn vị kinh doanh là gì, CL chức năng marketing của DN phát triển chủ yếu là loại hình marketing B2B sẽ nhấn mạnh đến từng công cụ khác nhau của mô thức marketing mix dạng 7Ps [78], [79]:

**Sản phẩm (Product):** Sản phẩm như thế nào sẽ được tiêu thụ tốt trên thị trường? Theo quan điểm nhất thời yếu tố đầu tiên là tốt và chất lượng nhưng đối với hiện tại thì có một sản phẩm tốt chưa chắc đã được tiêu thụ tốt vì đối thủ của DN cũng có thể có những sản phẩm tốt như của DN... Do đó cần phải xác định các đặc tính của sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của khách hàng của DN và cần trả lời các câu hỏi:

- Khách hàng muốn điều gì từ sản phẩm phát triển? Cần những gì để thỏa mãn điều đó?
- Làm thế nào để khác biệt giá trị sản phẩm phát triển của DN? (Gồm cả sản phẩm phát triển và dịch vụ chi phí hòa mạng)

**Giá (Price):** Giá bán là chi phí khách hàng phải bỏ ra để đổi lấy sản phẩm hay dịch vụ của nhà cung cấp. Mức giá nào mà khách hàng sẵn sàng trả cho sản phẩm để mua? Nó được xác định bởi một số yếu tố trong đó có thị phần, cạnh tranh, chi phí nguyên liệu, nhận dạng sản phẩm và giá trị cảm nhận của khách hàng với sản phẩm để mua của DN. Để định giá, DN cần trả lời các câu hỏi:

- Có thiết lập mức giá cho sản phẩm/dịch vụ trong khu vực này hay không?
- Khách hàng có ý kiến về giá cả hay không? Có cần tăng hay giảm giá để hợp với xu thế hay không?
- Chiết khấu như thế nào cho những khách hàng thương mại, hay cho từng phân khúc khách hàng cụ thể?
- So sánh giá của mình với đối thủ cạnh tranh như thế nào?

**Kênh phân phối (Place):** Đối với các CL chức năng Marketing thì kênh phân phối đòi hỏi DN trả lời các câu hỏi:

- Khách hàng có thể tìm thấy sản phẩm/dịch vụ của DN ở đâu?
- Hình thức bán hàng DN lựa chọn là gì?
- Làm thế nào để DN thâm nhập được vào kênh phân phối phù hợp?
- DN có cần một đội ngũ bán hàng hay không?

**Xúc tiến thương mại (Promotion):** Đây là phần quan trọng trong các CL chức năng marketing. Có được CL hoàn hảo, giá sản phẩm hợp lý nhưng truyền thông không tốt thì không ai biết đến thương hiệu của DN. XTTM bao gồm quảng cáo, bán hàng cá nhân, quan hệ công chúng ... DN cần trả lời những câu hỏi:

- Ở đâu và khi nào DN có thể truyền thông điệp marketing của mình đến thị trường mục tiêu?
- DN sẽ tiếp cận khách hàng của mình theo hình thức nào?
- Thời điểm nào là thích hợp nhất để XTTM?
- Đối thủ cạnh tranh đã sử dụng các biện pháp XTTM như thế nào để tương tác với khách hàng?

**Con người (People):** là phần mấu chốt trong việc thực hiện dịch vụ. Nếu DN tạo nên sản phẩm điện năng ổn định, thân thiện với môi trường... nhưng thái độ của nhân viên quá kém thì cũng không tạo được sự hài lòng của khách hàng. Sự ân cần và tươi cười luôn được đánh giá cao bởi khách hàng.

**Qui trình (Process):** là một phần quan trọng khác của chất lượng dịch vụ. Vì đặc tính của dịch vụ phát điện là trừu tượng vì vậy qui trình sẽ giúp đảm bảo chất lượng và nối kết giữa các công đoạn trong qui trình cung ứng dịch vụ phát điện. Ngoài ra, qui trình dịch vụ còn giúp DN phát điện hoạt động liên tục, nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

**Bằng chứng vật chất (Physical Evidence):** là một yếu tố khác ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng. Đặc điểm của điện năng là trừu tượng nên khách hàng thường phải tìm các yếu tố “hữu hình” khác để quy chuyển trong việc đánh giá. Ví dụ, những chứng nhận hoặc giải thưởng uy tín mà DN phát điện có được; qui mô, máy móc của DN phát điện...

### (5) Với CL đầu tư phát triển

CL đầu tư phát triển thiết lập giá trị và kiểu của các nguồn lực – nhân sự, chức năng, và tài chính - phải được đầu tư để DN giành lợi thế cạnh tranh [46], [57], [59], [77].

Trong khi quyết định một chiến lược đầu tư, DN phải đánh giá thu nhập tiềm năng từ việc đầu tư vào một CL cạnh tranh chung so với chi phí bỏ ra. Theo cách này, DN có thể xác định xem khả năng sinh lợi của một CL nào đó có đủ để theo đuổi hay không và khả năng sinh lợi sẽ thay đổi như thế nào khi sự cạnh tranh trong ngành thay đổi. Hai nhân tố cơ bản để lựa chọn CL đầu tư phát triển đó là vị thế cạnh tranh và giai đoạn phát triển của ngành.

**Vị thế cạnh tranh:** Vị thế cạnh tranh của DN được xác định dựa trên 02 đặc điểm:

- Thị phần của DN: thị phần càng lớn, vị thế cạnh tranh càng mạnh và thu nhập tiềm tàng từ các đầu tư tương lai càng cao.

- Tính độc đáo, sức mạnh và số lượng các khả năng khác biệt hóa

Tóm lại, các DN với thị phần lớn nhất và các khả năng khác biệt hóa mạnh nhất có vị thế tốt để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ.



*Giai đoạn phát triển của ngành:* Mỗi giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành đi cùng với một môi trường ngành cụ thể, thể hiện các cơ hội và đe dọa khác nhau. Do đó, mỗi giai đoạn có ngụ ý khác nhau về việc đầu tư các nguồn lực cần thiết để giành được lợi thế cạnh tranh. Cạnh tranh mạnh nhất trong giai đoạn đột biến của chu kỳ sống và ít quan trọng trong giai đoạn phát sinh. Các rủi ro của việc theo đuổi một chiến lược thay đổi theo thời gian. Sự khác nhau về rủi ro giải thích vì sao thu nhập tiềm tàng từ việc đầu tư vào một chiến lược cạnh tranh phụ thuộc vào các giai đoạn của chu kỳ sống.

Định hướng cho triển khai các CL chức năng luôn là hoạt động nòng cốt trong triển khai CLKD tại các DN nói chung và tại các DN phát điện nói riêng vì các CL chức năng là CL cấp dưới, hỗ trợ cho việc thực thi CLKD. Đối với các DN phát điện, triển khai các CL chức năng bao gồm: Triển khai CL R&D dịch vụ sản phẩm mới, công nghệ và qui trình mới, Triển khai CL lựa chọn công nghệ phát điện, Triển khai CL sản xuất và tác nghiệp, Triển khai CL marketing, Triển khai CL tài chính đầu tư, và Triển khai CL nguồn nhân lực. Chất lượng triển khai các CL chức năng kinh doanh này tương thích với những thay đổi của thị trường phát điện cạnh tranh có tác động đến mức triển khai CLKD, nghĩa là có tác động trực tiếp đến hiệu suất CLKD của các DN phát điện.

#### **1.2.2.4. Triển khai thực hành quan hệ đối tác và liên minh chiến lược trong chuỗi cung ứng điện năng**

##### *(1) Các yếu tố quan hệ đối tác CL trong chuỗi cung ứng điện năng*

Theo Jack Casazza và Frank Delea [45], [64] trong chuỗi cung ứng điện năng, các yếu tố quan hệ đối tác và liên minh chiến lược thông thường là giữa:

- *Các công ty phát điện:* Phát điện là quá trình chuyển đổi nguồn năng lượng thành điện năng và năng lượng, để có thể cung cấp cho nhu cầu điện của khách hàng tại mọi thời điểm. Trong mô tả chức năng của các DN phát điện, nó rất hữu ích để xem từng đơn vị như là một hệ thống hoàn chỉnh với đầu vào (nhiên liệu) và đầu ra (điện năng). Các công ty phát điện gồm các công ty thủy điện, nhiệt điện, điện tái tạo...
- *Các công ty truyền tải điện:* là đơn vị điện lực được cấp phép hoạt động điện lực trong lĩnh vực truyền tải điện, có trách nhiệm quản lý vận hành lưới điện truyền tải quốc gia.
- *Các công ty phân phối điện:* là đơn vị điện lực được cấp giấy phép hoạt động điện lực trong lĩnh vực phân phối điện nhận điện trực tiếp từ lưới điện truyền tải để bán điện cho Khách hàng sử dụng điện hoặc các Đơn vị phân phối và bán lẻ điện khác.
- *Công ty phân phối và bán lẻ điện:* là đơn vị điện lực được cấp giấy phép hoạt động điện lực trong lĩnh vực phân phối và bán lẻ điện, mua buôn điện từ Đơn vị phân phối điện để bán lẻ điện cho Khách hàng sử dụng điện.
- *Công ty vận hành hệ thống điện và thị trường điện:* là đơn vị chỉ huy, điều khiển

quá trình phát điện, truyền tải điện, phân phối điện trong hệ thống điện quốc gia, quản lý, điều phối các giao dịch mua bán điện và dịch vụ phụ trợ trên thị trường điện.

- *Khách hàng sử dụng điện*: là tổ chức, cá nhân mua điện từ lưới điện phân phối để sử dụng, không bán lại cho tổ chức, cá nhân khác.

Quan hệ đối tác trong chuỗi cung ứng được xác định thông qua dạng thức và mức độ trao đổi, tương tác giữa các tổ chức thành viên chuỗi cung ứng với nhau. Có hai dạng thức quan hệ đối tác chiến lược trong chuỗi cung ứng, đó là quan hệ “nối dài cánh tay” và quan hệ “đối tác”. Trong mỗi dạng thức lại có nhiều mức độ quan hệ từ bậc thấp có tính tác nghiệp, đến chiến thuật và mức độ cao là bậc quan hệ đối tác chiến lược. Tính chất và mức độ trao đổi giữa các thành viên chuỗi cung ứng về tầm nhìn, niềm tin, hoạch định đầu tư, quá trình giới thiệu sản phẩm mới, các thông tin thị trường xuất khẩu, các thông tin tài chính chi tiết, các kỹ năng, tri thức, trải nghiệm chính là cơ sở đảm bảo tính liên kết, tích hợp chuỗi cung ứng, tính ổn định, tin cậy, ăn khớp và năng suất gia tăng giá trị, đến lượt mình chúng có tác động thuận chiều với hiệu suất chuỗi cung ứng.

(2) *Quan hệ DN phát điện, DN truyền tải điện, DN phân phối điện theo cấp độ thị trường cạnh tranh*

Theo Jack Casazza và Frank Delea, thị trường điện cạnh tranh thường trải qua 03 cấp độ [64]:

- *Thị trường phát điện cạnh tranh*: Các nhà máy điện độc lập tham gia chào giá để bắt đầu thị trường phát điện cạnh tranh hoàn chỉnh (theo mô hình một người mua duy nhất). Trong trường hợp này, các DN phát điện sẽ bán điện lên thị trường thông qua các hợp đồng và chào giá cạnh tranh trên thị trường giao ngay. Các DN truyền tải và các DN phân phối điện năng chỉ thu phần trăm theo công suất điện năng được hòa lưới điện quốc gia của các DN phát điện.

- *Thị trường bán buôn cạnh tranh*: Cho phép các DN phân phối điện được chuyển đổi thành các công ty độc lập để mua điện trực tiếp từ các DN phát điện và ngược lại, các DN phát điện cũng cạnh tranh để bán điện cho các công ty này. Các DN bán buôn điện cũng tham gia cạnh tranh để bán điện cho các DN phân phối và các khách hàng lớn. Như vậy ở cấp độ bán buôn cạnh tranh, mối quan hệ giữa DN phát điện – truyền tải điện và phân phối điện mới bắt đầu mang tính thị trường.

- *Thị trường bán lẻ cạnh tranh*: Theo mức độ tiêu thụ điện do công ty vận hành thị trường điện qui định, các khách hàng được quyền lựa chọn nhà cung cấp điện cho mình (DN bán lẻ điện). Chức năng kinh doanh bán lẻ điện của các DN phân phối được lựa chọn thí điểm sẽ được tách khỏi chức năng quản lý và vận hành lưới phân phối; các

DN bán lẻ điện sẽ cạnh tranh để bán điện tới từng khách hàng sử dụng điện và cạnh tranh để mua điện từ các đơn vị bán buôn điện và do đó quan hệ giữa DN phát điện – truyền tải điện và phân phối điện mang tính cạnh tranh rõ ràng và phụ thuộc nhiều hơn vào các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng như đã nêu ở phần trên.

Trong triển khai CLKD, mức độ chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh; mức độ chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng; mức độ chia sẻ và điều hòa hợp lí của DN về lợi ích, khó khăn theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN; và mức độ thực hành liên minh CL nội bộ chuỗi cung ứng có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng triển khai CLKD tại từng DN phát điện. Do đó, chất lượng triển khai quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng điện năng có tác động đến mức triển khai CLKD, nghĩa là có tác động trực tiếp đến hiệu suất CLKD của các DN phát điện.

#### **1.2.2.5. Triển khai chiến lược tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp phát điện**

Những lợi thế được DN tạo ra và sử dụng cho cạnh tranh thì được gọi là lợi thế cạnh tranh [77], [80], [81]. *Lợi thế cạnh tranh* là những giá trị đặc thù, có thể sử dụng được để “nắm bắt cơ hội” mà nhờ có chúng DN tạo ra một số tính trội hơn, ưu việt hơn so với những người cạnh tranh trực tiếp [78], [80], [81]. Một công ty được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành, và công ty có lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao trong một thời gian dài.

Để tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, DN trong ngành kinh doanh phát điện có thể triển khai một trong ba CL cạnh tranh tổng quát [60], [72], [75]:

(1) *Chiến lược chi phí thấp nhất*: Mục tiêu của công ty theo đuổi CL chi phí thấp là tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm với chi phí thấp nhất.

Đối với các DN phát điện, tạo nguồn lợi thế cạnh tranh dựa trên CL chi phí thấp nhất có thể dựa trên tăng cường sản xuất tác nghiệp qua thực hành hệ thống công nghệ sản xuất tinh gọn hơn; kích hoạt chuỗi giá trị DN cắt giảm chi phí DN cao hơn; hoặc nâng cao kỹ năng và khai thác đường cong kinh nghiệm cao hơn [45], [64], [82], [83].

*Thực hành hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn* (Lean Production) tức là ứng dụng một hệ thống các công cụ và phương pháp nhằm liên tục loại bỏ những gì lãng phí trong quá trình sản xuất. Mục đích của sản xuất tinh gọn là giảm chi phí sản xuất, tăng sản lượng và rút ngắn thời gian sản xuất và do đó tạo được lợi thế cạnh tranh từ chi phí thấp.

*Hoạt hóa và cắt giảm chi phí chuỗi giá trị DN phát điện* là việc tập trung nhận diện từng

mất xích trong chuỗi giá trị để xem xét và loại bỏ các hoạt động không tạo thêm giá trị cho khách hàng nhưng lại làm tăng chi phí sản xuất; hoặc liên kết các mắt xích trong chuỗi giá trị DN phát điện với nhau để đạt hiệu quả cao hơn trong sản xuất. Mục đích của hoạt hóa và cắt giảm chi phí chuỗi giá trị DN phát điện do đó cũng để tạo được lợi thế cạnh tranh từ chi phí thấp.

*Nâng cao kỹ năng và khai thác đường cong kinh nghiệm* là việc DN phát điện tăng cường sản lượng điện tích lũy theo thời gian để có thể thực hiện cả tính kinh tế về qui mô và hiệu ứng học tập nhờ nâng cao kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên vận hành sản xuất phát điện.

(2) *Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm*: Mục tiêu của các công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hoá sản phẩm là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm được xem là duy nhất, độc đáo đối với khách hàng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể.

Đối với các DN phát điện, sản phẩm cuối cùng tạo ra là điện năng dường như không có sự khác biệt lớn đối với người tiêu dùng dù đó là thủy điện, nhiệt điện hay điện năng lượng tái tạo. Việc khác biệt hoá DN phát điện này với DN phát điện khác thông thường dựa trên khả năng hòa mạng lưới điện nhanh hơn hoặc đảm bảo đầu vào cho sản xuất phát điện chiếm ưu thế hơn. Do đó, tạo nguồn lợi thế cạnh tranh dựa trên CL khác biệt hóa có thể dựa trên *tăng cường mức độ đảm bảo và an toàn cho sản xuất phát điện ưu thế hơn* hoặc *tăng cường mức độ thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt hơn* [45], [64], [82], [83].

(3) *Chiến lược tập trung*: Chiến lược tập trung chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu của một phân khúc thị trường nào đó thông qua yếu tố địa lý, đối tượng khách hàng hoặc tính chất sản phẩm. Đối với các DN phát điện, CL tập trung được thể hiện thông qua *đảm bảo an toàn đầu vào cho sản xuất phát điện ưu thế hơn*, hoặc *thực hành hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn hơn*, hoặc *khai thác đường cong kinh nghiệm cao hơn* [45], [64], [82] nhằm tập trung điểm mạnh và lợi thế của DN trong phát triển. Ngoài ra, theo quan điểm của Michael Porter [80], lợi thế cạnh tranh bền vững có nghĩa là DN phải liên tục cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp được.

Triển khai CLKD luôn đòi hỏi đạt được các mục tiêu đề ra trong kế hoạch CLKD của từng DN phát điện và hỗ trợ việc đạt được mục tiêu chiến lược chung của DN đó. Một trong những mục tiêu cao nhất của CLKD tại các DN phát điện là tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua việc đảm bảo đầu vào và an toàn đầu vào cho sản xuất phát điện có ưu thế hơn, thực hành hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn hơn, thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt hơn, kích hoạt chuỗi giá trị cắt giảm chi phí DN cao hơn, và tăng cường kỹ năng và khai

thác đường cong kinh nghiệm cao hơn. Nói cách khác, chất lượng triển khai CL tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững có tác động đến chất lượng triển khai CLKD, nghĩa là có tác động trực tiếp đến hiệu suất mục tiêu CLKD của các DN phát điện.

#### **1.2.2.6. Triển khai chiến lược nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng năng lực cốt lõi định hướng thị trường cạnh tranh**

Có nhiều loại năng lực/nguồn lực DN tùy theo các góc độ tiếp cận. Trong triển khai CLKD của DN nói chung và DN phát điện nói riêng có 5 loại năng lực CLKD cần tập trung triển khai trên bình diện CL. Ở đây trong triển khai CLKD không đề cập đến nguồn lực CL nói chung mà nói tới “năng lực nguồn lực” tức nói tới năng lực (tri thức, kỹ năng, bí quyết “know how”, kinh nghiệm) để huy động và khai thác nguồn lực theo nội dung, công cụ và thời gian triển khai CLKD. Cụ thể:

##### *(1) Năng lực tổ chức triển khai, thực thi chiến lược*

Tổ chức triển khai thực thi chiến lược là việc thành lập nên các bộ phận trong tổ chức để đảm nhận những hoạt động cần thiết, và xác lập những mối quan hệ về quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó nhằm triển khai, thực thi chiến lược [50], [51], [52], [53]. Nâng cấp năng lực tổ chức, triển khai thực thi chiến lược đòi hỏi DN phải:

(i) Nâng cấp năng lực điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo một trong hai cách [53], [78]:

- Phát triển cơ cấu tổ chức, tiến hành xây dựng cơ cấu tổ chức mới phù hợp
- Giữ kiểu cơ cấu cũ, chỉ thay đổi tổ chức cho phù hợp với chiến lược đã chọn.

(ii) Nâng cấp năng lực phân bổ nguồn lực trong triển khai CLKD thông qua [78], [90]:

- Đánh giá các nguồn lực: để đảm bảo chắc chắn rằng DN đã có hoặc có thể nhận được các nguồn lực với số lượng và chất lượng cần thiết cho việc thực hiện mỗi chiến lược đã chọn, từ đó có thể dự tính được những điều chỉnh cần thiết trong quá trình thực hiện CLKD.

- Điều chỉnh nguồn lực: là việc do quản trị viên các cấp tiến hành. Những điều chỉnh này có liên quan đến số lượng và chất lượng của nguồn lực, có thể phải nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn cho nguồn nhân lực để thực hiện CLKD một cách hiệu quả, thậm chí cần phải có những điều chỉnh trong các lĩnh vực chức năng.

- Đảm bảo và phân bổ nguồn lực: nội dung chính trong công tác này là phân bổ nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực, nguồn lực về công nghệ... Tuy nhiên trong tổ chức triển khai CLKD, thực chất việc phân bổ nguồn lực thường tập trung vào phân bổ nguồn vốn.

##### *(2) Năng lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu CLKD*

Năng lực tài chính và tài trợ thể hiện khả năng sử dụng nguồn tài chính và khả năng tài trợ đầu tư của DN như thế nào. Nó bao gồm cả phần “mềm” lẫn phần “cứng”, tức bao gồm cả nguồn lực về mặt tài chính và đầu tư của DN đó và khả

năng sử dụng các nguồn lực này của DN [57], [60], [82]. Nâng cấp năng lực tài chính và tài trợ, do đó là *nâng cấp nguồn lực tài chính, tài trợ và nâng cấp khả năng tạo tiền, tổ chức lưu chuyển tiền hợp lý, đảm bảo khả năng thanh toán; thể hiện ở qui mô vốn, chất lượng tài sản và khả năng sinh lời... đủ để đảm bảo và duy trì hoạt động kinh doanh, giúp DN phát triển nâng cao hiệu suất và lợi thế cạnh tranh bền vững.*

Nâng cấp năng lực tài chính và tài trợ là một phần quan trọng trong triển khai CLKD tại các DN thuộc các tập đoàn Nhà nước Việt Nam do năng lực tài chính và tài trợ là một trong những hạn chế lớn nhất của các DN này khi tỉ lệ nợ so với vốn chủ sở hữu của 06 tập đoàn lớn liên tục tăng, từ 2,6 năm 2005 – thời điểm trước khi ra đời các tập đoàn kinh tế Nhà nước lên đến 3,2 năm 2010 [97].

Năng lực tài chính và tài trợ của DN được đánh giá dựa trên các yếu tố định lượng và định tính. Các yếu tố định lượng thể hiện nguồn lực tài chính gồm có: qui mô vốn, chất lượng tài sản, khả năng thanh toán và khả năng sinh lời... Các yếu tố định tính thể hiện khả năng khai thác, quản lý, sử dụng các nguồn lực tài chính được thể hiện qua trình độ tổ chức, trình độ công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực...

(3) *Năng lực quản trị rủi ro; an ninh, an toàn phát điện:* Theo Alexander Roberts và các cộng sự (2012), *quản trị rủi ro* thông thường bao gồm 06 bước [43]:

- Nhận diện và đánh giá rủi ro: nhận diện các rủi ro CL và lập biểu đồ khung rủi ro CL.
- Định lượng: Ước lượng sơ bộ chi phí mà công ty sẽ phải bỏ ra nếu rủi ro xảy ra, dựa trên tổng doanh thu, lợi nhuận hằng năm và tỷ lệ % của những khoản này mà công ty sẽ mất trong trường hợp rủi ro đó xảy ra; đồng thời tính toán khả năng xảy ra rủi ro.
- Xây dựng những kế hoạch giảm bớt rủi ro
- Xác định khả năng lật ngược tình thế
- Sắp xếp và đánh thứ tự ưu tiên cho các rủi ro
- Điều chỉnh các quyết định đầu tư

Đối với thị trường điện năng, nâng cao năng lực quản trị rủi ro thêm phần cần thiết khi các DN phát điện có nhiều rủi ro bị hạn chế trong việc kiểm soát hoặc không kiểm soát được. Khi các DN phát triển quy mô thì các rủi ro càng có nhiều ảnh hưởng về mặt tài chính. Để nâng cao năng lực quản trị rủi ro đòi hỏi các DN phát điện phải [43], [45], [64]:

- Nâng cao năng lực nhận diện và đánh giá rủi ro: nhận diện được các rủi ro thị trường điện năng như rủi ro về thủy văn, rủi ro về dự báo phụ tải...
- Nâng cao năng lực định lượng rủi ro: tính toán khả năng xảy ra của từng loại rủi ro và ảnh hưởng của nó tới DN phát điện.

- Nâng cao năng lực xây dựng những kế hoạch giảm bớt rủi ro từ thị trường điện
- Nâng cao năng lực điều chỉnh các quyết định đầu tư nhằm giảm thiểu rủi ro xuống mức thấp nhất.

Ngoài nâng cao năng lực quản trị rủi ro, việc nâng cao năng lực quản trị an ninh phi truyền thống, an toàn phát điện cũng là đòi hỏi cấp thiết để nâng cấp năng lực cốt lõi CLKD của các DN phát điện. *An ninh năng lượng* là một khái niệm rộng và mở. Nó bắt đầu được đề cập đến kể từ thập niên 70 của thế kỷ trước, đặc biệt là giai đoạn xảy ra cuộc khủng hoảng dầu lửa năm 1973-1974. Liên quan đến đề tài này, khái niệm *an ninh năng lượng* được hiểu là *sự đảm bảo đầy đủ năng lượng dưới nhiều dạng khác nhau, sạch và rẻ*[18].

Ngày nay, an ninh năng lượng cũng như nhiều vấn đề an ninh phi truyền thống khác đang nổi lên như những vấn đề toàn cầu hết sức bức thiết vì vai trò quyết định của an ninh năng lượng đối với an ninh của mỗi cá nhân con người và sự phát triển bền vững của từng quốc gia. Có thể thấy, năng lượng không những gắn liền mà còn cải thiện chất lượng cuộc sống của con người. Xét ở cấp nhà nước, an ninh năng lượng là tiền đề cho sự phát triển bền vững của mỗi quốc gia. Đó là vì sự đảm bảo về năng lượng sẽ giúp cho mọi hoạt động của quốc gia ổn định và phát triển. Còn ngược lại, khi năng lượng có nguy cơ suy giảm thì mọi hoạt động của quốc gia sẽ bị ngừng trệ, dẫn đến nhiều thiệt hại vô cùng nghiêm trọng. Đơn cử như chỉ một phút mất điện, tổn thất trên thị trường giao dịch chứng khoán có thể tính đến hàng tỷ đô la, còn các hoạt động sản xuất và dịch vụ khác cũng chỉ trong tích tắc ấy tổn thất khó mà tính hết. Chính do tầm quan trọng của an ninh năng lượng như vậy nên hiện nay vấn đề này đang được mọi quốc gia cũng như mọi cá nhân trên toàn thế giới hết sức quan tâm.

Nâng cao năng lực quản trị an ninh năng lượng trong KD phát điện bao gồm:

- Nâng cao năng lực phân tích thiết kế, vận hành hệ thống cung cấp điện năng trong các DN.
- Tăng cường thực hiện kiểm toán năng lượng, tư vấn xây dựng mô hình quản lý điện năng, tìm kiếm các cơ hội và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng điện năng trong các DN.
- Nâng cao năng lực quản lý vận hành, sản xuất, kinh doanh trong các nhà máy điện, trong các công ty điện lực.
- Nâng cao năng lực tham gia quản lý vận hành hệ thống điện trong điều kiện thị trường cạnh tranh.
- Nâng cao năng lực xây dựng các chính sách và quy hoạch phát triển năng lượng, hệ thống điện. Xây dựng và quản lý các dự án trong lĩnh vực năng lượng.

Bên cạnh đó, triển khai CLKD của các DN phát điện đòi hỏi phải quản trị an toàn

môi trường theo qui định của Luật điện lực tại từng quốc gia. Thông thường quản trị an toàn môi trường trong triển khai CLKD các DN phát điện thường bao gồm các nội dung sau:

- Nghiên cứu những tác nhân gây ra những rủi ro môi trường khi vận hành nhà máy phát điện.
- Đánh giá tác động môi trường, hệ sinh thái cũng như đối với con người của nhà máy phát điện. Ví dụ: đánh giá tác động của thủy điện đối với sự thay đổi về dòng chảy, an toàn đập, phá rừng...; đánh giá tác động của nhiệt điện đến việc thải khí độc hại ra ngoài môi trường...
- Đảm bảo việc xây dựng, lắp đặt các thiết bị, phương tiện, nhà xưởng của nhà máy không gây ô nhiễm môi trường và ảnh hưởng đến sức khỏe cộng đồng tuân theo các tiêu chuẩn môi trường được phép áp dụng.

#### (4) *Xây dựng và phát huy các năng lực cung ứng giá trị cốt lõi của DN phát điện*

Năng lực cốt lõi là một khái niệm trong lý thuyết quản trị, được giới thiệu năm 1990 bởi CK Prahalad và Gary Hamel [81]. Nó có thể được định nghĩa là "*một sự kết hợp hài hòa của nhiều nguồn lực và kỹ năng nhằm phân biệt một công ty trên thị trường*". Năng lực cốt lõi của DN thực hiện ba tiêu chí: Cung cấp khả năng xâm nhập tiềm năng cho DN vào một loạt các thị trường; Đóng góp quan trọng trong những lợi ích mà khách hàng thu được từ sản phẩm của DN; và Khiến đối thủ cạnh tranh rất khó bắt chước DN.

Tại Việt Nam, trong *Hội thảo phát triển bền vững sau khủng hoảng kinh tế* do Báo Doanh nhân Sài Gòn tổ chức năm 2014, diễn giả Sami Nour Kteily - Chủ tịch hội đồng thành viên Công ty TNHH Nhà thép PEB – cho rằng: "*năng lực CLKD cốt lõi được xác định dựa trên thế mạnh đặc trưng riêng mà từ đó DN có thể tạo ra những sản phẩm/dịch vụ chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của thị trường*" [28]. Tập trung phát triển năng lực cốt lõi là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh và duy trì sự phát triển bền vững.

Dựa trên những khái niệm và tiêu chí của năng lực cốt lõi, kết hợp với những đặc trưng của các DN phát điện có thể thấy các năng lực CLKD cốt lõi mà các DN phát điện có thể cân nhắc là: năng lực tổ chức CLKD, năng lực phân bổ nguồn lực cho CLKD, năng lực quản trị rủi ro trong triển khai CLKD, năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên giá trị và tri thức.

(5) *Lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên giá trị và tri thức*: Lãnh đạo, và đặc biệt lãnh đạo CL, được mô tả rộng rãi như là một trong những động lực chính của việc triển khai CL hiệu quả. Tuy nhiên, sự thiếu hụt lãnh đạo và lãnh đạo CL trong đội ngũ quản lý cấp cao của tổ chức, đã được xác định là một trong những rào cản lớn nhất đối với việc triển khai CL hiệu quả [62], [63 [78]. Lãnh đạo CL được định nghĩa là "*khả năng*



*của nhà lãnh đạo trong dự đoán, hình dung, duy trì sự linh hoạt và trao quyền cho người khác để tạo ra sự thay đổi chiến lược khi cần thiết" [62].* Lãnh đạo CL là đa chức năng, bao gồm việc quản lý thông qua những người khác, giúp các tổ chức đối phó với sự thay đổi dường như tăng theo cấp số nhân trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa ngày nay [63]. Lãnh đạo CL đòi hỏi khả năng thích ứng và tích hợp cả hai môi trường KD nội bộ và bên ngoài của tổ chức để quản lý và tham gia vào xử lý những quá trình thông tin phức tạp. Một số hành động mang tính chất đặc trưng cho lãnh đạo CL, tích cực góp phần vào triển khai CL hiệu quả là: Xác định định hướng CL; Thiết lập các kiểm soát tổ chức một cách cân bằng; Quản lý có hiệu quả danh mục đầu tư của tổ chức; Duy trì văn hóa tổ chức có hiệu quả; và Nhấn mạnh thực hành đạo đức. Các nhà lãnh đạo CL có vai trò trong mỗi hoạt động lãnh đạo CL nói trên. Đổi lại, mỗi hoạt động lãnh đạo CL lại tích cực góp phần vào việc triển khai CL một cách hiệu quả.

Nói tóm lại, trong triển khai CLKD tại các DN phát điện, mức độ năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD; mức độ năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu CLKD; mức độ năng lực quản trị rủi ro, an ninh, an toàn phát điện; mức độ xây dựng và phát huy năng lực cốt lõi cung ứng giá trị của DN phát điện; và năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đều có ảnh hưởng đến chất lượng triển khai CLKD. Do đó, chất lượng triển khai nâng cấp các năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD có tác động đến mức triển khai CLKD, nghĩa là có tác động trực tiếp đến hiệu suất mục tiêu CLKD của các DN phát điện.

#### **1.2.2.7. Hiệu suất chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phát điện**

Ở mục 1.2.1 trước đã nêu tiếp cận khái niệm “hiệu suất CLKD của DN” và chỉ rõ: Hiệu suất CLKD trong triển khai CLKD tại các DN phát điện là các kết quả thực tế vận hành và/hoặc đầu ra so với mức yêu cầu kỳ vọng và/hoặc mức độ hoàn hảo của các yếu tố thang đo mục tiêu CLKD đã được hoạch định bởi suy đến cùng, mục tiêu của triển khai CLKD hay triển khai các yếu tố nội dung/công cụ CLKD đều nhằm vào việc đạt được mục tiêu CLKD đã được hoạch định. Tuy nhiên cũng cần phân định rõ khi nói tới mục tiêu CLKD thông thường nhà quản trị CL nhấn mạnh tới các mục tiêu kinh tế - tài chính như lợi nhuận, thị phần, cạnh tranh, an toàn... Còn khi nói tới mục tiêu triển khai CLKD thường nhấn mạnh đến các mục tiêu kinh doanh trực tiếp như chất lượng sản phẩm phát điện được sản xuất cung ứng, chất lượng dịch vụ cung ứng – hòa mạng, chất lượng và giá trị chào hàng thị trường, sự hài lòng và lòng trung thành khách hàng của DN phát điện. Các kết quả nghiên cứu thực chứng đã chỉ ra rằng: hiệu suất triển khai CLKD của các DN có tác động trực tiếp và đồng biến với hiệu suất đạt được mục tiêu CLKD của DN đó [50], [53], [57], [78].

### 1.2.3. Mô hình nghiên cứu lý thuyết triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn

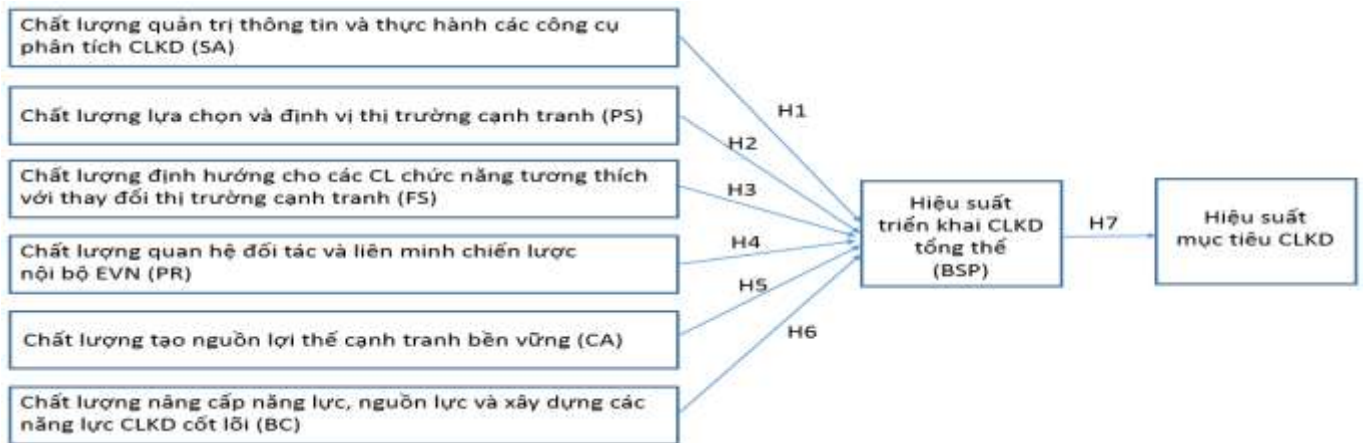
Tổng hợp các nghiên cứu lý thuyết về triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc tập đoàn như trình bày tại phần 1.2.2 được tổng hợp trong bảng dưới đây (Bảng 1-2).

**Bảng 1-2 . Tổng hợp các nghiên cứu lý thuyết về triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc tập đoàn**

	<b>Tác giả</b>
Quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích CLKD	Henderson, B. (1984), Andrews, K (1987), Ravanavar G.M., Charantimath P.M., (2012), Esteban R. Brenes el al (2008), Flood, P.C., Dromgoole, T., Carrol, S.J. & Gorman, L (2000), Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E (2007), Hobbs, B. F., Metzler, C. and J. S. Pang (2000), Holman, P. (1999), M.Prabavathi và R.Gananadass (2014), Qin Li, Xin Li & Ping Zhou (2010)...
Lựa chọn CL định vị thị trường cạnh tranh	Holman, P. (1999), D.Aaker (2001), Esteban R. Brenes el al (2008), Ralf Muller el al (2008), Gary L. Neilson, Karla L. Martin và Elizabeth Powers (2008), Verlyn Klass (2010), M.Prabavathi và R.Gananadass (2014), Kepha Otieno Omuoso (2013)...
Định hướng các CL chức năng trong thích với thay đổi thị trường cạnh tranh	Henderson, B. (1984), Rowe el al (1998), Hobbs, B. F., Metzler, C. and J. S. Pang (2000), Pearce & Robinson (2003), Hrebiniak, L.G (2005), Yang Xiaozhou. (2005), Charles W.L. Hill & Gareth R.Jones (2008), Karani Teresa (2009), Qin Li, Xin Li & Ping Zhou (2010), Verlyn Klass (2010), M.Prabavathi và R.Gananadass (2014)...
Thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng điện năng	Jack Casazza và Frank Delea (2003), Jia Shuzhi. (2003), Nagurney. A, Dmytro Matsypura (2005), Ralf Muller el al (2008), Qin Li, Xin Li & Ping Zhou (2010), Kepha Otieno Omuoso (2013), Anna Nagurney, Dong, J. and D. Zhang (2002)...
Tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững	Flood, P.C., Dromgoole, T., Carrol, S.J. & Gorman, L (2000), Gary L. Neilson, Karla L. Martin và Elizabeth Powers(2008),Hobbs, B. F., Metzler, C. and J. S. Pang (2000), Esteban R. Brenes el al (2008),Firdaus Alamsjah (2011),Astif Osmani el al (2013),Giorgos el al (2014)...
Nâng cấp các năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi	Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), Casazza and Delea (2005), Yang Xiaozhou. (2005), Richard Lynch (2006), Verlyn Klass (2010), Firdaus Alamsjah (2011), Giorgos el al (2014), Hrebiniak, L.G. (2005), Karani Teresa (2009)...
Hiệu suất triển khai CLKD	Henderson, B. (1984), Pearce, J.A. & Robinson, R.B, (2007), Esteban R. Brenes el al (2008), Gary L. Neilson, Karla L. Martin và Elizabeth Powers (2008), Qin Li, Xin Li & Ping Zhou (2010), Verlyn Klass (2010)

(Nguồn: NCS tổng hợp)

Từ kết quả tổng hợp các nghiên cứu lý thuyết đó, cho phép đưa ra mô hình nghiên cứu lý thuyết về triển khai CLKD tại các DN thuộc tập đoàn như sau (Hình 1-2).



**Hình 1-2. Mô hình nghiên cứu lý thuyết về triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc tập đoàn**

*Nguồn: Tác giả*

Mô hình nghiên cứu lý thuyết này được cụ thể hóa qua 07 giả thuyết nghiên cứu như sau:

**Giả thuyết 1 (H1):** Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích CLKD có tác động trực tiếp, đồng biến đến hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện.

**Giả thuyết 2 (H2):** Chất lượng lựa chọn CL định vị thị trường cạnh tranh có tác động trực tiếp, đồng biến đến hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện.

**Giả thuyết 3 (H3):** Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh có tác động trực tiếp, đồng biến đến hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện.

**Giả thuyết 4 (H4):** Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng điện năng có tác động trực tiếp, đồng biến đến hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện.

**Giả thuyết 5 (H5):** Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững có tác động trực tiếp, đồng biến đến hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện.

**Giả thuyết 6 (H6):** Chất lượng nâng cấp các năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi có tác động trực tiếp, đồng biến đến hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện.

**Giả thuyết 7 (H7):** Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể có tác động trực tiếp, đồng biến đến hiệu suất đạt được mục tiêu CLKD tại các DN phát điện.

Do điều kiện nghiên cứu hữu hạn, nên *giả thuyết thứ 7* trong Luận án này được mặc định là đúng mà không cần nghiên cứu kiểm định giả thuyết này

Từ mô hình nghiên cứu lý thuyết trên, căn cứ vào việc khái niệm các biến độc lập và phụ thuộc cho phép xác lập khung thang đo nghiên cứu tương ứng. Cụ thể:

- Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD (kí hiệu là SA) gồm 5 biến quan sát.
  - Chất lượng lựa chọn định vị thị trường cạnh tranh (kí hiệu là PS) gồm 5 biến quan sát.
  - Chất lượng định hướng cho các CL chức năng (kí hiệu là FS) gồm 7 biến quan sát.
  - Chất lượng quan hệ đối tác và liên minh chiến lược (kí hiệu là PR) gồm 6 biến quan sát.
  - Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (kí hiệu là CA) gồm 5 biến quan sát.
  - Chất lượng nâng cấp nguồn lực, năng lực và xây dựng năng lực cạnh tranh cốt lõi (kí hiệu là BC) gồm 5 biến quan sát.
- Tổng số 33 biến quan sát cho 06 biến độc lập (*Xem bảng 4.1 – Phụ lục 4*).
- Hiệu suất triển khai CLKD (kí hiệu là BSP) gồm 4 biến quan sát.

### **1.3. Cơ sở thực tiễn triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.**

Mô hình nghiên cứu nêu ở mục 1.2.3 mới chỉ là dạng thức cho DN phát điện nói chung về mặt lý thuyết. Để nghiên cứu thực tế triển khai CLKD cho các DN phát điện thuộc EVN cần thiết phải thực hiện nghiên cứu kinh nghiệm triển khai CLKD tại các DN phát điện ở các quốc gia khác và thực hiện cả nghiên cứu định tính và định lượng để kiểm định thang đo và mô hình lý thuyết trên trong điều kiện của các DN phát điện thuộc EVN. Đó mới là cơ sở thực tiễn cho nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD tại các DN này.

#### **1.3.1. Nghiên cứu kinh nghiệm triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện ở các nước và bài học tham khảo đối với các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

Với mục đích nghiên cứu kinh nghiệm trong triển khai CLKD tại một số DN phát điện trên thế giới làm bài học tham khảo cho các DN phát điện thuộc EVN khi triển khai CLKD của mình, NCS đã chọn một số tình huống nghiên cứu điển hình. Căn nhắc tiên quyết khi lựa chọn tình huống nghiên cứu là: Tình huống nghiên cứu là tình huống triển khai CLKD của 1 DN phát điện của một quốc gia ở thời điểm có bối cảnh tương đồng như ngành phát điện Việt Nam hiện tại, tức là:

- *Thời điểm lựa chọn*: Khi thị trường điện của quốc gia lựa chọn vừa mới cải cách, chuyển sang thị trường điện cạnh tranh trong khoảng 5 năm trở lại.
- *DN lựa chọn*: Là DN phát điện có một số đặc trưng tương đồng với DN phát điện thuộc EVN hiện tại, tức là:
  - Mới thành lập sau tái cấu trúc ngành điện định hướng thị trường cạnh tranh trong khoảng 5 năm trở lại; hoặc đã thành lập từ trước nhưng hoạt động trong thị trường điện cạnh tranh 5 năm trở lại.

- Là DN trực thuộc Tổng công ty phát điện của quốc gia lựa chọn; và
- DN đó gồm nhiều nhà máy điện đa dạng về chủng loại (nhiệt điện khí, nhiệt điện than, nhiệt điện dầu, thủy điện...);
- Thị trường hoạt động của DN phát điện đó lớn, bao phủ nhiều địa phương của quốc gia lựa chọn.

Với cân nhắc như vậy, NCS sàng lọc và chọn được 03 tình huống nghiên cứu là:

- (1) Triển khai CLKD tại công ty phát điện Komipo-Hàn Quốc vào năm 2002, sau khi Hàn Quốc chuyển sang thị trường điện cạnh tranh được 1 năm.
- (2) Triển khai CLKD tại công ty điện lực Kansai-Nhật Bản vào năm 2001, sau khi Nhật Bản chuyển sang thị trường điện cạnh tranh được 5 năm.
- (3) Triển khai CLKD tại công ty Genesis Energy vào năm 2002 – 4 năm sau khi thị trường điện lực New Zealand tái cấu trúc.

#### **1.3.1.1. Tình huống nghiên cứu số 01: Công ty phát điện KOMIPO - Hàn Quốc**

Năm 1999 chính phủ Hàn Quốc ra kế hoạch tái cấu trúc ngành điện - chuyển Tổng công ty điện lực nhà nước Hàn Quốc (KEPCO) đang tích hợp theo chiều dọc thành một ngành công nghiệp tư nhân hoạt động trong thị trường điện cạnh tranh. Những thành phần quan trọng nhất của kế hoạch chuyển đổi này cơ bản bao gồm: (1) tách các công ty phát điện (GENCOs) từ KEPCO để tạo thành các DN cạnh tranh trong việc cung cấp điện bán buôn; (2) tư nhân hóa dần các GENCOs để nâng cao hiệu quả của các DN phát điện và do đó làm giảm chi phí; và (3) tăng cường sự tham gia của khu vực tư nhân vào chuỗi cung ứng ngành điện và đảm bảo cạnh tranh công bằng giữa các công ty nhà nước và công ty tư nhân trong chuỗi cung ứng này. Theo kế hoạch đó, năm 2001, KEPCO đã nhóm gộp các công ty phát điện nhỏ thành sáu GENCOs riêng biệt - Korea South-East Power (KOSEP), Korea Midland Power (KOMIPO), Korea Western Power (WP), Korea East-West Power (EWP), Korea Hydro & Nuclear Power (KHNP), and Korea Southern Power Co (KOSPO) - và từ đó các GENCOs này phải triển khai CLKD của riêng mình để hướng tới thị trường cạnh tranh [70]. Diễn nghiên cứu này nghiên cứu việc triển khai CLKD tại công ty điện lực KOMIPO – một trong sáu Genco ngay sau khi chia tách của điện lực Hàn Quốc (năm 2002) [88].

##### **(1) Phân tích tình thế chiến lược và xác lập định hướng trọng tâm triển khai CLKD**

KOMIPO tiến hành phân tích tình thế chiến lược thường xuyên và sử dụng ma trận TOWS, từ đó đưa ra các định hướng trọng tâm trong triển khai CLKD là:

- Mục tiêu chung: làm nổi bật mức độ tín nhiệm đặc biệt của KOMIPO trong ngành phát điện Hàn Quốc.
- Các mục tiêu cụ thể: Luôn đi đầu trong cách tiếp cận quản lý thích ứng với những thay đổi trong ngành công nghiệp phát điện; Ở vị trí dẫn đầu thị trường

do hiệu quả điều hành và kiểm soát chi phí; Có vị trí tài chính vững mạnh.

## **(2) Triển khai chiến lược định vị**

CL định vị chung của KOMIPO trong ngành kinh doanh phát điện Hàn Quốc là tối ưu hóa công suất và giảm chi phí (Xem Hình 4.6 – Phụ Lục 4). Từng công ty thành viên của KOMIPO định vị trong ngành theo thế mạnh CL của mình như sau: định vị trên cả 03 phân đoạn thị trường: phụ tải cơ sở, phụ tải trung và phụ tải đỉnh. Với phân đoạn phụ tải cơ sở, việc chào giá hòa vào lưới điện quốc gia thấp (dưới 20 KRW/kWh) nhưng thường xuyên nên KOMIPO chú trọng các nhà máy nhiệt điện than tham gia vào phân khúc này. Phân khúc phụ tải trung, giá từ 40-50 KRW/kWh dành cho các nhà máy nhiệt điện khí và than nội địa. Phân khúc phụ tải đỉnh mặc dù giá thành cao (50 KRW/kWh trở lên) nhưng không thường xuyên nên dành cho các nhà máy nhiệt điện khí ở xa và nhiệt điện dầu.

## **(3) Triển khai và xác lập định hướng trọng tâm cho các chiến lược chức năng tương thích với các cấp độ thị trường cạnh tranh**

KOMIPO triển khai đồng thời các CL chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh hướng tới đạt mục tiêu CLKD. Cụ thể là:

*CL công nghệ:* KOMIPO chủ yếu tập trung vào công nghệ nhiệt điện (cả nhiệt điện than và nhiệt điện khí); tập trung ứng dụng, phát triển và đầu tư lớn cho công nghệ nhiệt điện khí chu trình hỗn hợp và nhiệt điện than.

*CL sản xuất tác nghiệp:* KOMIPO đảm bảo tất cả các chỉ số về vận hành như tỉ lệ sửa chữa, hệ số mang tải, thời gian vận hành của các nhà máy, tỉ lệ OPEX/MW đều đạt mức chuẩn tốt so với các tiêu chuẩn quốc tế. Ngoài ra, KOMIPO luôn đảm bảo có mức chi phí biến đổi thấp nhất trong cả 06 Genco của Kepeco do tập trung vào các yếu tố sau: Tham gia tất cả các phân đoạn thị trường phụ tải; Đặt vị trí các nhà máy điện gần vị trí khách hàng tiêu dùng điện năng cuối cùng, đảm bảo phí truyền tải ở mức thấp nhất, đặc biệt với các khu vực Seoul, Incheo và đảo Jeju; và Luôn chú ý tối ưu hóa công suất và tăng hiệu suất nhiệt điện.

*CL marketing:* KOMIPO chú trọng nhất đến xây dựng thương hiệu KOMIPO nói chung và thương hiệu của các công ty phát điện trực thuộc, đảm bảo hình ảnh DN phát điện chất lượng ổn định, là những DN phát điện hàng đầu của Hàn Quốc. Ngoài ra, việc PR nhằm truyền tải các thông điệp của ngành điện cũng được KOPIMO đầu tư tốt.

## **(4) Triển khai quan hệ đối tác chiến lược**

*Đối với các nhà cung ứng nhiên liệu:* Các nhà máy điện của KOMIPO chủ yếu là nhiệt điện than và nhiệt điện khí nên KOMIPO triển khai quan hệ đối tác CL với một số công ty than và khí của Hàn Quốc và của nước ngoài. Ngoài ra, giá mua nhiên liệu của mỗi công ty phát điện phụ thuộc vào kỹ thuật thu mua và kinh

nghiệm, và chìa khóa để thành công được thời gian thu mua và khối lượng thu mua. Quan hệ đối tác CL với nhà cung cấp khiến KOMIPO có một lợi thế cạnh tranh về nhiên liệu. Năm 2001, công ty có mức chi phí thu mua nhiên liệu thấp thứ hai trong 6 Genco (7,300 KRW/ Gcal so với chi phí là KRW7,290/Gcal của KOWEPO) nhưng đến năm 2002, KOMIPO đã bảo đảm giá mua nhiên liệu là thấp nhất trong tổng thể 6 Genco.

*Đối với các DN truyền tải và phân phối điện năng:* Do truyền tải và phân phối điện năng giai đoạn 2002 vẫn thuộc độc quyền của Kepeco và giá truyền tải và phân phối điện năng được tính theo phần trăm số kWh điện năng hòa vào lưới điện quốc gia nên quan điểm của KOMIPO là đặt các nhà máy gần khách hàng tiêu dùng cuối cùng để giảm thiểu chi phí truyền tải và phân phối. Ngoài ra, vì trong cùng chuỗi cung ứng ngành điện thuộc Kepeco nên quan hệ liên minh chiến lược giữa KOMIPO và các công ty truyền tải, phân phối của Kepeco khá tốt, tạo điều kiện KOMIPO tiếp cận khách hàng tiêu dùng điện.

#### **(5) Triển khai các chiến lược tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững**

KOMIPO xác định và triển khai các lợi thế cạnh tranh bền vững như sau:

- *KOMICO có đội ngũ lãnh đạo CL giàu kinh nghiệm*, nhiều năm làm việc tại Tổng công ty mẹ Kepeco: Hơn 60% đội ngũ lãnh đạo của KOMIPO trước đây là những lãnh đạo từ Kepeco xuống. Các lãnh đạo CL của KOMIPO đại diện cho Gencos trên 10/14 ủy ban, trong đó có Hội đồng định giá chi phí Genco và Ủy ban phí truyền tải.

- *Cam kết của lãnh đạo KOMIPO là tập trung vào phát triển nguồn nhân lực* bằng cách cung cấp đào tạo hoặc nghiên cứu tại chỗ cùng với các cơ hội đào tạo ở nước ngoài. KOMIPO trợ cấp 50 % tổng học phí cho người lao động đi học về kinh doanh.

Do triển khai CLKD tốt nên không chỉ năm 2002 mà từ năm 2002 đến 2006, KOMIPO đạt được kết quả kinh doanh rất đáng ngưỡng mộ khi doanh thu luôn tăng trưởng ổn định, lợi nhuận tốt với tỉ lệ lợi nhuận đạt trên 34%, nợ giảm dần qua các năm từ 31,4% năm 2002 xuống còn 8.7% năm 2006; tính thanh khoản tăng không ngừng qua các năm khi hệ số tài trợ lãi vay bằng EBIDA tăng từ 7,1 năm 2002 lên 21,2 năm 2006 [88], [98].

#### **1.3.1.2. Tình huống nghiên cứu 02: Công ty điện lực Kansai – Nhật Bản**

Quá trình TCT ngành điện Nhật Bản diễn ra chậm nhưng từng bước vững chắc, trải qua 3 giai đoạn lớn, từ 1996 đến 2005. Công ty điện lực Kansai (Kansai EP) là một trong 10 công ty điện lực Nhật Bản, được thành lập năm 1951. Quá trình TCT thị trường điện Nhật Bản không có sự nhóm gộp hoặc chia tách các DN phát điện để tạo thành các Genco mới như các quốc gia khác mà giữ nguyên các DN từ ngày thành lập,

chỉ chuyển dần sang thị trường bán buôn và bán lẻ điện. Công ty điện lực Kansai gồm có các nhà máy thủy điện, nhiệt điện, năng lượng tái tạo và điện hạt nhân nhằm phục vụ nhu cầu tiêu thụ điện của vùng Kansai, Nhật Bản, bao gồm các tỉnh Hyogo, Kyoto, Shiga, Osaka, Nara, và Wakayama với tổng diện tích gần 29.000 km<sup>2</sup>. Điều nghiên cứu này nghiên cứu việc triển khai CLKD tại Kansai EP vào năm 2001, khi công ty có 5 năm hoạt động trên thị trường điện cạnh tranh. Trong năm này, công ty sản xuất và bán được 142,9 tỷ kWh điện, tương đương nhu cầu điện tiêu thụ hàng năm của Thụy Điển [88].

**(1) Phân tích tình thế CL:** Điện lực Kansai thường xuyên sử dụng ma trận TOWS để phân tích CLKD. Theo *Báo cáo thường niên* năm 2001, tình thế CL trọng tâm nhất là: Năm 2000 là giai đoạn bắt đầu tự do hóa bán lẻ điện cho khách hàng thêm điện áp cao (đối với khách hàng tiêu thụ 20 kV điện và với hợp đồng 2.000 kW hoặc hơn) khiến nhu cầu điện tăng cao trong lĩnh vực công nghiệp và thương mại - những khách hàng đóng góp 30% doanh thu bán điện của Kansai EP. Tự do hóa bán lẻ cho nhóm khách hàng này đã mở ra một thời kỳ cạnh tranh chưa từng có trước đây với yêu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và phức tạp. Đứng trước tình thế CL đó, Kansai EP đưa ra mục tiêu chung là biến nguy cơ cạnh tranh khốc liệt trong ngành phát điện thành cơ hội năng động cho công ty, hướng tới nâng cao giá trị của công ty và nâng cao giá trị của cổ đông. Các mục tiêu cụ thể: Nâng cao năng lực cạnh tranh và nâng cao sự hài lòng của khách hàng; Có mức tăng trưởng cao trong ngành phát điện; Tăng cường cơ cấu tài chính.

**(2) Triển khai CL định vị:** Để đối phó với nhu cầu về điện gia tăng, Kansai EP thăm dò tất cả các phương án tận dụng tốt nhất nguồn lực sẵn có và cơ sở hạ tầng với hiệu quả tối ưu. Trong giai đoạn này, Kansai EP định vị trong ngành KD phát điện dựa trên 02 tiêu chí: Định vị là nhà cung cấp điện giá thấp, và Chuyển từ định vị là nhà cung cấp điện phụ thuộc sang thành nhà cung cấp điện với nhiều giải pháp giá trị gia tăng, tập trung vào phát triển công nghệ phát điện.

**(3) Triển khai các CL chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh:**

**CL công nghệ:** Nhật Bản là một quốc gia có nguồn tài nguyên thiên nhiên hạn chế nên nguồn cung năng lượng quanh năm bấp bênh. Là một công ty phát điện của Nhật Bản, Kansai EP liên tục thăm dò, nghiên cứu và triển khai CL công nghệ nhằm kết hợp tối ưu tỉ lệ công nghệ điện hạt nhân, nhiệt điện và thủy điện, tận dụng những thuận lợi tương ứng và thu được hiệu quả tối đa của từng công nghệ. Năm 2001, Kansai EP đã triển khai CL công nghệ phát điện với tỉ lệ như sau: 11% thủy điện, 51% điện hạt nhân và 38% nhiệt điện các loại và tập trung phát triển các công nghệ lưu trữ điện, công nghệ tuabin khí gas siêu vi, công nghệ bán dẫn thế hệ mới trong máy nhiệt điện, công nghệ thủy điện thân thiện với



môi trường...

*CL sản xuất tác nghiệp:* Công ty điện lực Kansai tận dụng tối ưu cơ sở hạ tầng hiện tại để có thể tối ưu hóa hiệu suất sản xuất điện, đáp ứng nhu cầu tiêu thụ điện tăng trong năm 2001 đồng thời nâng cao vị thế cạnh tranh. Kansai EP đảm bảo tất cả các chỉ số về vận hành như tỉ lệ sửa chữa, hệ số mang tải, thời gian vận hành của các nhà máy, tỉ lệ OPEX/MW đều đạt mức chuẩn cao so với các tiêu chuẩn quốc tế. Ngoài ra, Kansai EP còn chú ý cắt giảm chi phí sản xuất để có cấu trúc chi phí thấp qua việc tham gia vào tất cả các phân đoạn thị trường phụ tải và tối ưu hóa cơ sở hạ tầng sẵn có bằng cách tăng hiệu suất sản xuất điện năng.

*CL marketing:* Để đảm bảo lợi thế cạnh tranh, Kansai EP đã thực thi CL giá năng động đầy tham vọng: Đối với khách hàng bị ảnh hưởng ngay bởi tự do hóa ngành điện, công ty cung cấp một lịch trình tỷ lệ lựa chọn và mô hình sử dụng điện thích hợp nhằm thực hiện các nhu cầu cụ thể của họ. Để tìm kiếm những khách hàng mới, công ty cũng cung cấp các phương án giảm giá tùy chọn. Trong năm 2000, Kansai EP dẫn đầu trong số các DN phát điện Nhật Bản rộng trong việc đưa ra nhiều lựa chọn về giá cho người tiêu dùng. Dịch vụ khách hàng cũng được nâng cao một bậc bằng cách triển khai dịch vụ khách hàng “một cửa” tại tất cả các điểm bán điện. Ngoài ra, để giảm thiểu sự gia tăng nhu cầu vào thời điểm cao điểm trên hệ thống, công ty đã triển khai các chiến lược PR cải thiện hệ số phụ tải thông qua các phương pháp sau: Áp dụng kỹ thuật sản xuất cho hiệu quả năng lượng cao hơn; Thúc đẩy khách hàng sử dụng "Eco Ice", hệ thống điều hòa không khí sáng tạo trong những giờ ban đêm khi nhu cầu điện ít, và do đó góp phần quan trọng giảm bớt nhu cầu điện trên hệ thống cao điểm ban ngày; Cung cấp lịch trình tỷ lệ lựa chọn và mô hình sử dụng điện thích hợp thông qua các hệ thống tiết kiệm năng lượng. Hơn nữa trong CL marketing, Kansai EP đặc biệt nhấn mạnh hình ảnh công ty là một DN phát điện thân thiện với môi trường để đảm bảo khách hàng có cái nhìn thiện cảm đối với công ty.

#### **(4) Triển khai quan hệ đối tác chiến lược**

*Đối với các nhà cung ứng nhiên liệu:* Kansai EP triển khai quan hệ đối tác CL với một số công ty cung cấp urani và khí của nước ngoài. Quan hệ đối tác CL với nhà cung cấp khiến Kansai EP có lợi thế cạnh tranh về nhiên liệu và có cấu trúc giá nhiên liệu khá tốt so với các DN phát điện khác của Nhật Bản. Năm 2001, công ty có mức chi phí thu mua nhiên liệu thấp thứ hai trong 10 công ty phát điện của Nhật.

*Đối với các DN truyền tải và phân phối điện năng:* Quan hệ liên minh CL giữa Kansai EP và các công ty truyền tải, phân phối của ngành điện Nhật Bản khá tốt, tạo điều kiện cho công ty tiếp cận tốt với khách hàng tiêu dùng điện.

#### **(5) Triển khai các chiến lược tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững**

Trong triển khai CLKD, Kansai EP xác định và triển khai các lợi thế cạnh tranh bền vững như sau: Chú trọng đến phát triển đội ngũ nhân sự; Tăng cường cấu trúc chi phí và tài chính; phát triển công nghệ hướng tới nâng cao giá trị gia tăng cho khách hàng; và tập trung vào các CL marketing.

Kết quả triển khai CLKD của Kansai EP trong giai đoạn thứ hai của thị trường điện cạnh tranh Nhật Bản – giai đoạn bắt đầu tự do hóa bán lẻ được thể hiện qua sự gia tăng tỉ lệ ROA từ 2.0 năm 2000 lên 3.1 năm 2002 [88].

### **1.3.1.3. Tình huống nghiên cứu 03: Công ty điện lực Genesis Energy – New Zealand**

Quá trình TCT các công ty phát điện của New Zealand được bắt đầu năm 1998 sau khi chính phủ công bố đạo luật TCT ngành điện bao gồm: tư nhân hóa Contact Energy, tách tập đoàn điện lực New Zealand thành 03 công ty phát điện thuộc sở hữu của Nhà nước, yêu cầu các công ty kinh doanh năng lượng tách chức năng quản lý điện độc lập với chức năng bán lẻ. Tính đến thời điểm hiện tại New Zealand đã tái cấu trúc để hình thành 05 GENCO lớn là: Meridian, Contact, Genesis Energy, Mighty River Power, và Trust Power. Sau khi TCT khâu phát điện, thị trường điện New Zealand là thị trường chào giá toàn phần, cạnh tranh trong cả 3 khâu phát điện, bán buôn và bán lẻ.

Công ty điện lực Genesis Energy sở hữu và vận hành các nhà máy nhiệt điện và năng lượng tái tạo tại các vùng khác nhau của New Zealand. Sự mở rộng địa điểm nhà máy điện và đa dạng hóa các loại nhiên liệu đầu vào trong sản xuất điện tạo cho công ty tính linh hoạt đáng kể trong điều hành. Điều nghiên cứu này nghiên cứu việc triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh của Genesis Energy vào năm 2002 – 4 năm sau khi thị trường điện lực New Zealand tái cấu trúc.

**(1) Phân tích tình thế chiến lược:** Cũng giống KOMIPO và Kansai EP, công ty điện lực Genesis Energy sử dụng ma trận TOWS để phân tích tình thế chiến lược. Theo Báo cáo thường niên năm 2002 của Genesis Energy [55], tình thế CL trọng tâm nhất giai đoạn này là: cạnh tranh gay gắt hơn và rủi ro về nguồn cung cấp nguyên liệu đầu vào cho sản xuất điện trở nên không ổn định. Đứng trước tình thế CL đó, Genesis Energy cam kết cung cấp nguồn năng lượng ổn định trong mọi điều kiện thị trường hoặc thời tiết.

**(2) Triển khai chiến lược định vị:** Genesis Energy định vị trong ngành KD phát điện dựa trên 02 tiêu chí: Tăng cường giá trị gia tăng cho khách hàng; và là DN phát điện ổn định, chủ động với các nguồn cung ứng nguyên liệu đa dạng hóa, chi phí thấp.

**(3) Triển khai các chiến lược chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh CL công nghệ:** Công ty tập trung triển khai CL sử dụng hiệu quả công nghệ phát điện với tỉ lệ như sau: 15% thủy điện, 71% nhiệt điện các loại và 24% phong điện; trong đó

đặc biệt đầu tư phát triển các công nghệ phát điện thân thiện với môi trường từ nhiệt điện khí và phong điện. Trong năm 2002, công ty tập trung phát triển các công nghệ lưu trữ điện, công nghệ tuabin khí gas siêu vi, và công nghệ phong điện hiện đại.

*CL sản xuất tác nghiệp:* Năm 2002 Genesis Energy hướng tới đảm bảo tất cả các chỉ số về vận hành đều đạt mức chuẩn cao so với các tiêu chuẩn quốc tế. Ngoài ra, công ty còn tập trung chú ý cắt giảm chi phí trong sản xuất để tham gia vào tất cả các phân đoạn thị trường phụ tải và tối ưu hóa cơ sở hạ tầng sẵn có; tăng hiệu suất sản xuất điện năng.

*CL marketing:* Triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh, công ty điện lực Genesis Energy đặc biệt đầu tư cho CL marketing hướng tới khách hàng. Một mặt Genesis Energy phát triển thương hiệu của mình là một DN phát điện thân thiện với môi trường, mang lại nhiều lợi ích cho cộng đồng; mặt khác Genesis Energy hướng tới giáo dục khách hàng phương thức sử dụng điện tiết kiệm, hiệu quả và cũng hướng tới sử dụng các nguồn điện “sạch”, đảm bảo thân thiện với môi trường.

#### **(4) Triển khai quan hệ đối tác chiến lược**

*Đối với các nhà cung ứng nhiên liệu:* Năm 2002, Genesis Energy mở rộng triển khai quan hệ đối tác chiến lược với các nhà cung ứng nhằm đảm bảo ổn định nguồn cung cấp nguồn nguyên liệu đầu vào và trở thành công ty có mức chi phí thu mua nhiên liệu thấp thứ hai trong số các DN phát điện của New Zealand.

*Đối với các DN truyền tải và mua bán điện năng:* Genesis Energy thúc đẩy các quan hệ đối tác liên minh CL với các công ty truyền tải và mua bán điện năng khá tốt, tạo điều kiện tiếp cận tốt với khách hàng tiêu dùng điện ở các vùng khác nhau của New Zealand.

#### **(5) Triển khai các chiến lược tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững**

Trong triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh, Genesis Energy xác định và triển khai các lợi thế sau là lợi thế cạnh tranh bền vững: lựa chọn công nghệ phát điện hợp lý, hài hòa, tỉ lệ giữa thủy điện, nhiệt điện than và nhiệt khí đảm bảo nguồn cung ổn định với chi phí tương đối thấp; Tăng cường sản xuất tác nghiệp theo hệ thống sản xuất tinh giản; Liên minh liên kết với các đối tác CL trong chuỗi cung ứng điện, đảm bảo hoạt hóa và cắt giảm chi phí trong chuỗi giá trị ngành điện.

Do những triển khai CLKD theo định hướng thị trường cạnh tranh tốt, Genesis Energy có tỉ lệ ROA tăng từ 3.5 năm 2002 lên đến 3.9 năm 2004[55], [100].

### **1.3.1.4. Bài học tham khảo rút ra trong triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

Qua nghiên cứu tổng hợp kinh nghiệm triển khai CLKD tại các DN phát điện Hàn Quốc, Nhật Bản và New Zealand, có thể rút ra những bài học cho các DN phát điện EVN trong triển khai CLKD của mình như sau:

**Thứ nhất**, việc phân tích tình thế khi triển khai CLKD là rất cần thiết. Do từ

lúc hoạch định CLKD đến lúc triển khai CLKD luôn có khoảng cách thời gian nhất định nên có những biến đổi về môi trường CL. Nhận định lại tình thế CLKD qua sử dụng ma trận TOWS để phân tích giúp DN định hướng tốt hơn và triển khai CLKD tốt hơn. Cả 3 DN – KOMIPO, Kansai EP và Genesis Energy đã nhận thức tốt việc này và đều tiến hành phân tích tình thế CL trước khi triển khai CLKD do đó các công ty này có định hướng và xác định trọng tâm triển khai CLKD rất rõ ràng.

**Thứ hai**, các DN phát điện ở các quốc gia thường định vị giá thấp, tối ưu hóa công suất phát điện và cung cấp thêm giá trị gia tăng cho khách hàng trong quá trình triển khai CLKD. Mục tiêu của việc định vị này nhằm: Đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao trong tiêu thụ điện năng, cả về tổng lượng tiêu thụ lẫn chất lượng điện; và Tạo được vị thế cạnh tranh trong ngành phát điện trong bối cảnh thị trường điện chuyển sang tự do hóa.

**Thứ ba**, việc triển khai xác lập định hướng trọng tâm cho các CL chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh đóng vai trò quan trọng đối với triển khai CLKD và trong đó, các DN phát điện thường tập trung triển khai cho CL công nghệ, CL R&D, CL marketing, CL sản xuất tác nghiệp. Cụ thể là:

- Đối với CL R&D và CL công nghệ: Các DN thường tập trung nghiên cứu để đảm bảo cấu trúc chi phí hiệu quả qua cân đối các nguồn nhiệt điện, thủy điện, điện hạt nhân... nhằm đảm bảo nguồn cung cấp điện ổn định và chi phí thấp. Ngoài ra, các công nghệ thân thiện với môi trường, công nghệ lưu trữ điện... cũng được rất quan tâm trong CL công nghệ.

- Đối với CL sản xuất tác nghiệp: việc tận dụng cơ sở hạ tầng hiện tại để tối ưu hóa công suất và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về các chỉ số về vận hành như tỉ lệ sửa chữa, hệ số mang tải, thời gian vận hành của các nhà máy, tỉ lệ OPEX/MW luôn là ưu tiên hàng đầu.

- Đối với CL marketing: trong khi KOMIPO và Genesis Energy chú trọng đến CL phát triển thương hiệu thì Kansai EP đặc biệt chú ý đến CL giá năng động với nhiều lựa chọn khác nhau cho các đối tượng khách hàng khác nhau. Ngoài ra, cả 03 DN đều chú trọng đến PR, phát triển các chương trình cộng đồng, một mặt nhằm tăng cường nhận thức của khách hàng trong tiêu dùng tiết kiệm điện, mặt khác tăng cường nhận thức của khách hàng đối với thương hiệu công ty.

**Thứ tư**, triển khai quan hệ đối tác CL với nhà cung cấp và với các DN truyền tải, phân phối điện và mua bán điện là CL cơ bản để các DN phát điện hướng tới chi phí thấp trong triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh. Kinh nghiệm của Komipo và Kansai EP là tăng cường quan hệ đối tác CL với các nhà cung cấp nhiên liệu đầu vào phát điện (than, khí, uranium) và các DN truyền tải, phân phối điện; còn

kinh nghiệm của Genesis Energy là tăng cường quan hệ đối tác CL với các nhà cung cấp nhiên liệu đa dạng và với các DN truyền tải điện và mua bán điện.

**Thứ năm**, để tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững trong triển khai CLKD của mình, các DN phát điện thường tập trung vào phát triển năng lực lãnh đạo, chất lượng nhân sự, phát triển công nghệ phát điện hợp lý, hài hòa tỉ lệ giữa thủy điện, nhiệt điện than và nhiệt khí đảm bảo nguồn cung ổn định với chi phí tương đối thấp; tăng cường sản xuất tác nghiệp theo hệ thống sản xuất tinh giản, đảm bảo các chỉ số vận hành ở mức chuẩn cao so với thế giới; và liên minh liên kết với các đối tác CL trong chuỗi cung ứng điện, đảm bảo hoạt hóa và cắt giảm chi phí trong chuỗi giá trị ngành điện.

### 1.3.2. Kiểm định thang đo và mô hình lí thuyết trong điều kiện của các DN phát điện thuộc EVN

#### 1.3.2.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng là kỹ thuật thảo luận và phỏng vấn sâu. Tiến hành bằng cách thảo luận chuyên gia là các CEOs của các DN phát điện, DN truyền tải điện, DN mua bán điện; các nhà quản trị cấp tập đoàn và tổng công ty phát điện; các chuyên gia quản lý nhà nước về điện thuộc Bộ Công thương; các nhà nghiên cứu về CL công nghiệp điện với số lượng là 16 chuyên gia với mục đích phát triển mô hình và thang đo nghiên cứu lí thuyết đã được thiết kế với đề cương thảo luận được chuẩn bị trước. Trong nội dung thảo luận nhóm chuyên gia về hiệu suất triển khai CLKD, người tham gia được yêu cầu liệt kê ít nhất 03 DN phát điện thuộc EVN mà họ biết và nắm được CLKD của chúng. Tiếp theo người tham gia được yêu cầu nhận xét ý nghĩa của từng phát biểu cho từng biến quan sát đo lường mỗi yếu tố nội dung (biến độc lập) và có ý kiến cải thiện các phát biểu cho rõ ý hơn nếu thấy cần thiết.

**Bảng 1-3. Kết quả phát triển thang đo các yếu tố mô hình nghiên cứu triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.**

TT	Biến độc lập	Số biến quan sát tương ứng	
		Lí thuyết	Sau phát triển
1	Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ triển khai CLKD (SA)	5	4
2	Chất lượng lựa chọn và định vị thị trường cạnh tranh (PS)	5	4
3	Chất lượng định hướng các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh (FS)	7	6
4	Chất lượng quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng điện năng của EVN (PR)	6	5
5	Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (CA)	5	4
6	Chất lượng nâng cấp các năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD (BC)	5	5
7	Hiệu suất triển khai CLKD tổng hợp (BSP)	4	4
	<b>Cộng</b>	<b>37</b>	<b>32</b>

Nguồn: Tác giả

Kết quả thảo luận cho thấy, 37 biến quan sát đo lường 06 yếu tố nội dung triển khai CLKD và hiệu suất triển khai CLKD tổng thể được lược bỏ, bổ sung, còn lại 32 biến. Sau thảo luận nhóm chuyên gia cho phép xây dựng bộ thang đo nghiên cứu triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN với các phát biểu được hiệu chỉnh để đưa vào nghiên cứu định lượng tiếp theo (Bảng 1-4).

**Bảng 1-4. Thang đo nghiên cứu triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN được hiệu chỉnh qua thảo luận nhóm chuyên gia**

<b>Các biến</b>	<b>Mô tả ý nghĩa - Biên quan sát</b>
(1) Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD(SA)	<b>SA1.</b> Thực hành các công cụ phân tích SPACE để đánh giá tình thế môi trường KD theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh.
	<b>SA2.</b> Thực hành các công cụ BCG, GE/McKinsey phân đoán và phân tích tình thế SBUs.
	<b>SA3.</b> Thực hành các công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD.
	<b>SA4.</b> Xây dựng hệ thống thông tin QTKD dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử.
(2) Chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh (PS)	<b>PS1.</b> Triển khai tốt định vị chi phí tương đối thấp trên thị trường.
	<b>PS2.</b> Triển khai định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn trên thị trường.
	<b>PS3.</b> Triển khai định vị tương quan chất lượng/giá bán cao hơn trên thị trường.
	<b>PS4.</b> Triển khai định vị thân thiện và an toàn môi trường trong thực hiện trách nhiệm xã hội.
(3) Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh (FS)	<b>FS1.</b> R&D sản phẩm mới, dịch vụ công nghệ và qui trình mới thường xuyên, hiệu quả cao
	<b>FS2.</b> Định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp và hiệu quả
	<b>FS3.</b> Định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả.
	<b>FS4.</b> Thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị.
	<b>FS5.</b> Phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển.
	<b>FS6.</b> Định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao.
(4) Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN (PR)	<b>PR1.</b> Chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh cập thời, toàn diện và tin cậy.
	<b>PR2.</b> Chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng kịp thời, hiệu quả.
	<b>PR3.</b> Chia sẻ và điều hòa hợp lý của EVN về lợi ích/chi phí phù hợp, hợp lý theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN trên toàn chuỗi.
	<b>PR4.</b> Thực hành liên minh CL nội bộ EVN đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi.
(5) Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (CA)	<b>CA1.</b> Đảm bảo đầu vào và kết cấu hạ tầng cho phát điện phù hợp, an toàn và hiệu quả.
	<b>CA2.</b> Thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn.
	<b>CA3.</b> Thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt.
	<b>CA4.</b> Kích hoạt hiệu quả chuỗi giá trị theo nguyên tắc chi phí đáp ứng giá trị.
	<b>CA5.</b> Kỹ năng và khai thác hiệu quả cao đường cong kinh nghiệm.
(6) Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD (BC)	<b>BC1.</b> Năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD phù hợp, chất lượng và năng động.
	<b>BC2.</b> Năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD.
	<b>BC3.</b> Năng lực quản trị rủi ro và đảm bảo tốt an ninh, an toàn phát điện.
	<b>BC4.</b> Xây dựng năng lực cốt lõi theo hướng giá trị khách hàng và năng lực cạnh tranh động của DN phát điện trên thị trường cung ứng.
	<b>BC5.</b> Năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi và đổi mới.
(7) Hiệu suất triển khai CLKD tổng	<b>BSP1.</b> Chất lượng công nghệ SX, công suất phát điện và TNXH của DN được đánh giá cao
	<b>BSP2.</b> Chất lượng dịch vụ cấp điện hòa mạng và đáp ứng đơn hàng của DN được tín nhiệm

Các biên	Mô tả ý nghĩa - Biên quan sát
thê BSP) <sup>1</sup>	<b>BSP3.</b> Những lợi ích và dịch vụ mà khách hàng thu được là cao hơn nhiều so với các chi phí bỏ ra để mua điện từ DN.
	<b>BSP4.</b> Triển khai CLKD hiện tại sẽ đảm bảo cho DN có năng lực cạnh tranh, giá trị thương hiệu và hiệu quả KD cao.

Nguồn: Tác giả

### 1.3.2.2. Nghiên cứu định lượng

#### a. Thiết kế mẫu nghiên cứu

*Đối tượng mẫu:* Nghiên cứu định lượng được sử dụng trong Luận án trước hết thông qua phương pháp điều tra trắc nghiệm chuyên gia và bản thân các nhà quản trị CLKD ở các DN phát điện và DN thành viên chuỗi cung ứng điện – những người không chỉ hiểu về DN phát điện mà còn nắm vững chất lượng triển khai CLKD của các DN này để có thể thấu hiểu và cảm nhận đánh giá được các yếu tố hợp thành (biên quan sát) chất lượng các hợp phần (biên độc lập) triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh của DN phát điện.

*Qui mô mẫu:* Kích cỡ mẫu phụ thuộc vào phương pháp phân tích. Trong nghiên cứu này sử dụng công cụ phân tích yếu tố khám phá (EFA) với 32 biên quan sát. Theo Hair & cộng sự [56], kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỉ lệ số quan sát/biến đo lường là 5/1, nghĩa là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu 5 quan sát. Vì vậy số phiếu tối thiểu cần có là  $32 \times 5 = 160$  phiếu. Cân nhắc tỉ lệ thu hồi là 65%, số lượng phiếu được thực hiện trong điều tra là  $160 \times 1,35 = 216$  phiếu. Kết quả thu hồi là 168 phiếu (tương ứng 77,78%), loại bỏ 6 phiếu không đúng yêu cầu. Qui mô mẫu nghiên cứu là 162 phiếu. Cơ cấu đối tượng đáp viên trong tập mẫu nghiên cứu được tổng hợp trong Bảng 1-5. Tổng mẫu phiếu điều tra hợp lệ thu được về là 162 – thỏa mãn điều kiện về số lượng mẫu cần thiết.

*Phương pháp lấy mẫu:* Lấy mẫu theo tỉ lệ định mức (quota) kết hợp thuận tiện để đảm bảo tính đại diện và tiêu chuẩn mẫu chuyên gia.

*Thời gian tiến hành điều tra:* từ tháng 4 đến tháng 8 năm 2015.

*Xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 22.0.*

**Bảng 1-5. Cơ cấu mẫu nghiên cứu**

TT	Cơ cấu đáp viên chuyên gia	Số lượng mẫu	Tỉ lệ (%)
1	CEOs ở các DN phát điện thuộc EVN	47	29,01%

<sup>1</sup>Với khái niệm và thang đo biến phụ thuộc 'Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể' được xây dựng phù hợp cho bối cảnh thị trường phát điện cạnh tranh hiện tại. Trong trường hợp thị trường bán buôn điện cạnh tranh, thang đo BSP4 sẽ được tách làm 2 chỉ số: (1) năng lực cạnh tranh nguồn và động, (2) phát triển giá trị thương hiệu DN dựa trên khách hàng. Khi hình thành thị trường bán lẻ cạnh tranh điện, 3 biên quan sát đầu (BSP1, BSP2, BSP3) được thay đổi bởi vận dụng mô hình SCOR cấp độ 1.0 khi gắn DN phát điện vào chuỗi cung ứng điện hoàn chỉnh với vai trò là một nhà sản xuất điện nguyên gốc (OEM) [75], [82].

2	CEOs ở các DN khách hàng trong chuỗi cung ứng EVN	32	19,75%
3	CEOs và quản trị CLKD ở tập đoàn và các Gencos	28	17,28%
4	Chuyên gia quản lý nhà nước Bộ Công thương về ngành điện	15	9,27%
5	Chuyên gia Quản lý Nhà nước tỉnh và huyện có DN phát điện	21	12,96%
6	Chuyên gia độc lập và nhà nghiên cứu CL phát triển công nghiệp điện và phát điện	19	11,73%
	<b>Tổng</b>	162	100%

Nguồn: tác giả

## b. Thiết kế bảng hỏi và tiêu chuẩn kiểm định mô hình nghiên cứu

Bảng hỏi được thiết kế dựa theo thang đo nghiên cứu đã được hiệu chỉnh ở Bảng 1-4. Mỗi biến quan sát được đánh giá theo thang Likert 5 điểm, trong đó ứng với mỗi phát biểu, đáp viên đánh giá qua thực tiễn cảm nhận để chọn mức độ đồng ý với phát biểu được đưa ra với qui ước: 1 điểm: Hoàn toàn không đồng ý; 2 điểm: Hơi không đồng ý; 3 điểm: Trung lập; 4 điểm: Đồng ý; 5 điểm: Rất đồng ý (Xem Phụ lục 2).

Để đánh giá tính nhất quán nội tại của các khái niệm nghiên cứu, phương pháp phân tích yếu tố khám phá (EFA) và phương pháp phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha được thực hiện. Đầu tiên, phép phân tích yếu tố khám phá của mỗi khái niệm nghiên cứu gồm 6 yếu tố nội dung và hiệu suất triển khai CLKD được xem xét để cung cấp bằng chứng về giá trị phân biệt và giá trị hội tụ của thang đo. Giá trị phân biệt được đánh giá bằng cách xem xét ma trận tương quan giữa các biến độc lập và phụ thuộc và chọn ra những biến mà hệ số tương quan giữa chúng thấp. Vì thế hệ số tương quan của các khái niệm nghiên cứu Luận án này theo qui ước nhỏ hơn 0,85 (John & Benet Martinez, 2000) [66] để đảm bảo yêu cầu về giá trị phân biệt. Mức độ thích hợp của tương quan nội tại giữa các biến quan sát trong các khái niệm nghiên cứu được thể hiện bằng hệ số Kaiser – Myer – Olkin (KMO) đo lường sự thích hợp của mẫu và mức ý nghĩa đáng kể của kiểm định Barlett's. Sự rút trích các yếu tố đại diện bằng các biến quan sát được thực hiện bằng phân tích các yếu tố chính với phép quay Varimax. Các thành phần với giá trị Eigen > 1, tổng phương sai trích >= 0,50 được xem như các yếu tố đại diện các biến. Phương pháp nhất quán nội tại sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để thể hiện tính đáng tin cậy của thang đo khi hệ số Cronbach's Alpha > 0.7 (Nunnally & Berstain, 1994) [73]. Nếu tất cả các hệ số tải yếu tố > 0.5 (hệ số qui ước) thì các khái niệm nghiên cứu đạt giá trị hội tụ (Hair et al, 2006) [56]. Như vậy, những yếu tố không đáp ứng điều kiện Cronbach's Alpha > 0.7; hệ số tải yếu tố < 0.5; tương quan biến tổng < 0.3 sẽ bị loại bỏ đối với các phân tích tiếp theo.

## c. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha được tổng hợp trong bảng 1-6.



**Bảng 1-6. Tổng hợp hệ số tin cậy Cronbach Alpha của các khái niệm nghiên cứu**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
<b>Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD, Alpha = 0.724</b>				
SA1	13.08	2.101	.607	.603
SA2	12.87	2.939	.465	.694
SA3	12.94	2.837	.501	.676
SA4	13.21	2.243	.524	.663
<b>Chất lượng lựa chọn, định vị thị trường cạnh tranh, Alpha =0.756</b>				
PS1	11.81	2.091	.546	.708
PS2	11.85	1.705	.630	.655
PS3	11.92	1.898	.514	.722
PS4	11.83	1.913	.537	.708
<b>Chất lượng định hướng cho = các CL chức năng, Alpha =0.773</b>				
FS1	20.13	7.390	.293	.827
FS2	20.09	7.584	.615	.719
FS3	19.76	7.279	.573	.725
FS4	20.04	7.693	.623	.720
FS5	19.97	7.419	.595	.721
FS6	19.95	7.692	.585	.726
<b>Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL, Alpha =0.818</b>				
PR1	12.31	3.744	.594	.792
PR2	12.23	3.238	.641	.774
PR3	12.16	3.425	.664	.760
PR4	12.18	3.501	.668	.759
<b>Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, Alpha =0.718</b>				
CA1	15.50	6.073	.733	.564
CA2	15.47	6.110	.729	.567
CA3	15.91	8.489	.108	.818
CA4	15.75	8.021	.247	.757
CA5	15.47	6.200	.738	.567
<b>Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi, Alpha =0.748</b>				
BC1	16.10	4.627	.647	.654
BC2	16.12	4.399	.704	.629
BC3	16.05	4.673	.688	.643
BC4	16.23	6.079	.079	.871
BC5	16.20	4.774	.620	.665
<b>Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể, Alpha = 0.802</b>				
BSP1	13.69	3.239	.675	.785
BSP2	13.56	3.891	.708	.752
BSP3	14.13	3.675	.694	.767
BSP4	14.21	4.038	.716	.773

Nguồn: Xử lý kết quả điều tra

Theo một số nhà nghiên cứu, có thể kiểm định độ tin cậy Cronbach Alpha trước, sau đó mới đưa vào EFA hoặc ngược lại. Tuy nhiên theo Nguyễn Đình Thọ [29] các nghiên cứu nên kiểm định Cronbach Alpha trước khi đưa vào phân tích yếu tố. Nghiên cứu này tiến hành kiểm định độ tin cậy của các thang đo nhằm loại bỏ các biến không có ý nghĩa ra khỏi mô hình.

Từ bảng 1-6 cho thấy hệ số Alpha của cả 06 biến độc lập (Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD; Chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh; Chất lượng định hướng các CL chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh; Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng của EVN; Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững; Chất nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi)

đều  $> 0.7$  nên cả 06 biến số đều chấp nhận được và được tiếp tục đưa vào phân tích tiếp.

Tuy nhiên, qua tính toán Cronbach Alpha, trong 6 biến quan sát Chất lượng định hướng cho các CL chức năng (FS) cho thấy biến quan sát FS1 có hệ số tương quan biến tổng  $< 0.3$  và nếu loại biến này ra khỏi thành phần FS thì làm cho Cronbach alpha tăng lên (0.827 so với 0.773). Điều này chứng tỏ biến FS1 thực sự không làm tăng ý nghĩa cho thành phần nói chung. Chính vì vậy sau khi đưa vào phân tích tiếp theo thì cho thấy biến này phân tán vào các thành phần khác nhau.

Tương tự, trong 5 biến quan sát chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (CA) cho thấy biến quan sát CA3 và CA4 có hệ số tương quan biến tổng tương ứng là 0,108 và 0.247 ( $< 0,3$ ) và nếu loại 2 biến này ra khỏi thành phần CA thì đều làm cho Cronbach Alpha tăng lên. Điều này cũng chứng tỏ biến CA3 và CA4 thực sự không làm tăng ý nghĩa cho thành phần nói chung.

Trong 5 biến quan sát chất lượng nâng cấp nguồn lực, năng lực và xây dựng năng lực CLKD cốt lõi (BC) cho thấy: biến quan sát BC4 có hệ số tương quan biến tổng là 0,079 ( $< 0,3$ ) và nếu loại biến này ra khỏi thành phần BC thì đều làm cho Cronbach alpha tăng lên (0,871 so với 0,748).

Để làm tăng ý nghĩa của từng biến quan sát cũng như thành phần từng thang đo, NCS đã loại 4 biến quan sát FS1, CA3, CA4 và BC5 ra khỏi mô hình nghiên cứu. Kết quả Cronbach Alpha của FS lần 2 khi loại FS1 là 0,827  $>$  Cronbach Alpha cũ (0,773). Kết quả Cronbach Alpha của CA lần 2 khi loại CA3 và CA4 là 0,944  $>$  Cronbach Alpha cũ (0,718). Kết quả Cronbach Alpha của BC lần 2 khi loại BC4 là 0,871  $>$  Cronbach Alpha cũ (0,748).

#### **d. Phân tích EFA và kiểm định mô hình nghiên cứu**

Kết quả EFA cho thang đo các thành phần (yếu tố nội dung) của hiệu suất triển khai CLKD được thể hiện qua Bảng 1-7.

Sau khi tiến hành EFA nhập nhiều lần, kết quả EFA lần cuối sau khi đã loại 4 biến quan sát FS1, CA3, CA4 và BC4 có Alpha  $< 0,3$  cho kết quả KMO = 0,712 với mức ý nghĩa sig  $< 0,000$  và trích được 6 yếu tố tại Eigenvalues = 1,791 ( $> 1$ ) nên đạt yêu cầu với tổng phương sai trích = 76,938%.

**Bảng 1-7. Kết quả phân tích yếu tố khám phá lần cuối với thủ tục xoay Varimax của các biến quan sát thành phần hiệu suất triển khai CLKD**

Biến quan sát	Hệ số tải yếu tố của các thành phần <sup>a</sup>					
	1	2	3	4	5	6
FS2	.815					
FS4	.786					
FS5	.782					
FS6	.739					
FS3	.709					

Biến quan sát	Hệ số tải yếu tố của các thành phần <sup>a</sup>					
	1	2	3	4	5	6
BC2		.849				
BC1		.843				
BC3		.842				
BC5		.824				
CA2			.936			
CA5			.935			
CA1			.923			
PR2				.834		
PR4				.779		
PR3				.777		
PR1				.764		
PS2					.802	
PS1					.759	
PS3					.734	
PS4					.713	
SA1						.804
SA4						.734
SA3						.708
SA2						.690

Phương pháp rút gọn: Phân tích nhân tố cơ bản

Phương pháp xoay: Phương pháp xoay Varimax qua tiêu chuẩn hóa hệ số Kaiser

a. Phép xoay hội tụ trong 6 lần lặp lại

*Nguồn: Xử lý kết quả điều tra*

Để tăng cường khả năng giải thích các yếu tố, NCS chọn phương pháp xoay *Varimax produce* – với thủ tục này sẽ xoay nguyên góc các yếu tố để tối thiểu hóa số lượng biến có hệ số lớn tại cùng một nhân tố (Xem bảng 1-8).

**Bảng 1-8. Kết quả phân tích yếu tố với 06 thành phần của hiệu suất triển khai CLKD**

Khái niệm	Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy (Alpha)	Phương sai trích (%)	Đánh giá
Hiệu suất triển khai CLKD (BSP)	SA	04	.724	76,938%	Đạt yêu cầu
	PS	04	.756		
	FS	05	.827		
	PR	04	.818		
	CA	03	.944		
	BC	04	.871		

*Nguồn: Xử lý kết quả điều tra*

Như vậy, các thang đo sau khi đánh giá và kết cấu lại có 6 thành phần, gồm 24 biến quan sát. Các thành phần được đặt tên theo tính chất của các biến quan sát như sau:

- Thành phần 1: chất lượng định hướng các CL chức năng;
- Thành phần 2: chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng năng lực CLKD cốt lõi;
- Thành phần 3: Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững;
- Thành phần 4: Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng của

EVN;

- Thành phần 5: Chất lượng lựa chọn, định vị trên thị trường cạnh tranh;
- Thành phần 6: Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD.

Hệ số tải yếu tố (Factor Loading) đều  $> 0.55$  nên các biến quan sát đều quan trọng trong các nhân tố, chúng có ý nghĩa thiết thực. Mỗi biến quan sát có sai biệt về hệ số tải nhân tố đều  $\geq 0.30$  nên đảm bảo được sự phân biệt giữa các nhân tố. Hệ số KMO = 0,712 nên EFA phù hợp với dữ liệu. Thống kê Chi-square của kiểm định Bartlett's đạt giá trị mức ý nghĩa là 0,000 do vậy các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể.

**Bảng 1-9. Phân tích yếu tố của khái niệm Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể**

Biến quan sát	Hệ số tải yếu tố	Eigen Value	Phương sai trích (%)	Độ tin cậy (Alpha)
Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể		2.249	74.968 %	0.802
BSP1	.855			
BSP2	.873			
BSP3	.867			
BSP4	.864			

*Nguồn: Xử lý kết quả điều tra*

Khái niệm “Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể” được giả định là một khái niệm đơn hướng. Bốn biến quan sát được dùng để đo hiệu suất triển khai CLKD tổng thể. Bảng 1-8 trình bày kết quả phân tích yếu tố cho khái niệm nghiên cứu này. Hệ số Cronbach's Alpha tính được là 0.802; giá trị Eigen là 2.249; phương sai trích 74.968; tất cả hệ số tải yếu tố đều lớn hơn 0.80.

Với tất cả kết quả phân tích EFA trên, cho phép rút ra kết luận rằng, sau khi loại 4 biến, các thang đo biểu thị hiệu suất triển khai CLKD tổng thể và các thành phần của triển khai CLKD đã đạt giá trị hội tụ. Nói cách khác là các biến quan sát đã đại diện được cho các khái niệm nghiên cứu cần phải đo.

#### **e. Phân tích tương quan và đánh giá sự phù hợp, tin cậy của mô hình nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng hệ số Pearson's để phân tích tương quan giữa các biến độc lập với biến Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện thuộc EVN. Kết quả cho thấy Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện thuộc EVN tương quan với hầu hết các biến nghiên cứu khác và có hệ số tương quan đều đạt mức ý nghĩa thống kê ( $p < 0,01$ ). Đưa 6 yếu tố như đã đặt tên ở trên vào chạy tương quan nhằm đánh giá độ phù hợp của mô hình nghiên cứu bằng phương pháp Enter, kết quả lần cuối cho trong Bảng 1-10.

Giá trị  $R^2$  điều chỉnh = 0.937 chứng tỏ các nhân tố đưa vào phân tích giải thích được 93,7% đến hiệu suất mục tiêu CLKD tại các DN phát điện. Giá trị của  $R^2$  điều chỉnh này hoàn toàn

đủ giá trị tin cậy và phù hợp với điều kiện kinh doanh phát điện tại Việt Nam hiện tại.

**Bảng 1-10. Đánh giá độ phù hợp của mô hình nghiên cứu**

Mô hình	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> đã hiệu chỉnh	Sai số ước tính của độ lệch chuẩn
1	.969 <sup>a</sup>	.939	.937	.00000

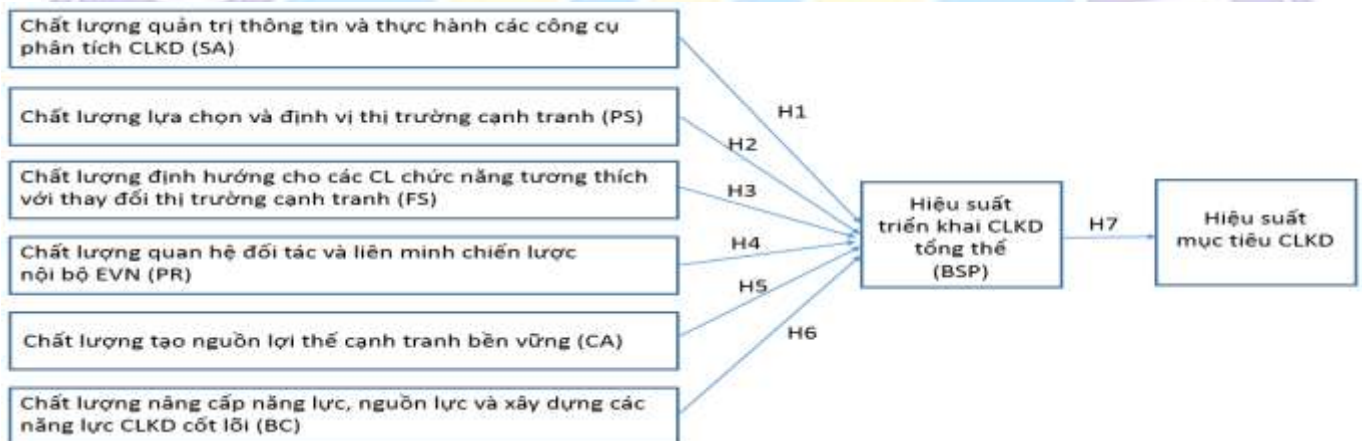
a. Các biến tham chiếu: (Hàng số), BC, PS, SA, FS, CA, PR  
Biến phụ thuộc: BSP

Nguồn: Xử lý kết quả điều tra

### 1.3.3. Xác lập mô hình nghiên cứu thực tế triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN

#### 1.3.3.1. Xác lập mô hình nghiên cứu thực tế và thang đo tương ứng

Tổng hợp nghiên cứu kinh nghiệm triển khai CLKD tại các DN phát điện nước ngoài có bối cảnh tương đồng bối cảnh thị trường điện Việt Nam hiện tại và qua phân tích kiểm định mô hình nghiên cứu lí thuyết và thang đo tương ứng cho phép rút ra kết luận: Mô hình nghiên cứu thực tế với triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN bao gồm 06 biến độc lập cho biến phụ thuộc “Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể” như Hình 1-3. Cụ thể:



**Hình 1-3. Mô hình nghiên cứu thực tế**

Nguồn: Tác giả

- Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD gồm 04 biến quan sát là SA1, SA2, SA3, và SA4.
- Chất lượng lựa chọn, định vị trên thị trường cạnh tranh gồm 04 biến quan sát là PS1, PS2, PS3 và PS4.
- Chất lượng định hướng các CL chức năng gồm 05 biến quan sát là FS2, FS3, FS4, FS5, và FS6.
- Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng của EVN gồm 04 biến quan sát là PR1, PR2, PR3, và PR4.

- Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững gồm 03 biến quan sát là CA1, CA2, và CA5.

- Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng năng lực CLKD cốt lõi gồm 4 biến quan sát là BC1, BC2, BC3 và BC5.

Tổng cộng: 24 biến quan sát cho 06 biến độc lập.

- Biến phụ thuộc “Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể” gồm 04 biến quan sát là BSP1, BSP2, BSP3, và BSP4.

Đây là mô hình nghiên cứu và thang đo tương ứng đảm bảo chuẩn kiểm định và phù hợp với đặc điểm, điều kiện, bối cảnh hiện tại ở các DN phát điện thuộc EVN và đây cũng là cơ sở thực tiễn chủ yếu để nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN trong chương tiếp theo.

### **1.3.3.2. Các tiêu chí đánh giá triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

#### **a. Các tiêu chí hiệu năng và hiệu quả triển khai chiến lược kinh doanh**

Theo quan điểm hiện đại, tiêu chí của quản trị CL nói chung và triển khai CLKD nói riêng gồm cả hiệu năng và hiệu quả. Trong đó, hiệu quả được hiểu là việc sử dụng tối thiểu các nguồn lực nhưng vẫn đảm bảo được mục tiêu của CLKD; còn hiệu năng là một khái niệm hướng đến việc đánh giá mức độ thực hiện các mục tiêu của CLKD. Như vậy cả hiệu năng và hiệu quả đều liên quan mật thiết đến “yếu tố đầu vào” và “kết quả đầu ra” và được gọi chung là “hiệu suất”. Thuật ngữ “*hiệu suất CLKD*” được hiểu rất đa nghĩa vừa phản ánh theo tiếp cận quản trị theo mục tiêu (MBO - Management By Objectives) về đầu ra của một hệ thống khi so với mong muốn kỳ vọng đạt được và “hiệu suất = thực tế/kỳ vọng”, và/hoặc so với mục tiêu đặt ra với CLKD - nên mang nghĩa “hiệu quả (Effectiveness) = kết quả đầu ra/mục tiêu”. Theo tiếp cận quản trị theo quá trình (MBP - Management By Process) nó phản ánh mức độ đáp ứng yêu cầu chất lượng của một quá trình (hiệu suất = mức độ thực tế/mức độ hoàn hảo) và/hoặc mức đầu ra thực tế của quá trình/chi phí thực hiện quá trình - hiệu năng quá trình (Efficiency). Trong nghiên cứu này hiệu suất triển khai CLKD chính là hiệu năng và hiệu quả triển khai CLKD. Để tính hiệu năng và hiệu quả triển khai CLKD của các DN phát điện, thông thường dùng các tiêu chí sau:

(1) *Chi phí bình quân/đơn vị điện năng theo qui mô và theo mùa vụ*: là việc tính toán chi phí bình quân trong việc sản xuất một đơn vị điện năng (KWh hoặc MWh) ở từng nhà máy thủy điện, nhiệt điện, phong điện....

(2) *Các chi phí cận biên và chi phí ẩn*:

Tính toán chi phí cận biên nhằm xem xét việc sản xuất thêm một đơn vị điện năng có ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận - tập trung vào chi phí cận biên và

doanh thu cận biên của việc sản xuất thêm một đơn vị điện năng. Nếu doanh thu cận biên lớn hơn chi phí cận biên, DN nên tăng sản lượng sản xuất điện năng và ngược lại. Tiêu chí chi phí cận biên giúp DN phát điện xác định sản lượng điện sản xuất ra có thể tối đa hóa lợi nhuận. Chừng nào mà doanh thu cận biên lớn hơn chi phí cận biên thì vẫn có thể tăng sản lượng điện năng. Ngay khi doanh thu cận biên nhỏ hơn chi phí cận biên thì phải dừng việc tăng sản lượng điện năng.

Ngoài chi phí cận biên, các DN phát điện còn phải tính toán các chi phí ẩn. Chi phí ẩn (*Shadow costs of production*) được hiểu là các chi phí phát sinh do lỗi trong hệ thống trong các hoạt động từ đầu vào, sản xuất, đến đầu ra của sản xuất điện. Chi phí ẩn bao gồm sử dụng không hết công suất phát điện, nguồn nguyên liệu không phù hợp, cung cấp điện năng không đúng thời điểm...

### (3) Các chỉ tiêu hiệu suất theo mục tiêu CLKD

Các chỉ tiêu hiệu suất theo mục tiêu CLKD thường là các chỉ tiêu về Lợi nhuận, thị phần, độ an toàn, ROI, ROA, ROS... tùy theo mục tiêu CLKD của các DN phát điện đặt ra hướng tới các mục tiêu gì.

#### **b. Các tiêu chí đánh giá hiệu suất quá trình triển khai chiến lược kinh doanh**

Theo lý thuyết DN có hiệu suất cao (high performance) thì triển khai CLKD của các DN phát điện là một quá trình nhằm đạt đến hiệu suất mục tiêu CLKD DN phát điện thích nghi với những thay đổi môi trường CL, cân bằng tối ưu các yêu cầu. Đánh giá hiệu suất mục tiêu CLKD các DN phát điện chính là việc so sánh hiệu số và/hoặc tỉ lệ các tiêu chí này từ đầu ra với đầu vào của triển khai CLKD tại các DN này.

Ngoài các chỉ tiêu định lượng, phần lớn các chỉ tiêu hiệu suất đều là chỉ tiêu lượng hóa qua điều tra trắc nghiệm xã hội học với các công thức xác định sau:

(1) Hiệu suất triển khai mỗi thành phần của CLKD:  $\bar{P}_i = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^n \bar{X}_{ij}$ . Trong đó:

$\bar{P}_i$ : Hiệu suất chất lượng bình quân yếu tố thành phần thứ i biến độc lập của CLKD

$\bar{X}_{ij}$ : Điểm trung bình của các thành phần triển khai thứ j của yếu tố thành phần i

j: Chỉ số thành phần triển khai (biến quan sát) của yếu tố thành phần i

N: Số lượng thành phần triển khai của yếu tố i

(2) Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện thuộc EVN:

$$\bar{P} = \sum_{i=1}^M K_i P_i. \text{ Trong đó:}$$

$\bar{P}$ : Hiệu suất mục tiêu tổng thể CLKD ngành phát điện

$K_i$ : Hệ số quan trọng của thành phần triển khai thứ i,  $\sum K_i = 1$ .

Các trị số  $K_i$  được xác định thông qua xác lập mô hình hồi qui tuyến tính

bội (các trị số Beta), được tính  $K_i = \frac{\beta_i}{\sum \beta_i}$  và sau đó được làm tròn thống kê.

M = 6 Số lượng thành phần triển khai trong triển khai CLKD.

### **1.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

Về nguyên lý có 03 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CLKD tại các DN phát điện ở Việt Nam, đó là: nhóm yếu tố môi trường vĩ mô, nhóm yếu tố thị trường ngành điện nói chung và phát điện nói riêng, và nhóm yếu tố môi trường nội tại các DN phát điện.

#### **1.3.4.1. Nhóm yếu tố môi trường vĩ mô**

Nhóm yếu tố môi trường vĩ mô là nhóm những yếu tố tác động ở tầm vĩ mô đến các DN phát điện nhưng có thể gây ảnh hưởng lâu dài đến hoạt động của các DN này và do đó ảnh hưởng đến triển khai CLKD các DN phát điện ở Việt Nam nói chung và các DN phát điện thuộc EVN nói riêng. Nhóm yếu tố này bao gồm:

-Các yếu tố thể chế chính sách pháp luật có liên quan đến ngành điện nói chung và phát điện nói riêng: Các yếu tố thể chế chính sách pháp luật là nhóm các yếu tố tạo nên hành lang pháp lý cho sự hoạt động của các DN phát điện. Sự thay đổi của bất kỳ yếu tố nào trong nhóm yếu tố này cũng khiến các DN phát điện cần cân nhắc, điều chỉnh lại hoạt động kinh doanh của mình, và do đó ảnh hưởng đến triển khai CLKD của các DN này.

-Các chính sách đầu tư phát triển DN phát điện Việt Nam: việc các DN phát điện Việt Nam phát triển theo định hướng nào, đầu tư vào những dự án gì phụ thuộc rất lớn vào các chính sách đầu tư phát triển phát điện mà Nhà nước nói chung, Bộ công thương, Cục điều tiết điện lực và EVN nói riêng ban hành. Do đó các chính sách này cũng ảnh hưởng đến CLKD các DN phát điện Việt Nam nói chung và các DN phát điện thuộc EVN nói riêng.

-Các yếu tố môi trường tự nhiên và tài nguyên phát điện: Sự thay đổi của các yếu tố môi trường tự nhiên và tài nguyên phát điện sẽ ảnh hưởng đến định hướng đầu tư vào loại hình phát điện cụ thể là nhiệt điện, thủy điện, phong điện hay điện hạt nhân và do đó ảnh hưởng đến định hướng và tiến trình triển khai CLKD của các DN này.

-Các yếu tố môi trường kinh tế - xã hội đất nước, vùng: các yếu tố môi trường kinh tế - xã hội đất nước, vùng luôn là các yếu tố tiên quyết ảnh hưởng đến triển khai CLKD của các DN nói chung, bao gồm cả các DN phát điện. Sự thay đổi của các yếu tố này ảnh hưởng đến mức thu nhập và mức chi tiêu cho phát điện của người dân; ảnh hưởng đến đầu tư cho phát điện; ảnh hưởng đến nhu cầu về điện... và do đó ảnh hưởng đến triển khai CLKD các DN phát điện.



-Các yếu tố môi trường khoa học, công nghệ phát điện: Các yếu tố môi trường khoa học và công nghệ phát điện quyết định đến định hướng công nghệ sử dụng trong các nhà máy phát điện hiện tại và trong tương lai, ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn và sản xuất các nguồn điện cụ thể là nhiệt điện, thủy điện, phong điện, hay điện hạt nhân... và do đó ảnh hưởng đến triển khai CLKD của các DN phát điện.

-Các yếu tố môi trường quốc tế và hội nhập quốc tế: hầu hết các DN phát điện Việt Nam đều có nhu cầu lớn về nguồn vốn nhằm tái đầu tư cho các dự án phát điện mới và các nguồn vốn đầu tư này đa phần từ các tổ chức nước ngoài. Hơn nữa, công nghệ sử dụng trong các nhà máy phát điện cũng đều là công nghệ ngoại nhập từ các quốc gia tiên tiến. Do đó các yếu tố môi trường quốc tế và hội nhập quốc tế ảnh hưởng lớn đến mối quan hệ của chính phủ Việt Nam với các quốc gia khác và do đó ảnh hưởng đến mối quan hệ của các DN phát điện Việt Nam đối với các đối tác cung cấp thiết bị, các đối tác đầu tư... và do đó ảnh hưởng đến triển khai CLKD các DN này.

#### **1.3.4.2. Nhóm yếu tố thị trường ngành điện nói chung và phát điện nói riêng**

Nhóm yếu tố thị trường ngành điện nói chung và phát điện nói riêng là nhóm các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến triển khai CLKD của các DN phát điện. Thị trường ngành điện nói chung và phát điện nói riêng có các đặc điểm sau:

- *Ngành điện có tính ổn định cao*: Với vai trò là một ngành cung cấp đầu vào thiết yếu cho hoạt động sản xuất và sinh hoạt, ngành điện Việt Nam ít chịu tác động từ các biến động kinh tế. Hoạt động sản xuất mang tính ổn định là một lợi thế rất lớn đối với hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện.
- *Cung chưa đủ cầu và thủy điện vẫn là nguồn cung cấp điện chính*: Mặc dù được chính phủ quan tâm, khuyến khích phát triển nhưng tình trạng thiếu điện vẫn tiếp tục xảy ra bất chấp sản lượng điện luôn tăng mạnh. Đây là hệ quả tất yếu của sự phát triển kinh tế và đô thị hóa nhanh. Nguồn phát điện chính ở Việt Nam hiện nay là thủy điện với 48% công suất trong năm 2014 với 12.708 MW, tiếp theo là điện chạy tuabin khí, chiếm trung bình 30% tổng công suất. Mặc dù vậy, sản xuất điện bằng tuabin khí đang giảm dần theo thời gian. Điện than chỉ chiếm 16% công suất [93]. Tuy nhiên, vấn đề chính khi phụ thuộc vào thủy điện là nguồn phát điện này biến động theo mùa do mực nước thay đổi, dẫn đến nguồn phát điện không ổn định, ảnh hưởng đến hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện.
- *Tốc độ tăng trưởng điện khá cao*: Do hiện trạng cung vẫn chưa thực sự đủ cầu nên nhu cầu đầu tư phát triển dự án điện mới rất lớn, tốc độ tăng trưởng của ngành khá cao - trung bình thường gấp đôi so với tốc độ tăng trưởng GDP. Những yếu tố này là chất xúc tác thúc đẩy hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

- *Nhu cầu về điện vẫn tiếp tục phát triển*: Hiện nay, nhu cầu điện đang tăng nhanh hơn nguồn cung trong nước. Nhu cầu tăng mạnh từ các khu vực công nghiệp và xây dựng, và dân cư, chiếm tương ứng 52,7% và 36,4% tổng tiêu thụ [93]. Thương mại và du lịch chiếm 10% tổng nhu cầu. Điện được sử dụng trong nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản là chỉ có 1%. Trong đó, nhu cầu ở miền Nam là cao nhất, chiếm 50%; nhu cầu miền Bắc là 40% và khu vực miền Trung là phần còn lại [94]. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng của nhu cầu của khu vực miền Nam là thấp hơn so với miền Bắc và miền Trung với tốc độ CAGR tương ứng là 10,3%, 12,3% và 12,1%/ năm [94]. Ngoài ra, khoảng cách giữa nhu cầu cao điểm và thấp điểm rất lớn. Do đó, ngành điện của Việt Nam thường phải đối mặt với vấn đề mất điện, đặc biệt là trong giờ cao điểm và trong mùa khô, tạo nên những khó khăn trong triển khai CLKD tại các DN phát điện.

- *Cấp độ, tính đồng bộ và tính hoàn hảo của thị trường cạnh tranh điện chưa cao*: Mặc dù Việt Nam đã triển khai thị trường điện cạnh tranh, khởi đầu từ thị trường phát điện cạnh tranh từ năm 2012 nhưng về tổng thể, tính cạnh tranh trong ngành điện còn kém so với các ngành khác. EVN vẫn là đơn vị chi phối phần lớn từ sản xuất đến phân phối và tiêu thụ điện. Hiện tại các DN phát điện thuộc EVN vẫn chiếm 64% sản lượng điện của cả nước [35]. Không chỉ vậy, EVN vừa là nhà độc quyền mua vừa độc quyền bán điện trên thị trường. Chính sự độc quyền này dẫn tới khả năng cạnh tranh của ngành điện ở mức thấp, tính tự chủ trong hạch định và triển khai CLKD ở các DN phát điện thuộc EVN thấp và do đó ảnh hưởng rất lớn đến hiệu suất triển khai CLKD tại các DN này.

#### **1.3.4.3. Nhóm yếu tố môi trường nội tại các DN phát điện thuộc EVN**

Yếu tố tiên quyết nhất quyết định việc DN triển khai CLKD ra sao chính là nhóm yếu tố môi trường nội tại các DN phát điện. Nhóm các yếu tố này bao gồm:

- Các yếu tố nội tại EVN: tất cả các DN phát điện thuộc EVN hiện đều do EVN quản lý. Do đó mối quan hệ tổ chức, phân cấp quản lý, định chế ràng buộc từ EVN đến các DN phát điện như thế nào đóng vai trò quan trọng nhất đối với tính tự chủ của các DN phát điện và do đó ảnh hưởng đến triển khai CLKD của các DN này. Nếu mối quan hệ tổ chức giữa EVN và các DN phát điện càng đơn giản, phân cấp quản lý rõ ràng và ít định chế ràng buộc thì các DN phát điện càng tự chủ với việc triển khai CLKD của mình. Ngược lại, việc triển khai CLKD của các DN phát điện sẽ phụ thuộc rất lớn vào định hướng của EVN nếu quan hệ tổ chức, phân cấp quản lý và định hướng ràng buộc của EVN với các DN này là rất chặt chẽ.

- Các yếu tố nội tại DN phát điện: Bên cạnh mối quan hệ với EVN, bản thân các yếu tố nội tại của các DN phát điện như chất lượng đội ngũ CEOs và kỹ sư, công nhân kỹ thuật chung, vị thế tài chính, R&D và tài sản tri thức, năng lực quản trị DN

hiện đại định hướng thị trường, năng lực chuỗi giá trị của các DN này cũng là những yếu tố tiên quyết quyết định định hướng triển khai và nội dung triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh của các DN này.

### **TÓM LƯỢC CHƯƠNG 1.**

Trong chương 1 của Luận án, NCS đã nêu những khái niệm và lí luận cơ bản liên quan như: Sản phẩm, thị trường và thị trường điện; Chuỗi cung ứng ngành điện; CLKD và vị thế, nội dung của triển khai CLKD tại các DN thành viên thuộc tập đoàn. Sau khi tổng hợp các lí luận về nội dung cơ bản của triển khai CLKD tại các DN phát điện, mô hình nghiên cứu lí thuyết và thang đo tương ứng với triển khai CLKD tại các DN phát điện đã được đưa ra. Mô hình nghiên cứu lí thuyết này được cụ thể hóa qua 07 giả thuyết.

Để đưa ra mô hình nghiên cứu thực tiễn về triển khai CLKD cho các DN phát điện thuộc EVN, NCS tiến hành: (1) nghiên cứu kinh nghiệm triển khai CLKD tại các DN phát điện ở các quốc gia khác; và (2) thực hiện cả nghiên cứu định tính và định lượng để kiểm định thang đo và mô hình lí thuyết trên trong điều kiện của các DN phát điện thuộc EVN.

Việc nghiên cứu bài học kinh nghiệm đối với triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN được NCS nghiên cứu qua các tình huống triển khai CLKD tại DN phát điện của một số quốc gia ở thời điểm có bối cảnh tương đồng như ngành phát điện Việt Nam hiện tại như triển khai CLKD tại Công ty phát điện KOMIPO - Hàn Quốc năm 1999, triển khai CLKD tại Công ty điện lực Kansai – Nhật Bản vào năm 2001, triển khai CLKD tại Công ty điện lực Genesis Energy – New Zealand vào năm 2002.

Kết quả nghiên cứu định tính qua thảo luận và phỏng vấn sâu với 16 chuyên gia nhằm điều chỉnh mô hình nghiên cứu lí thuyết và thang đo cùng với nghiên cứu định lượng qua phân tích nhân tố khám phá và kiểm định mô hình lí thuyết, mô hình và thang đo nghiên cứu thực tế với triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN đã được đưa ra với 28 biến quan sát.

Bên cạnh đó, chương 1 của Luận án cũng đưa ra các tiêu chí đánh giá và các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CLKD tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.



## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC EVN**

### **2.1. Khái quát quá trình phát triển thị trường và kinh doanh của EVN nói chung và kinh doanh phát điện thuộc EVN nói riêng**

#### **2.1.1. Quá trình phát triển ngành điện và thị trường điện Việt Nam**

Ngành điện Việt Nam được hình thành vào năm 1954 khi Cục điện lực được thành lập trực thuộc Bộ Công Thương sau chuyển về trực thuộc Bộ Công nghiệp (1958-1961) [33],[34].

Năm 1994, cùng với việc tổ chức lại Bộ Năng lượng, các DN trong ngành điện từ các khâu phát điện, truyền tải điện và phân phối điện cũng được tổ chức lại thành Tổng công ty Điện lực Việt Nam (EVN), là một DNNN qui mô lớn nằm trong quan điểm quản lý kinh tế vĩ mô của Chính phủ. EVN được thành lập để giữ vai trò then chốt trong ngành điện, trong đó có các nguyên tắc chủ yếu về tổ chức và hoạt động là: (1) là pháp nhân kinh tế do nhà nước thành lập gồm nhiều doanh nghiệp thành viên có quan hệ với nhau về tài chính và các dịch vụ liên quan và có qui mô tương đối lớn; và (2) đảm bảo vừa hạn chế độc quyền vừa hạn chế cạnh tranh bừa bãi.

Ngành điện hiện nay vẫn đang là ngành có nhu cầu lớn hơn khả năng sản xuất trong nước. Tình trạng thiếu điện Việt Nam vẫn còn tiếp tục xảy ra, đặc biệt là vào mùa khô khi các dự án thủy điện thiếu nước. Nguyên nhân chính của hiện tượng này là do giá điện thương phẩm hiện nay còn thấp, không khuyến khích được tư nhân đầu tư mạnh vào các dự án nhiệt điện mà tập trung chủ yếu vào các dự án thủy điện với chi phí vận hành thấp nên ngành điện nước ta hiện nay đang lệ thuộc rất lớn vào thủy điện [94].

Việc đầu tư trong ngành được sự khuyến khích và hỗ trợ rất nhiều từ phía Chính phủ, gần đây nhất trong Công văn số 1465 và số 1472/TTg-QHQT, Chính Phủ có đưa ra những phương án hỗ trợ phát triển ngành điện, đặc biệt là việc hỗ trợ vay vốn với lãi suất thấp từ Ngân hàng Quốc tế về Tái thiết và Phát triển (IBRD) của Ngân hàng thế giới (WB) để đầu tư các dự án điện [93].

Các nguồn sản xuất điện nước ta hiện nay chủ yếu là từ nhiệt điện và thủy điện. Các nguồn năng lượng tái tạo hiện đang được ứng dụng thử nghiệm tại 1 số dự án. Trong quy hoạch nguồn cung ứng điện trong tương lai, các nguồn năng lượng tái tạo này được cân nhắc phát triển, tạo ra nguồn cung ứng mới, tiên tiến.

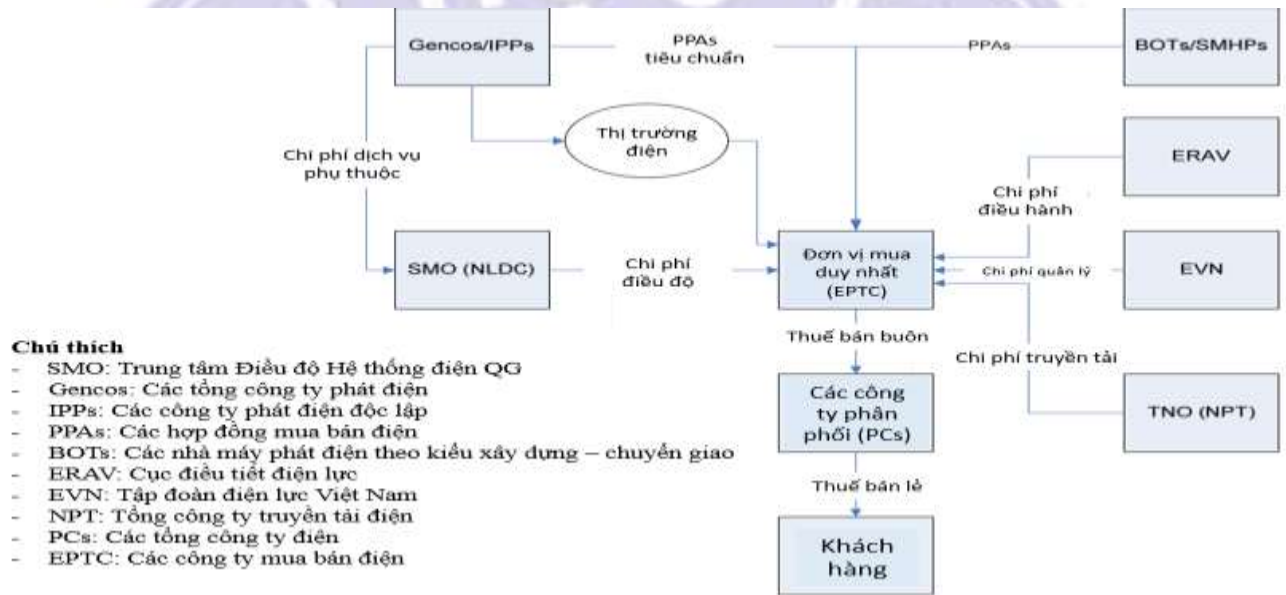
Ngành điện là ngành đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế, là nhu cầu cấp thiết hàng ngày cho hoạt động sản xuất và sinh hoạt. Tiềm năng tăng trưởng của ngành

điện gắn với nhu cầu tiêu thụ điện, trong đó phụ thuộc chủ yếu vào tốc độ tăng trưởng kinh tế. Sản lượng điện cả nước trong giai đoạn 2007-2013 tăng trung bình 12% mỗi năm [6].

**Thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam (VCGM)** được vận hành thử nghiệm bắt đầu từ ngày 01/07/2011 và vận hành chính thức từ năm 2012 [6].

**Cơ cấu của thị trường:** VCGM gồm 2 thị trường thành phần:

- Thị trường hợp đồng: Các đơn vị phát điện ký hợp đồng với Đơn vị mua buôn duy nhất theo cơ chế hợp đồng.
- Thị trường điện giao ngay: áp dụng mô hình thị trường điều độ tập trung chào giá theo chi phí (Mandatory Cost-based Gross Pool).



**Hình 2-1. Cấu trúc thị trường điện Việt Nam**

*Nguồn: [3], [5], [35]*

**Các đối tượng tham gia thị trường:**

- Các DN tham gia cạnh tranh phát điện: gồm các nhà máy điện có công suất đặt từ 30 MW trở lên đấu nối vào lưới điện quốc gia (trừ các DN điện gió, điện địa nhiệt).
- Đơn vị mua buôn duy nhất: Công ty Mua bán điện thuộc EVN.
- Đơn vị vận hành hệ thống điện và thị trường điện, cung cấp dịch vụ thu thập và quản lý số liệu đo đếm điện năng: Trung tâm Điều độ hệ thống điện quốc gia.
- Các đơn vị cung cấp dịch vụ.

Tính đến cuối tháng 6/2015, có 109 nhà máy điện (NMD) đang vận hành trong hệ thống với tổng công suất đặt là 35.534 MW (không kể các NMTĐ nhỏ và điện nhập khẩu) [35]. Tổng công suất và thị phần các loại hình NMD trong TTĐ như sau:

- 59 NMD do 50 đơn vị đại diện trực tiếp chào giá trên thị trường điện có tổng công suất đặt

là 14.796 MW chiếm 41,46% tổng công suất đặt toàn hệ thống. Các NMD này được huy động trên cơ sở giá chào của các NMD và nhu cầu phụ tải của hệ thống trên thị trường điện.

- 50 NMD không trực tiếp chào giá trên thị trường điện do A0 công bố biểu đồ theo có tổng công suất đặt gần 20.738 MW, chiếm 58,36% tổng công suất đặt toàn hệ thống; trong đó có 26 NMD không được tham gia thị trường điện theo quy định (bao gồm 12 NMTĐ chiến lược đa mục tiêu, 4 NMD BOT và 10 NMD gián tiếp) và 24 NMD tạm thời gián tiếp tham gia thị trường điện (*Xem Hình 4.7 – Phụ Lục 4*).

### **2.1.2. Tổng quan về cấu trúc tổ chức và hoạt động của EVN**

Tổng công ty Điện lực Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 562/QĐ-TTg ngày 10/10/1994 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở sắp xếp lại các đơn vị thuộc Bộ Năng lượng; tổ chức và hoạt động theo Điều lệ ban hành kèm theo Nghị định số 14/CP ngày 27/1/1995 của Chính phủ. Ngày 22/6/2006, Thủ tướng Chính phủ ra Quyết định số 147/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án thí điểm hình thành Tập đoàn Điện lực Việt Nam và Quyết định 148/2006/QĐ-TTG về việc thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Đến ngày 25/6/2010, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 975/QĐ-TTg về việc chuyển Công ty mẹ - Tập đoàn Điện lực Việt Nam thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thuộc sở hữu Nhà nước [95].

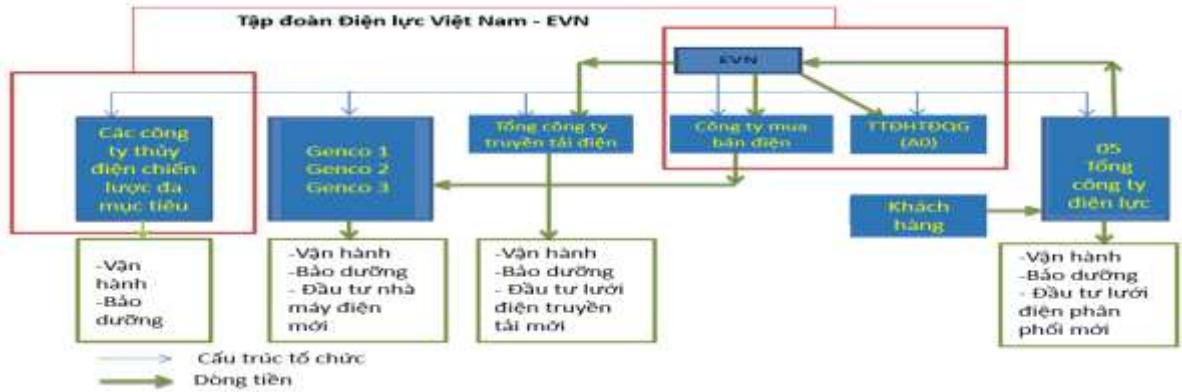
Ngày 06/12/2013, Thủ tướng Chính phủ ban hành Nghị định số 205/2013/NĐ-CP về Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (Nghị định có hiệu lực thi hành kể từ ngày 03/02/2014) với một số nội dung chính như:

- Tên gọi: TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM (EVN).
- Loại hình doanh nghiệp: Công ty TNHH một thành viên.

EVN và các công ty con là trung tâm của ngành điện. Các công ty con của EVN chính là ba tổng công ty phát điện, được gọi là Genco 1, Genco 2 và Genco 3; công ty truyền tải quốc gia (EVNNPT); năm công ty phân phối (được gọi là Tổng công ty Điện lực Hà Nội, Hồ Chí Minh, miền Bắc, miền Trung và miền Nam). Các công ty con chính thuộc EVN thực hiện các hoạt động quan trọng trong các khâu phát điện, truyền tải và phân phối điện. EVN và các công ty con chiếm tỉ trọng khoảng 66% tổng công suất đặt toàn hệ thống. Các Tổng công ty phát điện (Genco) chiếm phần lớn công suất đặt toàn hệ thống bên cạnh một số nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu thuộc sở hữu công ty mẹ EVN. Tổng Công ty Truyền tải điện Quốc gia (EVNNPT) sở hữu và vận hành lưới truyền tải (500kV và 220kV). Năm Tổng Công ty Phân phối điện (PCs) sở hữu và vận hành lưới phân phối (trung và hạ áp) [35], [93], [94], [95] (Hình 2-2).

EVN là người mua buôn duy nhất từ các đơn vị phát điện và tiếp tục sở hữu các nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu, là các nhà máy điện không thuộc

phạm vi quản lý của các Genco. Ngoài ra, EVN vẫn đang đầu tư ra một số lĩnh vực ngoài ngành khác như là ngân hàng, bất động sản, tài chính. Tính đến thời điểm đầu năm 2015, EVN đã rút vốn khỏi lĩnh vực bất động sản, hiện chỉ còn đầu tư ngoài ngành ở lĩnh vực ngân hàng và tài chính [94].



**Hình 2-2. Cấu trúc tổ chức Tập đoàn điện lực Việt Nam**

*Nguồn: [93]*

Như vậy cấu trúc của EVN cho thấy:

*Một là*, EVN đóng vai trò trung tâm quản lý tập đoàn hơn là 1 đơn vị kinh doanh bán buôn điện. Cho nên có thể nói “EVN vừa thổi còi vừa đá bóng” trên thị trường điện.

*Hai là*, EVN cần xúc tiến thành lập các trung tâm phân phối công nghiệp và/hoặc DN bán buôn trực thuộc EVN. Số lượng nhà bán buôn và/hoặc nhà phân phối chuyên nghiệp trên một khu vực/vùng thị trường ít nhất có 2 DN ở cấp độ 1; 3-4 DN ở cấp độ 2; 5-8 DN ở cấp độ 3.

*Ba là*, cần có cơ sở quản lý Nhà nước/thành lập các nhà bán buôn điện thuộc thành phần ngoài Nhà nước (Công ty Cổ phần, DN FDI, DN tư nhân) với định chế mỗi vùng có 1-2 nhà bán buôn ngoài Nhà nước.

*Bốn là*, Tổng công ty truyền tải chuyển thành công ty khu vực cung cấp hàng hóa cùng đường tải điện với trọng tâm từ vốn TW/Nhà nước hoặc ODA và thu phí dịch vụ công nếu sử dụng. Đường tải nhánh phân cấp công ty điện lực, địa phương đầu tư quản lý và thu phí dịch vụ công. Nghĩa là, DN truyền tải là các trung gian chức năng chứ không tham gia trung gian thương mại của kênh phân phối điện.

Thực trạng triển khai thị trường điện cạnh tranh đến nay cho thấy:

- Thị trường điện cạnh tranh đã hết giai đoạn cấp độ 1 nhưng thể thể thị trường phát điện cạnh tranh vẫn chưa đầy đủ.
- Theo lộ trình, Việt Nam đã bước vào thị trường bán buôn điện cạnh tranh nhưng



chưa chuẩn bị cho sự ra đời của thị trường bán buôn điện cạnh tranh.

- Gọi là thị trường phát điện cạnh tranh nhưng thực chất thị trường vẫn là thị trường độc quyền mua vì vậy tác động lớn đến hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện. Đây cũng là nguyên nhân dẫn đến những hạn chế, điểm yếu của triển khai CLKD tại các DN này.

### **2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh phát điện thuộc EVN**

Lĩnh vực kinh doanh phát điện thuộc EVN sau khi tiến hành TCT tổ chức bao gồm ba tổng công ty phát điện là Tổng công ty Phát điện 1, Tổng công ty Phát điện 2 và Tổng công ty Phát điện 3 thuộc EVN; và các công ty thủy điện chiến lược đa mục tiêu. Ba tổng công ty này mới được thành lập tháng 6/2012 và chính thức hoạt động từ ngày 01/01/2013; hoạt động theo hình thức công ty mẹ - công ty con với các DN phát điện trực thuộc chia thành 3 loại là: (1) Các đơn vị hạch toán phụ thuộc; (2) Các công ty con TNHH MTV; và (3) Các công ty liên kết [4], [5]. Trong đó, tổng công ty phát điện 1 (GENCO 1) là kết quả của quá trình TCT các DN phát điện thuộc EVN. Genco 1 thành lập trên cơ sở tổ chức, sắp xếp lại Công ty TNHH một thành viên Nhiệt điện Ung Bí và 14 đơn vị thành viên. Tại thời điểm thành lập, EVN GENCO 1 gồm 9 đơn vị hạch toán phụ thuộc công ty mẹ, 1 công ty liên kết do công ty mẹ nắm giữ trên 50% vốn điều lệ và 4 công ty liên kết do Công ty mẹ nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ. Hiện tại, EVN GENCO 1 đang quản lý 7 dự án đầu tư nguồn điện với số vốn điều lệ là 17.052 tỷ đồng; tổng số lao động hiện có là 4.344 người [4], [35]. Tổng công ty phát điện 2 (GENCO 2) được thành lập trên cơ sở tổ chức, sắp xếp lại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Nhiệt điện Cần Thơ và 12 đơn vị thành viên. Tại thời điểm thành lập, EVN GENCO 2 gồm 5 đơn vị hạch toán phụ thuộc công ty mẹ, 2 công ty con do công ty mẹ nắm giữ 100% vốn điều lệ và 5 công ty liên kết do Công ty mẹ nắm giữ trên 50% vốn điều lệ. Tại Genco 2, tỷ trọng công suất nhiệt điện chạy dầu cao, loại hình này tổn kém, ít được huy động: Nhiệt điện dầu 75,78%; thủy điện 24,22% [4], [35]. Tổng công ty phát điện 3 (GENCO 3) được thành lập trên cơ sở tổ chức, sắp xếp lại công ty TNHH một thành viên Nhiệt điện Phú Mỹ và 11 đơn vị thành viên. Tại thời điểm thành lập, EVN GENCO 3 gồm 4 đơn vị hạch toán phụ thuộc công ty mẹ, 2 công ty con do công ty mẹ nắm giữ trên 50% vốn điều lệ và 5 công ty liên kết do Công ty mẹ nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ. Hiện tại, EVN GENCO 3 đang quản lý 8 dự án đầu tư nguồn điện [4], [35]. Các công ty thủy điện chiến lược đa mục tiêu bao gồm các nhà máy thủy điện Sơn La, Hòa Bình, Chiêm Hóa, Tuyên Quang, Trị An, Pleikrong, Yaly, Sesan 3 và Sesan 4. Nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu là các nhà máy thủy điện hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam, có công suất lớn [35]. Ngoài chức năng phát điện, các nhà máy này còn có các chức năng xã hội khác như chống lũ, tưới tiêu -

là những DN phát điện có ảnh hưởng lớn nhất đến xã hội là các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý.

Tỉ lệ sở hữu công suất của các DN phát điện như *Hình 4.8 – Phụ Lục 4*. Mặc dù EVN chỉ chiếm 64% tổng công suất đặt trên toàn hệ thống nhưng trên 90% công suất đặt nhà máy điện vẫn thuộc sở hữu của các công ty nhà nước. Thậm chí các nhà máy điện IPP và BOT chiếm tới 36% thì thực tế chỉ có 18% thuộc về các công ty tư nhân.

Cơ cấu tài sản, nguồn vốn của các DN phát điện được thể hiện như trong *Bảng 4.1 - Phụ Lục 4*. Số liệu tài chính này cho thấy: Các Genco 1 và 3 có tỷ lệ nợ/vốn chủ sở hữu rất cao, lớn hơn 3 lần và có xu hướng tăng hơn nhiều trong năm 2014. Genco 2 có Vốn chủ sở hữu nhỏ hơn Genco 1 và Genco 3 nhưng tỉ lệ nợ/vốn chủ sở hữu còn đảm bảo nhỏ hơn 2 lần và có xu hướng giảm nhẹ trong năm 2014. Các Tổng công ty phát điện mới thành lập, không đủ điều kiện tự vay vốn để đầu tư các dự án mới. Để đảm bảo các chỉ tiêu tài chính của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, yêu cầu đặt ra đối với Genco 1 và 3 là cần bổ sung thêm số vốn chủ sở hữu.

#### **2.1.4. Một số kết quả theo tiêu chí hiệu quả, hiệu năng CLKD được triển khai tại các DN phát điện thuộc EVN thời gian qua.**

Để cho đơn giản, NCS lấy số liệu tài chính của các Genco làm đại diện bình quân cho các DN phát điện trực thuộc Genco đó. Do các Genco mới chỉ được thành lập và vận hành từ 1/1/2013 nên các số liệu của năm 2012 được lấy từ tính toán số liệu trung bình của các DN phát điện thành viên. Trên cơ sở tổng hợp *Báo cáo tổng kết một năm và hai năm hoạt động* của các Tổng công ty phát điện cùng với các *Báo cáo tài chính* của các DN phát điện thành viên từ 2012 cho thấy một số kết quả theo tiêu chí về hiệu quả, hiệu năng CLKD được triển khai tại các DN phát điện thuộc Genco 1, Genco 2, Genco 3 thuộc EVN thời gian vừa qua như trong *Bảng 2-1*.

**Bảng 2-1. Một số kết quả hiệu quả, hiệu năng CLKD được triển khai tại các DN phát điện thuộc EVN**

Tiêu chí	Các năm			Chỉ số phát triển 2014/2012
	2012	2013	2014	
<b>Chi phí sản xuất bình quân (cent/KWh)</b>				
- Thủy điện	3,5	3,7	3,8	109%
- Nhiệt điện khí	12	12,3	12,5	104%
- Nhiệt điện than	7,2	7,0	7,15	99%
- Nhiệt điện dầu	32,5	32,6	32,4	100%
<b>Tỉ suất ROS (%)</b>				
- Các DN thuộc Genco 1	14,3%	3,0%	8,4%	59%
- Các DN thuộc Genco 2	10,2%	15,8%	7,8%	76%
- Các DN thuộc Genco 3	2,5%	1,5%	2,0%	80%
<b>Tỉ suất ROE (%)</b>				
- Các DN thuộc Genco 1	5,5%	2,2%	7,1%	129%
- Các DN thuộc Genco 2	4,5%	32,5%	13,4%	298%

Tiêu chí	Các năm			Chỉ số phát triển 2014/2012
	2012	2013	2014	
- Các DN thuộc Genco 3	3,6%	2,3%	5,3%	147%
<b>Tỉ suất ROA (%)</b>				
- Các DN thuộc Genco 1	3,2%	0,5%	1,4%	44%
- Các DN thuộc Genco 2	1,4%	11,1%	4,6%	329%
- Các DN thuộc Genco 3	0,6%	0,4%	0,6%	100%

Nguồn: [35] và NCS tính tổng hợp

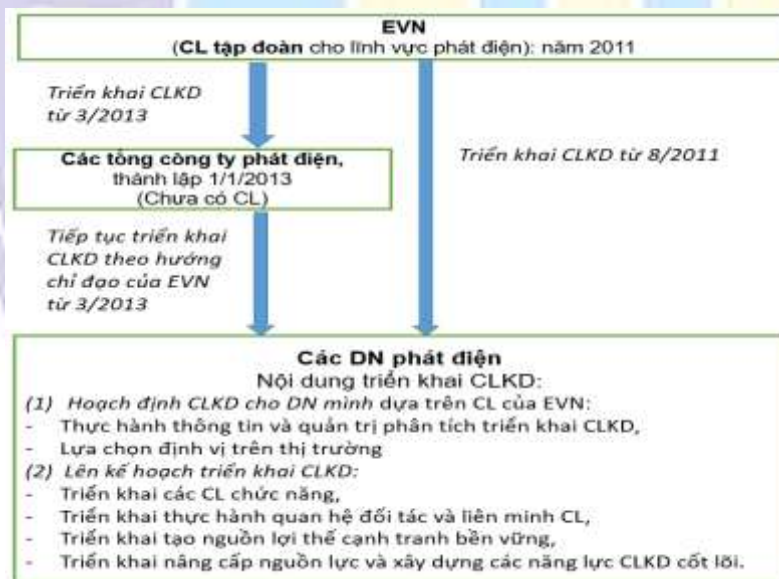
Sau khi TCT, các Tổng công ty phát điện nói chung và các DN phát điện trực thuộc nói riêng đều hoạt động có lãi. Tuy nhiên, do nhiều nguyên nhân khác nhau, tỉ lệ lợi nhuận của năm 2013 sụt giảm so với 2012, đến năm 2014 tỉ lệ lợi nhuận này được khôi phục tuy rằng chưa bằng năm 2012 (Lưu ý rằng do điều kiện thời tiết và tỉ giá nên hầu hết các DN phát điện thuộc EVN đều có mức lợi nhuận rất thấp, thậm chí là âm trong giai đoạn 2009-2011). Điều này phản ánh phần nào thành công sau TCT của các DN phát điện thuộc EVN.

Hơn nữa, các chỉ số ROE và ROA cho thấy tỉ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu và lợi nhuận/doanh thu tại các DN phát điện trong giai đoạn 2012-2014 mặc dù dương nhưng khá thấp. Những chỉ số này phần nào phản ánh hiệu năng, hiệu quả triển khai CLKD thấp ở các DN này trong thời gian gần đây, thậm chí nhiều chỉ số cho thấy sự sụt giảm của năm 2014 so với năm 2012.

## 2.2. Thực trạng qui trình tổ chức triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN

Qua thu thập các dữ liệu thứ cấp và qua tiến hành phỏng vấn một số lãnh đạo cấp cao của EVN cho thấy: EVN đã có CL được hoạch định cụ thể, thể hiện thông qua 02 văn bản: (1) *Chiến lược phát triển tập đoàn điện lực Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020* do EVN hoạch định; và (2) *Qui hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2011 – 2020 có xét đến 2030* (gọi tắt là Qui hoạch Điện VII) được Thủ tướng Chính Phủ phê duyệt theo Quyết định số 1208/QĐ – TTg ngày 21 tháng 07 năm 2011. Cả hai văn bản chiến lược này đều vạch ra những định hướng phát triển cơ cấu nguồn điện, công nghệ điện ... cho ngành phát điện nói chung và EVN nói riêng. Như vậy về cơ bản, CL của EVN nói chung và lĩnh vực phát điện nói riêng cho giai đoạn 2012 đến 2020, có tính đến 2030 được hoạch định vào năm 2011. Tại thời điểm này, EVN trực tiếp quản lý tất cả các nhà máy phát điện trực thuộc và chưa có các tổng công ty phát điện ở cấp trung gian. Do đó, qui trình triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN được các DN phát điện thành viên trực tiếp thực hiện qua 02 bước: (1) *hoạch định CLKD cho DN mình*, trong đó CL của EVN là mục tiêu định hướng, yếu tố tác động mang tính tiên quyết nhằm đảm bảo tính hệ thống của CL tập đoàn với CLKD của các đơn vị thành viên; và (2) *lên kế*

hoạch triển khai CLKD được DN phát điện hoạch định thông qua triển khai các CL chức năng, triển khai thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL, triển khai tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, triển khai nâng cấp nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi. Tuy nhiên tính đến năm 2013, mới chỉ có một số công ty phát điện cổ phần hoàn thiện việc hoạch định CLKD của riêng mình còn đa số các công ty phát điện trực thuộc EVN khác lúng túng trong triển khai, chưa hoạch định được CLKD cho riêng mình. Cũng vào thời điểm 1/1/2013, sau khi tiến hành TCT tổ chức, ba tổng công ty phát điện là Genco 1, Genco 2, Genco 3 được thành lập trên cơ sở nhóm gộp các nhà máy phát điện và do đó về mặt tổ chức chiến lược từ tập đoàn EVN đến các DN phát điện xuất hiện thêm 1 tầng trung gian là CL của các tổng công ty phát điện. Tuy nhiên do các tổng công ty phát điện mới được thành lập 02 năm và sau một thời gian lựa chọn nghiên cứu của Luận án (2012), đồng thời các tổng công ty phát điện tính đến thời điểm này cũng chưa hoạch định được CLKD cho riêng mình nên qui trình triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN vẫn được các DN phát điện thành viên trực tiếp thực hiện qua 02 bước: (1) *hoạch định CLKD cho DN mình*; và (2) *lên kế hoạch triển khai CLKD* như qui trình triển khai CL của tập đoàn đến các DN thành viên (Hình 2-3).



**Hình 2-3. Qui trình triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN**

Nguồn: Phòng vấn lãnh đạo EVN

### 2.3. Thực trạng triển khai chiến lược kinh doanh tại một số doanh nghiệp phát điện thuộc EVN chọn điển hình

**Quan điểm và phương pháp chọn DN phát điện điển hình:** Xuất phát từ cơ cấu kinh doanh, thị trường và sản phẩm phát điện của các DN phát điện thuộc EVN, quan điểm chọn điển hình nghiên cứu là theo loại sản phẩm (thủy điện, nhiệt điện); theo qui mô (lớn – trực thuộc EVN và vừa – trực thuộc Genco); theo vị trí địa lý (miền Bắc – Trung – Nam) và theo độ độc lập của quản lý DN (hạch toán phụ thuộc

& hạch toán độc lập với Genco và với EVN) chứ không chọn đủ theo Genco bởi các DN phát điện thuộc các Genco cũng đều có phương thức quản trị DN tương tự nhau, trong khi đối tượng của quản trị/triển khai CLKD không phải là Genco mà là các SBUs – đơn vị kinh doanh chiến lược. Với EVN đó là các DN (nhà máy) phát điện.

Với quan điểm trên, nghiên cứu này lựa chọn 4 mẫu điển hình:

- 1 nhà máy thủy điện qui mô lớn, hạch toán phụ thuộc, trực thuộc EVN: chọn Nhà máy thủy điện Hòa Bình – miền Bắc.
- 1 nhà máy thủy điện qui mô vừa trực thuộc Genco: Chọn nhà máy thủy điện miền Trung, thuộc Genco 1 ở miền Trung.
- 1 nhà máy thủy điện qui mô vừa, là hạch toán phụ thuộc trực thuộc Genco: chọn nhà máy thủy điện Thác Bà, hạch toán phụ thuộc Genco 3 ở miền Bắc.
- 1 nhà máy nhiệt điện qui mô vừa trực thuộc Genco: Chọn nhà máy Nhiệt điện Bà Rịa, thuộc Genco 3 ở miền Nam.

Dưới đây là những phân tích khái quát thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện chọn điển hình trên.

### **2.3.1. Nhà máy thủy điện Hòa Bình**

#### **2.3.1.1. Khái quát công ty và định hướng triển khai chiến lược tại công ty**

Ngày 9-11-1988, Nhà máy thủy điện Hoà Bình được thành lập và là trung tâm điện lực lớn nhất của Việt Nam thời điểm đó, nằm trong bậc thang các nhà máy thủy điện trên sông Đà. Hiện nay công ty trực thuộc Tập đoàn điện lực Việt Nam, định hướng triển khai tập đoàn đảm bảo 4 nhiệm vụ chính: chống lũ, phát điện, tưới tiêu và đảm bảo giao thông thủy. Hồ chứa nước thủy điện Hoà Bình có dung tích 9,45 tỷ m<sup>3</sup>, trong đó dung tích chống lũ 5,6 tỷ m<sup>3</sup>, dung tích hữu ích để phát điện 5,65 tỷ m<sup>3</sup>. Mực nước dâng bình thường của hồ chứa là 117 m, mực nước chết là 80 m; công trình có khả năng thoát lũ với tần suất 0,01% là 37.800 m<sup>3</sup>/s; lắp đặt 8 tổ máy phát điện có công suất 240 MW, tổng công suất 1.920 MW, sản lượng điện bình quân 8,16 tỷ kWh/năm.

#### **2.3.1.2. Thực trạng triển khai CLKD tại công ty**

(1) *Phân tích tình thế và xác lập định hướng trọng tâm triển khai CLKD*: Công ty sử dụng ma trận SWOT trong phân tích triển khai CLKD và đưa ra định hướng trọng tâm là:

- Thực hiện nhiệm vụ chống lũ: giảm đáng kể mực nước vùng hạ lưu, giữ an toàn cho thủ đô Hà Nội và vùng đồng bằng châu thổ sông Hồng.
- Nhiệm vụ phát điện: tận dụng nước lũ để phát điện với sản lượng cao
- Thực hiện nhiệm vụ tưới tiêu: đảm bảo đủ nước bơm chống hạn phục vụ sản xuất nông nghiệp kịp thời vụ; tạo điều kiện để phát triển công nghiệp...
- Thực hiện nhiệm vụ đảm bảo giao thông thủy: điều hoà nước sông Đà và hệ thống

sông Hồng (giảm về mùa lũ, tăng về mùa cạn), tạo điều kiện thuận lợi cho giao lưu và phát triển kinh tế, văn hoá - xã hội, an ninh - quốc phòng,...

(2) **Lựa chọn và định vị trên thị trường:** với vai trò là một trong những nhà máy có công suất lớn và chi phí sản xuất rất thấp, đã hết khấu hao nên lựa chọn định vị là nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu và là trung tâm chi phí của EVN. Công ty sản xuất điện tối đa theo yêu cầu của đơn vị vận hành hệ thống điện và doanh thu hạch toán phụ thuộc EVN.

(3) **Triển khai và xác lập định hướng trọng tâm cho các chiến lược chức năng tương thích với các cấp độ thị trường cạnh tranh**

**CL công nghệ:** Công nghệ của thủy điện Hòa Bình là công nghệ của Nga. Trong suốt 27 năm qua, công đã đã thực hiện lắp đặt, cải tạo, thay thế, nâng cấp có hiệu quả nhiều hạng mục, đảm bảo công nghệ theo chuẩn quốc tế.

**CL sản xuất tác nghiệp:** Trong CL sản xuất tác nghiệp, các chỉ số về vận hành như tỉ lệ sửa chữa, thời gian vận hành của các nhà máy, tỉ lệ OPEX/MW và tỉ lệ nhân viên/MW của Thủy điện Hòa Bình đều đạt chuẩn quốc tế. Riêng hệ số mang tải của công ty vượt quá ngưỡng chuẩn quốc tế do với đặc điểm chi phí sản xuất rẻ, đã khấu hao hết nên công ty thường xuyên được đơn vị điều độ hệ thống điện huy động sản xuất nhằm bù đắp chi phí cho các DN phát điện khác của EVN (Xem các Hình 4.9, Hình 4.10, Hình 4.11 trong Phụ Lục 4).

**CL marketing:** Vì là nhà máy thủy điện CL đa mục tiêu nên thủy điện Hòa Bình ký hợp đồng mua bán điện với Đơn vị mua buôn duy nhất theo mẫu do Bộ Công Thương ban hành, đảm bảo cho các nhà máy thu hồi đủ chi phí thực tế. Mọi hoạt động của công ty hiện đều phụ thuộc vào điều hành của EVN nên chiến lược marketing cũng được thực thi, không tách rời CL marketing của EVN.

(4) **Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh chiến lược:** Trực tiếp trực thuộc EVN và hạch toán phụ thuộc EVN, thủy điện Hòa Bình có quan hệ đối tác CL khá tốt với các công ty truyền tải điện, mua bán điện, các Genco và EVN. Mọi quan hệ này chặt chẽ và quá phụ thuộc, không phản ánh đúng tính chất cần có của quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng – yêu cầu mỗi đơn vị thành viên là một mắt xích độc lập.

(5) **Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững:** thủy điện Hòa Bình tạo được các nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững như sau:

- Thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn: tối ưu hóa vận hành và chi phí sản xuất kinh doanh.
- Thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt: đảm bảo điện sản xuất ra được nhanh chóng hòa mạng.

- Đảm bảo kết cấu hạ tầng cho sản xuất phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả
- Khai thác tốt hiệu quả đường cong kinh nghiệm
- Kích hoạt hiệu quả chuỗi giá trị.

#### **(6) *Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD***

Thủy điện Hòa Bình đã chú ý đến việc nâng cấp: Năng lực tổ chức triển khai CLKD của công ty đạt mức khá khi công ty luôn chú ý nâng cao hệ thống quản trị của công ty; Năng lực tài chính và tài trợ đáp ứng nhu cầu triển khai CLKD; Năng lực đảm bảo an ninh, an toàn phát điện. Tuy nhiên năng lực quản trị của công ty quá phụ thuộc công ty mẹ EVN nên gây nhiều khó khăn trong triển khai CLKD. Hơn nữa, là một công ty thủy điện, Thủy điện Hòa Bình chịu rất nhiều rủi ro thủy văn.

### **2.3.2. Nhà máy thủy điện Miền Trung**

#### **2.3.2.1. Khái quát công ty và định hướng triển khai chiến lược tại công ty**

Công ty CP Thủy điện Miền Trung được thành lập năm 2004 trên cơ sở liên doanh giữa các công ty: Công ty Điện Lực 2 (PC2) góp 30% vốn điều lệ, Công ty Điện Lực 3 (PC3) góp 30% vốn điều lệ, EVN góp 20% vốn điều lệ và Công ty Điện lực Hà Nội góp 20% vốn điều lệ. Hiện nay công ty đã hoàn thành xong dự án thủy điện A Lưới có công suất 170 MW, sản lượng điện 686 triệu KWh/năm. Vốn điều lệ tính đến tháng 03/2015 của công ty là 1200 tỷ đồng, trong đó cổ đông Nhà nước chiếm 60,09%. Công ty phụ trách cung cấp điện cho các tỉnh miền Trung, là công ty hạch toán độc lập thuộc Genco 3. Hiện nay Thủy điện Miền Trung là đơn vị kinh doanh thủy điện lớn nhất trong số các doanh nghiệp niêm yết. Định hướng triển khai CL tập đoàn tại công ty là: trở thành một trong những công ty cổ phần hoạt động sản xuất, kinh doanh điện hiệu quả nhất khu vực miền Trung.

#### **2.3.2.2. Thực trạng triển khai CLKD tại công ty**

##### **(1) *Phân tích tình thế và xác lập định hướng trọng tâm triển khai CLKD***

Thủy điện miền Trung không sử dụng các công cụ như BCG/Mc Kinsey hay SPACE, TOWS trong phân tích triển khai CLKD. Công ty mới dừng lại ở việc sử dụng ma trận SWOT và đưa ra định hướng trọng tâm trong triển khai CLKD là:

- Về vận hành phát điện: Đảm bảo ổn định, liên tục, an toàn về người, công trình và thiết bị nhằm đạt sản lượng điện trung bình nhiều năm thiết kế 649 triệu kWh.
- Về thị trường điện: Tham gia thị trường phát điện cạnh tranh, khai thác tối ưu hồ chứa đạt doanh thu cao nhất với giá bán điện bình quân hàng năm cao hơn giá hợp đồng; Trở thành đơn vị bán buôn điện và ký được hợp đồng bán/mua điện song phương với đơn vị mua/bán điện trong năm 2017-2019.
- Về đầu tư dự án: Đầu tư một hoặc hai dự án thủy điện thuộc khu vực miền

Trung và Tây Nguyên.

- Mục tiêu tăng doanh thu, lợi nhuận: Từ hoạt động sản xuất, kinh doanh điện, đầu tư tài chính, hoạt động khác và tối ưu hoá chi phí nhằm đạt cổ tức hàng năm trên 10%.

(1) **Lựa chọn và định vị trên thị trường:** thủy điện miền Trung lựa chọn và định vị trên thị trường như một DN tối ưu hóa chi phí, công suất hoạt động và quan tâm đến môi trường. Việc lựa chọn định vị này phù hợp với một công ty thủy điện.

(2) **Triển khai và xác lập định hướng trọng tâm cho các chiến lược chức năng tương thích với các cấp độ thị trường cạnh tranh**

**CL công nghệ:** Thủy điện miền Trung mới được thành lập nên máy móc mới, công nghệ mới. Chính máy móc với công nghệ mới giúp công ty vận hành với hiệu suất cao, tỉ lệ ngừng để sửa chữa rất thấp. Đây là một lợi thế trong triển khai CLKD của công ty.

**CL sản xuất tác nghiệp:** Trong chiến lược sản xuất tác nghiệp, Thủy điện miền Trung đảm bảo tất cả các chỉ số về vận hành như tỉ lệ sửa chữa, hệ số mang tải, thời gian vận hành của các nhà máy, tỉ lệ OPEX/MW và tỉ lệ nhân viên/MW đều đạt và vượt chuẩn quốc tế (Xem các Hình 4.12, Hình 4.13 trong Phụ Lục 4).

**CL tài chính đầu tư:** Hiện tại công ty Thủy điện miền Trung đang đầu tư ba dự án thủy điện thuộc khu vực miền Trung và Tây Nguyên là Thủy điện A Lưới, Thủy điện Sơn Hà, Thủy điện ĐakDrinh 2 đòi hỏi đầu tư lớn trong khi công ty cũng mới chỉ sản xuất và hòa lưới điện quốc gia từ 2012. Do đó công ty đối mặt với nợ lớn, chịu áp lực cao và hoạt động KD của công ty chủ yếu chịu rủi ro khi có sự biến động lớn về lãi suất và giá. Đây là những khó khăn trong triển khai CLKD của công ty.

**CL marketing:** Trong triển khai CL marketing, công ty rất chú trọng đến xây dựng và phát triển thương hiệu khi bản thân ban giám đốc cho rằng việc xây dựng EVNCHP thành một thương hiệu vững mạnh là nhiệm vụ hàng đầu và do đó công ty rất chú trọng nâng cao hình ảnh qua các hoạt động cộng đồng và thực hiện trách nhiệm xã hội. Ngoài ra, công ty đặc biệt tập trung vào CL chào giá, đã tối ưu doanh thu từ 02 chiến lược chính: (i) phát ít hoặc không phát để hưởng doanh thu Cfd và (ii) bán khả năng sẵn sàng của tổ máy. Do đó, trong năm 2014 doanh thu bán điện của công ty khi tham gia thị trường điện cao hơn doanh thu tính theo đơn giá hợp đồng là 47 tỷ đồng.

(3) **Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL:** Trực thuộc Genco 1, thủy điện miền Trung có quan hệ đối tác CL khá tốt với các công ty truyền tải điện, mua bán điện, Genco 1 và EVN, theo đúng đặc trưng của chuỗi cung ứng ngành điện Việt Nam.

(4) **Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững:** thủy điện miền Trung tạo được



các nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững như sau:

- Thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn: tối ưu hóa vận hành và chi phí sản xuất kinh doanh.
- Thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt: quan hệ tốt với EVN, đảm bảo điện sản xuất ra được nhanh chóng hòa mạng.
- Đảm bảo kết cấu hạ tầng cho sản xuất phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả
- Kích hoạt hiệu quả chuỗi giá trị theo nguyên tắc chi phí đáp ứng giá trị: đảm bảo cung cấp điện với giá hợp lý và thực hiện công tác giám sát giảm lượng rác thải, thân thiện với môi trường.

#### **(6) Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD**

Công ty đã chú ý đến việc nâng cấp năng lực tổ chức triển khai CLKD; Xây dựng năng lực cốt lõi theo hướng giá trị khách hàng khi quan tâm sản phẩm điện năng thân thiện với môi trường. Tuy nhiên năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD và năng lực quản trị rủi ro của công ty cần được chú ý hơn.

Nói tóm lại, trong bối cảnh KD khó khăn của ngành điện nhưng do lựa chọn định vị tốt và có những cố gắng trong triển khai các CL chức năng; tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững; và nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD nên công ty vẫn đạt được kết quả đáng kể sau 1 năm hòa mạng lưới điện quốc gia (2012) khi tỉ số ROS luôn đạt trên 23% và có xu hướng tăng.

**Bảng 2-2. Kết quả triển khai CLKD của Thủy điện miền Trung**

Chỉ tiêu	2012	2013	2014
Tổng doanh thu (Triệu VNĐ)	257.178,046	537.969,992	641.521,847
Lợi nhuận ròng (Triệu VNĐ)	-6.956,706	125.964,842	213.069,689
Tổng tài sản (Triệu VNĐ)	3.327.121,187	3.408.803,975	332.1660,208
Vốn CSH (Triệu VNĐ)	1.192.777,997	1.254.077,555	142.1059,108
Tỉ số ROS (%)	-2,71%	23,41%	33,21%
Tỉ số ROA (%)	-0,21%	3,70%	6,41%
Tỉ số ROE (%)	-0,58%	10,04%	14,99%

Nguồn: [10], [103]

### **2.3.3. Nhà máy thủy điện Thác Bà**

#### **2.3.3.1. Khái quát công ty và định hướng triển khai chiến lược tại công ty**

Thủy điện Thác Bà là nhà máy thủy điện đầu tiên của Việt Nam với công suất 120 MW, chiếm khoảng 2,9% trong tổng công suất phát điện của EVN, và 1,05% tổng công suất phát điện của quốc gia. Các tổ máy của công ty Thủy điện Thác Bà đã vận hành liên tục hơn 35 năm, bao gồm ba tổ máy, mỗi tổ máy có công suất 40 với thiết bị công nghệ của Liên Xô. Sản lượng điện sản xuất hàng năm của Công ty vào khoảng 400.000.000 kWh [9].

*Định hướng triển khai CL tập đoàn tại Thủy điện Thác Bà:*

- Đảm bảo các tổ máy phát điện Nhà máy Thủy điện Thác Bà vận hành ổn định, an toàn, hiệu quả, khai thác tối ưu lượng nước hồ Thác Bà.
- Có chiến lược hợp lý, có hiệu quả khi tham gia thị trường phát điện cạnh tranh và thị trường điện bán buôn cạnh tranh.
- Đầu tư thay mới các máy biến áp lực 110kV, 35kV, thay mới các máy biến áp tự dòng; thay mới các dao cách ly 110kV; đại tu các công trình thủy công, hệ thống đập
- Tăng cường tìm kiếm, nghiên cứu để đầu tư thủy điện vừa và nhỏ. Đẩy nhanh công tác chuẩn bị, phân đấu khởi công xây dựng Công trình Thủy điện Thác Bà 2 (15MW) vào năm 2016.
- Tăng cường công tác tiếp thị và quảng bá thương hiệu, mở rộng thị trường kinh doanh dịch vụ kỹ thuật

### **2.3.3.2. Thực trạng triển khai CLKD tại công ty**

(1) ***Phân tích tình thế và xác lập định hướng trọng tâm triển khai CLKD:*** Thủy điện Thác Bà sử dụng ma trận SWOT trong phân tích triển khai CLKD và đưa ra định hướng trọng tâm trong triển khai CLKD là:

- Xây dựng và phát triển công ty ngày càng vững mạnh, đa dạng ngành nghề, lấy lĩnh vực thủy điện là trọng tâm.
- Phân đấu trở thành một trong những đơn vị hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ đào tạo, dịch vụ vận hành và dịch vụ sửa chữa nhà máy thủy điện.
- Tiếp tục đầu tư nâng cấp, đổi mới công nghệ, thay thế các máy móc thiết bị cũ bằng các thiết bị tiên tiến hiện đại có hiệu suất và độ tin cậy cao.

(2) ***Triển khai chiến lược định vị:*** Thủy điện Thác Bà tối ưu hóa công suất và giảm chi phí nhằm định vị chi phí/giá bán thấp hơn, đồng thời chú ý đến sản phẩm điện thân thiện với môi trường. Việc lựa chọn định vị như vậy phù hợp với một công ty thủy điện, đồng thời đảm bảo nâng cao hình ảnh của công ty trước nhà đầu tư và dân chúng.

(3) ***Triển khai và xác lập định hướng trọng tâm cho các chiến lược chức năng tương thích với các cấp độ thị trường cạnh tranh***

*CL công nghệ:* Công nghệ cũ của Liên Xô đòi hỏi công ty chú ý nhiều đến công tác đại tu, sửa chữa trong triển khai CLKD của mình. Nhìn chung, công tác đại tu sửa chữa công trình, thiết bị đã thực hiện đảm bảo chất lượng và tiến độ, góp phần duy trì nhà máy vận hành ổn định, an toàn và hiệu quả, hạn chế được các hư hỏng phát sinh trong vận hành.

*CL sản xuất tác nghiệp:* Thủy điện Thác Bà đảm bảo tất cả các chỉ số về vận hành như tỉ lệ sửa chữa, hệ số mang tải, thời gian vận hành của các nhà máy, tỉ lệ

OPEX/MW đều đạt chuẩn quốc tế; tỉ lệ nhân viên/MW tốt hơn quốc tế do giá nhân công lao động ở Việt Nam rẻ (Xem Hình 4.14, Hình 4.15 và Hình 4.16 trong Phụ Lục 4).

*CL marketing*: Triển khai CL marketing trong thực thi CLKD của mình, thủy điện Thác Bà chú trọng nhất đến xây dựng thương hiệu Thác Bà. Ngoài ra, quan hệ công chúng nhằm truyền tải các thông điệp của ngành điện cũng được Thác Bà đầu tư tốt.

(4) **Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh chiến lược**: Là một công ty hạch toán phụ thuộc Genco 3, thủy điện Thác Bà có quan hệ đối tác CL khá tốt với các công ty truyền tải điện, mua bán điện, Genco 3 và EVN, theo đúng đặc trưng của chuỗi cung ứng ngành điện Việt Nam.

(5) **Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững**: thủy điện Thác Bà xác định và tạo các nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững như sau: quản lý vận hành và kiểm soát chặt chẽ các chi phí sản xuất kinh doanh; quan hệ tốt với EVN, đảm bảo điện sản xuất ra được nhanh chóng hòa mạng; tận dụng kinh nghiệm của một nhà máy thủy điện đầu tiên của Việt Nam, đảm bảo việc vận hành, sản xuất theo tiêu chuẩn quốc tế.

(6) **Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD**

- Năng lực tổ chức triển khai CLKD của công ty đạt mức khá khi công ty luôn chú ý nâng cao hệ thống quản trị của công ty; chú trọng đến chất lượng quản trị qua hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008.

- Quan tâm đến quản lý môi trường qua hệ thống quản lý môi trường ISO 14001:2004.

Tuy nhiên cũng giống như các DN thủy điện khác, việc quản trị rủi ro của công ty, đặc biệt là rủi ro về thủy văn còn yếu.

**Bảng 2-3. Kết quả triển khai CLKD của Thủy điện Thác Bà**

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014
Tổng doanh thu (Triệu VNĐ)	189.767,2	274.288,4	299.265,7	311.811,8
Lợi nhuận ròng (Triệu VNĐ)	75.788,1	127.707,1	150.394,7	138.340,5
Tổng tài sản (Triệu VNĐ)	849.212,30	907.129,61	938.294,38	979.909,82
Vốn CSH (Triệu VNĐ)	808.498,50	871.740,17	908.309,38	923.137,14
Tỉ số ROS (%)	39,94%	46,56%	50,25%	44,37%
Tỉ số ROA (%)	8,92%	14,08%	16,03%	14,12%
Tỉ số ROE (%)	9,37%	14,65%	16,56%	14,99%

Nguồn: [9]

Do chú trọng đến triển khai CLKD nên trong bối cảnh kinh doanh khó khăn của ngành điện và khó khăn của kinh tế Việt Nam 2 năm vừa qua, thủy điện Thác Bà vẫn đạt được kết quả đáng kể khi tỉ số ROS luôn đạt trên 39% và có xu hướng tăng (Bảng 2-3).

### 2.3.4. Nhà máy nhiệt điện Bà Rịa

#### 2.3.4.1. Khái quát công ty và định hướng triển khai chiến lược tại công ty

Nhà máy nhiệt điện Bà Rịa (nay là công ty CP nhiệt điện Bà Rịa) được thành lập năm 1992, là đơn vị hạch toán phụ thuộc thuộc Genco 3. Nhà máy được xây dựng trên diện tích 12,5 ha; được lắp đặt thiết bị hiện đại, tự động hóa cao. Hiện nay và trong những năm tới, với sản lượng điện sản xuất và cung cấp cho hệ thống khoảng 2,1 tỷ KWh/năm, sản lượng điện của công ty chiếm khoảng 3,4% sản lượng điện sản xuất của cả nước.

*Định hướng triển khai CL tập đoàn tại công ty:* Tích cực tìm kiếm các dự án điện hiệu quả để đầu tư xây dựng nhằm nâng cao vị thế các công ty trong ngành điện; Tham gia đầu tư góp vốn xây dựng các nhà máy điện theo thế mạnh của công ty; Đầu tư các dự án khác theo ngành nghề kinh doanh mà có tỷ suất sinh lợi cao.

#### **2.3.4.2. Thực trạng triển khai CLKD tại công ty**

**(1) Phân tích tình thế và xác lập định hướng trọng tâm triển khai CLKD:** Nhiệt điện Bà Rịa sử dụng ma trận SWOT trong hành phân tích tình triển khai CLKD và đưa ra định hướng trọng tâm trong triển khai CLKD là: Đảm bảo vận hành các tổ máy an toàn – liên tục – kinh tế; Thực hiện tốt kế hoạch sửa chữa lớn, cải tạo, nâng cấp thiết bị máy móc, nâng cao độ sẵn sàng của thiết bị đáp ứng nhu cầu điện năng của hệ thống điện quốc gia; Bảo toàn và phát triển vốn của các cổ đông và nâng cao đời sống cho người lao động.

**(2) Lựa chọn và định vị trên thị trường:** Do chi phí sản xuất điện của Nhiệt điện Bà Rịa cao hơn các công ty phát điện khác trong ngành nên công ty lựa chọn định vị là đơn vị cung cấp dịch vụ phụ trợ (dự phòng nguội và dự phòng vận hành phải phát để đảm bảo an ninh hệ thống điện) trong thị trường. Nghĩa là Nhiệt điện Bà Rịa không sản xuất điện thường xuyên hòa mạng lưới điện quốc gia mà chỉ sản xuất theo huy động của đơn vị vận hành hệ thống điện để đảm bảo an ninh vận hành hệ thống điện. Giá các dịch vụ phụ trợ được xác định đảm bảo cho các nhà máy điện thu hồi đủ chi phí thực tế và thông thường mức giá này cao hơn hẳn so với mức giá điện nói chung trên thị trường điện.

**(2) Triển khai và xác lập định hướng trọng tâm cho các chiến lược chức năng tương thích với các cấp độ thị trường cạnh tranh**

*CL công nghệ:* Nhiệt điện Bà Rịa có 8 tổ máy công nghệ tua bin khí và 2 tổ máy công nghệ tuabin hơi. Hiện tại Công ty vận hành chủ yếu bằng nguồn nhiên liệu là khí đồng hành (khai thác cùng quá trình khai thác dầu) và nhiên liệu dự phòng là dầu DO. Nếu lượng khí Cửu Long suy giảm (ưu tiên hàng đầu là cung cấp cho Nhà máy Điện đạm Phú Mỹ), công ty phải sử dụng dầu DO với chi phí rất cao. Hơn nữa, công nghệ của nhiệt điện Bà Rịa là công nghệ cũ khiến cho chi phí sản xuất điện của công ty cao hơn hẳn các công ty khác trong ngành, gây khó khăn trong triển khai CLKD tại công ty.

*CL đầu tư:* Hiện công ty đang đầu tư tài chính dài hạn vào 4 công ty là Nhiệt điện Hải Phòng (góp 2% vốn điều lệ); Nhiệt điện Quảng Ninh (2,3%); Thủy điện Buôn Đôn (25%); và công ty cổ phần Phú Thạch Mỹ (15,15%) với tổng số vốn góp trên 357 tỉ VNĐ. Tổng nợ vay tính đến cuối 2014 là khoảng 611 tỷ, trong đó có 32,5 tỷ Won (576 tỷ đồng) và 1,6 triệu đô (34,8 tỷ đồng). Với chiến lược đầu tư như vậy, công ty bị sức ép và rủi ro khá lớn từ rủi ro lãi vay và rủi ro tỉ giá hối đoái. Cũng như nhiều DN phát điện khác, hai loại rủi ro này chưa được công ty quản lý tốt.

*CL sản xuất tác nghiệp:* Với việc lựa chọn định vị đúng đắn, nhiệt điện Bà Rịa đảm bảo các chỉ số về vận hành như tỉ lệ sửa chữa, hệ số mang tải, tỉ lệ OPEX/MW và tỉ lệ nhân viên/MW đạt chuẩn quốc tế trong chiến lược sản xuất tác nghiệp (Xem Hình 4.17, Hình 4.18 và Hình 4.19 – Phụ Lục 4).

*CL marketing:* Trong CL marketing, Nhiệt điện Bà Rịa chú trọng nhất đến việc chào giá thể hiện thông qua việc đàm phán, ký kết hợp đồng cung cấp dịch vụ phụ trợ với Công ty mua bán điện để có thể đạt được mức giá tốt nhất, bù đắp được tất cả các chi phí sản xuất điện cao và thời gian sản xuất điện ít.

(3) **Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh chiến lược:** Là một công ty hạch toán phụ thuộc Genco 3, nhiệt điện Bà Rịa có quan hệ đối tác chiến lược khá tốt với các công ty truyền tải điện, mua bán điện, Genco 3 và EVN, theo đúng đặc trưng của chuỗi cung ứng ngành điện Việt Nam.

(4) **Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững:** Đảm bảo kết cấu hạ tầng phù hợp, an toàn và hiệu quả; quan hệ tốt với EVN, đảm bảo điện sản xuất ra đúng thời điểm nhu cầu khan hiếm, giá cao và được nhanh chóng hòa mạng; khai thác hiệu quả cao đường cong kinh nghiệm.

(5) **Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD:** Nhiệt điện Bà Rịa đã chú ý đến việc nâng cấp năng lực tổ chức triển khai CLKD của công ty. Ngoài ra, năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi và đổi mới đạt mức khá khi công ty nhận diện rất tốt điểm mạnh, điểm yếu của mình để lựa chọn định vị tốt, phù hợp với tình hình thực tế của công ty mà đạt mức tăng trưởng ổn định trong bối cảnh chi phí sản xuất điện của công ty cao hơn hẳn so với các công ty phát điện khác. Tuy nhiên việc quản trị rủi ro của công ty, đặc biệt là rủi ro về đầu vào nhiên liệu và rủi ro tài chính của công ty còn yếu. Do định hướng triển khai CLKD tốt nên mặc dù có nhiều điểm yếu và trong bối cảnh kinh doanh khó khăn của ngành điện, nhiệt điện Bà Rịa vẫn duy trì được kết quả kinh doanh với mức lãi suất tương đương và/hoặc tốt hơn với mức tăng trưởng của ngành.

**Bảng 2-4. Kết quả triển khai CLKD của Nhiệt điện Bà Rịa**

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014
Tổng doanh thu (Triệu VNĐ)	2.413.021,60	1.470.880,78	1.246.078,34	2.237.828,12
Lợi nhuận ròng (Triệu VNĐ)	62.705,73	135.340,41	55.021,18	133.513,26
Tổng tài sản (Triệu VNĐ)	2.014.254,93	2.196.463,53	1.813.132,53	1.977.760,94
Vốn CSH (Triệu VNĐ)	886.700,56	965.423,48	962.349,05	1.037.775,04
Tỉ số ROS (%)	2,60%	9,20%	4,42%	5,97%
Tỉ số ROA (%)	3,11%	6,16%	3,03%	6,75%
Tỉ số ROE (%)	7,07%	14,02%	5,72%	12,87%

Nguồn: [11]

### 2.3.5. Một số kết luận rút ra từ thực trạng triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện lựa chọn điển hình

Qua nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN lựa chọn điển hình, có thể rút ra một số kết luận sau:

**Thứ nhất**, việc phân tích tình thế triển khai CLKD trước khi triển khai là rất cần thiết; việc nhận định lại tình thế CLKD qua sử dụng ma trận TOWS để phân tích giúp DN định hướng tốt hơn và triển khai CLKD tốt hơn. Tất cả các DN phát điện lựa chọn điển hình đã nhận thức tốt việc này và đều tiến hành phân tích tình thế chiến lược trước khi triển khai CLKD do đó các công ty này có định hướng và xác định trọng tâm triển khai CLKD rất rõ ràng. Tuy nhiên, việc phân tích tình thế triển khai CLKD tại các DN phát điện mới dừng lại ở phân tích SWOT mà chưa ứng dụng các công cụ phân tích tình thế phức tạp và hiệu quả cao hơn như BCG, SPACE hay TOWS.

**Thứ hai**, các DN phát điện thuộc EVN thường định vị giá thấp, tối ưu hóa công suất phát điện. Ngoài ra, do đặc trưng của ngành điện Việt Nam, một số DN có thể định vị là DN cung cấp dịch vụ phụ trợ, hoặc là DN thủy điện chiến lược đa mục tiêu, hoặc là DN trực tiếp tham thị trường điện...

**Thứ ba**, việc định hướng chiến lược chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh đóng vai trò quan trọng đối với triển khai CLKD và trong đó, các DN phát điện thuộc EVN thường tập trung triển khai cho chiến lược công nghệ, chiến lược marketing, chiến lược sản xuất tác nghiệp. Cụ thể là:

- Đối với CL công nghệ: các nhà máy xây dựng sau năm 2000 có công nghệ mới, đang trong tình trạng phù hợp với tuổi đời của chúng; các nhà máy được xây dựng trong khoảng 1980-1995 như thủy điện Hòa Bình, thủy điện Thác Bà chủ yếu gồm các thiết bị thời Liên Xô cũ nên có hiệu quả thấp hơn so với các nhà máy mới. Trong các công nghệ phát điện, thủy điện có chi phí sản xuất thấp nhất sau đó đến nhiệt điện than và nhiệt điện khí; nhiệt điện dầu hiện đang có chi phí sản xuất cao nhất.
- Đối với CL sản xuất tác nghiệp: việc tận dụng cơ sở hạ tầng hiện tại để tối ưu hóa công suất và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về các chỉ số về vận hành như tỉ lệ sửa



- Thủy điện	9	26	2	6	2	6	2	7	3	7
- Nhiệt điện	7	21	2	6	2	6	3	9	0	0

*Nguồn: Tác giả tổng hợp theo thực tế điều tra*

Một tỉ lệ định mức đại diện cho các tổ hợp thành viên (các nhà máy phát điện thuộc Genco và các nhà máy phát điện do EVN trực tiếp quản lý), tỉ lệ mẫu chiếm  $16/47 = 34,04\%$  tổng DN thuộc EVN, là đảm bảo tiêu chuẩn mẫu xác suất. Trong cơ cấu mẫu đảm bảo một tỉ lệ xác thực DN phát điện qui mô lớn và vừa (nghiên cứu này không chọn mẫu DN phát điện qui mô nhỏ do hầu hết nhóm này chưa có quản trị CLKD chính thức và nghiên cứu chúng không mang tính đại diện, mặt khác thuộc EVN hầu như rất ít DN phát điện qui mô nhỏ).

Về cơ cấu mẫu DN phát điện theo loại sản phẩm điện, chủ yếu có 02 loại – thủy điện và nhiệt điện (gồm cả nhiệt điện than và nhiệt điện khí), cơ cấu mẫu điều tra cũng đảm bảo tính đại diện theo 02 loại này. Các DN phát điện khác (phong điện, điện mặt trời, điện hạt nhân...) ở Việt Nam và EVN chủ yếu còn trong giai đoạn R&D, vì vậy nghiên cứu này không chọn đưa vào mẫu điều tra.

Dưới đây xem xét đánh giá thực trạng triển khai CLKD dựa trên mô hình và thang đo nghiên cứu thực tế đã được kiểm định và xác lập ở chương 1 (Mục 1.3).

#### **2.4.1. Về chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai chiến lược kinh doanh**

**Bảng 2-6. Kết quả đánh giá chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN**

<b>Biên quan sát</b>	<b>ĐTB</b>	<b>ĐLC</b>
<b>SA1.</b> Thực hành các công cụ phân tích SPACE để đánh giá tình thế môi trường KD theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh	2,05	0,605
<b>SA2.</b> Thực hành các công cụ BCG, GE/McKinsey chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs.	2,02	0,584
<b>SA3.</b> Thực hành các công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD	2,70	0,593
<b>SA4.</b> Xây dựng hệ thống thông tin QTKD dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử	3,20	0,578
<b>Tổng hợp</b>	<b>2,49</b>	<b>0,590</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Kết quả điều tra trắc nghiệm về chất lượng triển khai quản trị thông tin và phân tích CLKD của các DN phát điện thuộc EVN của tập mẫu điều tra được tổng hợp qua bảng 2-6. Từ Bảng 2-6 và kết hợp với các dữ liệu thứ cấp có thể rút ra một số nhận xét sau:

**Một là,** việc thực hành các công cụ phân tích SPACE để đánh giá tình thế môi trường kinh doanh là tiêu chí các DN phát điện thuộc EVN chưa coi trọng đúng mức khi các DN được điều tra đánh giá tiêu chí này ở mức dưới trung bình (2,05 điểm).

Trong các công cụ thường dùng để đánh giá môi trường kinh doanh như phân tích

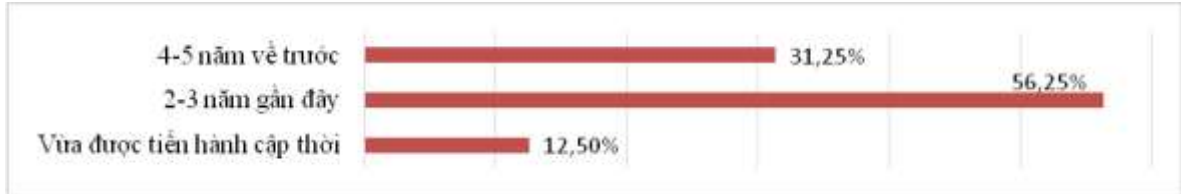


môi trường vĩ mô qua PEST, phân tích 5 lực lượng cạnh tranh trong ngành, phân tích chuỗi giá trị, sử dụng mô thức phân tích tổng hợp môi trường bên trong IFAS, mô thức phân tích tổng hợp môi trường bên ngoài EFAS, và cao hơn cả là sử dụng ma trận định vị chiến lược và đánh giá các hoạt động qua phân tích SPACE ... các DN phát điện thuộc EVN mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá môi trường vĩ mô theo PEST và phân tích ngành theo mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter. Các mô hình đánh giá môi trường đầy đủ hơn như IFAS, EFAS, SPACE chưa được các DN phát điện thuộc EVN quan tâm nhiều. Trong bối cảnh thị trường phát điện cạnh tranh đã đi vào giai đoạn 1, chuẩn bị bước vào giai đoạn 2 mà các DN phát điện thuộc EVN vẫn bàng quan với việc thực hành các công cụ đánh giá môi trường kinh doanh theo lộ trình và cấp độ cạnh tranh như thế này là một vấn đề cần đặt ra cho các nhà quản lý nói chung trong quá trình triển khai CLKD của các DN này.

*Hai là, khi chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs, các DN ngành phát điện thuộc EVN đều có tiến hành việc nhận diện tình thế các SBU khác nhau trong DN mình. Tuy nhiên, chỉ có một tỷ lệ đáng kể (31,25%) các DN này quan tâm nắm vững và cập nhật kịp thời các dữ liệu có liên quan đến nhận diện tình thế các SBU khác nhau trong DN khi phần lớn DN (50%) mới chỉ dừng lại ở những thông tin chung, thiếu phân định trong nhận diện tình thế SBU. Đặc biệt vẫn còn 18,75% số DN hầu như không nắm được tình thế SBU của DN mình. Hơn nữa, điều tra cho thấy: các công cụ thường được dùng trong chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs là ma trận BCG và ma trận GE/Mc Kinsey chưa được tất cả các DN phát điện nhận thức rõ. Chỉ có 25% các DN phát điện biết đến và sử dụng ma trận BCG trong chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs; không có DN phát điện nào sử dụng ma trận GE. Do đó kết quả đánh giá việc chẩn đoán và phân tích tình thế các SBUs trong triển khai CLKD của các DN này ở mức thấp nhất trong quản trị thông tin và phân tích CLKD (2,02 điểm).*

*Ba là, những DN nắm vững và cập nhật kịp thời việc chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs thường là những DN sử dụng tốt công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD còn những DN không nắm vững việc chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs cũng là những DN không sử dụng tốt công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD. Do đó đánh giá việc sử dụng công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD cũng ở dưới mức trung bình (2,70 điểm). Đây là yếu điểm lớn của các DN phát điện trong triển khai CLKD của mình. Tuy nhiên, các DN đều có nhận thức ngày càng rõ hơn về tầm quan trọng của phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD đối với QTCL nói chung và triển khai CLKD nói riêng, mặc dù đa số các DN này đều mới dừng lại ở những phân tích chung chung mà chưa tính đến tính liên tục, cập nhật của các thông*

tin có ảnh hưởng đến triển khai CLKD của công ty. Kết quả điều tra cho thấy chỉ 12,5% số DN được điều tra là có tiến hành nghiên cứu & thường xuyên cập nhật thông tin trong phân tích TOWS, còn lại 87,5% số DN đưa ra phân tích TOWS từ 2 năm trở về trước.



**Hình 2-4. Tình hình cập nhật thông tin trong phân tích tình thế CL**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra)

**Bốn là, chất lượng xây dựng hệ thống thông tin quản trị kinh doanh (BMIS) dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử được đánh giá ở trung bình mức khá tại các DN phát điện thuộc EVN với điểm trung bình là 3,2 điểm.** Theo ông Vũ Thanh Tùng, Phó Giám đốc Trung tâm Công nghệ Thông tin - Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN IT): “*Những năm gần đây, ngành Điện rất chú trọng đến việc ứng dụng công nghệ thông tin trong các hoạt động điều hành, sản xuất, kinh doanh. CNTT thực tế đã góp phần quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, cải tiến dịch vụ, nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng*”. Nhiều DN phát điện như Công ty thủy điện Thác Mơ; Thủy điện Vĩnh Sơn – Sông Hinh; Nhiệt điện Phú Mỹ đã ứng dụng hệ thống thông tin tích hợp nội bộ với các tính năng quản trị nội dung, quản trị thông tin người dùng, quản trị và tạo lập các vùng làm việc riêng cho các nhóm, kết nối và tích hợp dữ liệu thông tin của các hệ thống thông tin khác... góp phần nâng cao chất lượng BMIS của các DN này. Các quy trình quản lý và điều hành, lập kế hoạch và dự toán ngân sách, hệ thống quản lý tài chính đã được tích hợp trong hệ thống ERP. Tuy nhiên, hệ thống ERP của các nhà máy phát điện đã lạc hậu và tồn tại nhiều vấn đề như: không có đầy đủ các chức năng theo yêu cầu của GENCOs, thiếu khả năng lập kế hoạch trung và dài hạn, thiếu thông tin từ EVN đến cấp lãnh đạo bộ phận về các thay đổi trong môi trường hoạt động, Ban Giám đốc thiếu kinh nghiệm để hướng dẫn quá trình chuyển đổi đó. Hơn nữa, hạ tầng CNTT và mức độ xây dựng hệ thống BMIS tại các DN phát điện thuộc EVN chưa đồng đều, một số hệ thống chưa được nâng cấp theo kịp với yêu cầu thực tế; đồng thời vấn đề an ninh bảo mật và độ sẵn sàng cung cấp dịch vụ của hầu hết các hệ thống BMIS tại các DN này chưa cao.

#### **2.4.2. Về triển khai lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh**

Các DN phát điện thuộc mẫu nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc nhận diện tình thế các SBU một cách chung chung và chủ yếu hướng tới việc tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua sản xuất điện năng nhiều nhất có thể và giảm chi phí sản xuất. Giá trị gia tăng từ sản phẩm điện năng sản xuất ra của các DN phát điện chưa tạo lập được

hiều do chưa nghiên cứu và triển khai việc đổi mới và tiến hành tích hợp các mắt xích trong chuỗi giá trị. Từ bảng 2-7 và tổng hợp các dữ liệu thứ cấp, cho phép rút ra một số kết luận sau:

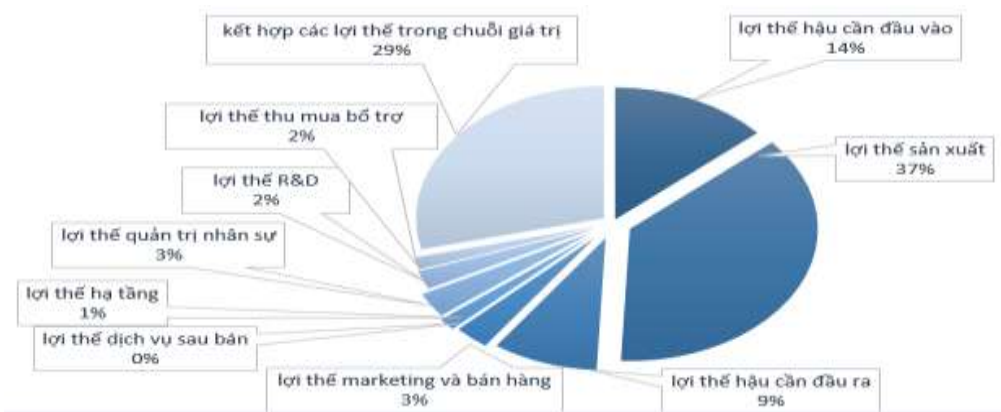
**Bảng 2-7. Tổng hợp đánh giá triển khai lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh.**

Biến quan sát	ĐTB	ĐLC
PS1. Triển khai tốt định vị chi phí tương đối thấp	2,98	0,600
PS2. Triển khai định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn	2,77	0,525
PS3. Triển khai định vị tương quan chất lượng/giá bán cao hơn	2,27	0,584
PS4. Triển khai định vị tính thân thiện và an toàn môi trường môi trường trong thực hiện trách nhiệm xã hội	2,37	0,591
<b>Tổng hợp</b>	<b>2,60</b>	<b>0,575</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

**Một là**, hầu hết các DN phát điện hiện nay đều chưa thực sự nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của triển khai CL định vị trên thị trường cạnh tranh điện khi ĐTB của các biến số trong nhóm nhân tố này ở các DN phát điện thuộc mẫu nghiên cứu đều chỉ đạt mức dưới trung bình (<3 điểm). Việc DN định vị như thế nào trong chuỗi cung ứng của ngành phụ thuộc vào chính tư duy cạnh tranh của DN. Các DN với tư duy cạnh tranh cụ thể đều hiểu được rằng nguồn của lợi thế cạnh tranh xuất phát từ một trong ba nguồn chính: (1) cạnh tranh bằng chi phí thấp; (2) cạnh tranh bằng khác biệt hóa (theo M.Porter); và (3) cạnh tranh qua đổi mới giá trị (theo W.Chan Kim). Tuy nhiên do ngành điện Việt Nam với đặc thù luôn chỉ thiếu hoặc đủ nguồn cung cấp trên thị trường, nên các DN khi được hỏi khá mơ hồ trong tư duy cạnh tranh. Điều tra cho thấy: 37,5% DN phát điện khẳng định không có tư duy cạnh tranh, chỉ làm theo chỉ đạo của cấp trên và làm theo kế hoạch từ tập đoàn. Trong số 62,5% DN phát điện hướng đến cạnh tranh thì hầu hết cạnh tranh theo hướng chi phí thấp, tức là cố gắng định giá và đưa ra các bản chào giá lên EVN với mức giá thấp để hòa vào lưới điện quốc gia do e ngại tính không tích trữ được của điện năng, còn ít DN tập trung vào định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn, định vị thân thiện và an toàn môi trường môi trường trong thực hiện trách nhiệm xã hội và định vị chất lượng/giá bán cao hơn.

**Hai là**, việc lựa chọn định vị tại các DN phát điện thuộc EVN đa phần hướng đến định vị chi phí thấp qua tận dụng khai thác mắt xích sản xuất và hầu cần đầu vào là chủ yếu.



**Hình 2-5. Thực trạng lựa chọn giá trị theo chuỗi cung ứng của các DN phát điện**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra*

Trong nhiều năm gần đây, các DN phát điện đều tận dụng cơ hội nhu cầu sử dụng điện năng trong dân cư tăng cao; đặc điểm và thế mạnh ngành phát điện để vận dụng CLKD SO (điểm mạnh/cơ hội) nhằm tập trung và hướng tới chiến lược sản xuất đa dạng điện năng đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng. Tuy nhiên việc tập trung vào CL sản xuất điện năng vấp phải thách thức qui định và duyệt giá điện của chính phủ, khiến việc thu hút vốn đầu tư từ lĩnh vực tư nhân và nước ngoài vào phát triển nguồn điện gặp khó khăn. Điều tra khảo sát về việc bộ máy QTDN lựa chọn giá trị gì cho định hướng kế hoạch kinh doanh của DN phát điện cho thấy: đa số DN lựa chọn giá trị chỉ dựa trên lợi thế hậu cần đầu vào (18,75%) hoặc lựa chọn giá trị chỉ dựa trên lợi thế sản xuất (31,25%); và việc lựa chọn này đều mục đích hướng tới định vị chi phí thấp. Ngoài ra, thị trường điện nhạy cảm hơn với quyền lực thị trường do điện năng đòi hỏi cung cấp ngay lập tức để thỏa mãn nhu cầu; do tính không lưu trữ được của điện năng, tính kinh tế theo qui mô và các giới hạn về truyền tải... Do đó, mặc dù về cơ bản cung điện là tương đối thiếu so với nhu cầu tức các DN phát điện có quyền lực đáng kể trong thương lượng nhưng vì điện năng không lưu trữ được nên điện được sản xuất ra cũng cần phải “bán” ngay. Nói cách khác, quyền lực thương lượng của các DN phát điện lúc này bị kém thế so với EVN. Hơn nữa, điện năng của thủy điện, nhiệt điện hay điện từ năng lượng tái tạo khi thành sản phẩm đến các hộ tiêu dùng hoặc các tổ chức đều không có gì khác biệt nên đa số các DN phát điện thuộc EVN hiện tại đều định vị giá thấp khi chào giá trên thị trường phát điện cạnh tranh nhằm nhanh chóng hòa vào lưới điện quốc gia.

**Ba là, định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn là xu hướng định vị của các DN phát điện thuộc các quốc gia khác trên thế giới nhưng mới chỉ được bắt đầu quan tâm tại các DN phát điện thuộc EVN.** Trong 5 hoạt động cơ bản tạo nên giá trị gia tăng theo mô hình chuỗi giá trị của M. Porter, không có DN phát điện nào lựa chọn việc gia tăng giá trị dựa trên lợi thế dịch vụ sau bán. Ngoài ra chỉ có rất ít DN gia tăng giá trị dựa trên các hoạt động bổ trợ của DN như: hoạt động cấu trúc hạ tầng, hoạt động quản trị nhân lực, hoạt động R&D, hoạt động quản trị thu mua. Trong số 29% các DN lựa

chọn giá trị cung ứng là kết hợp các lợi thế trong chuỗi giá trị thì đa phần cũng chỉ kết hợp các lợi thế về hậu cần với sản xuất hoặc phần nào đó là marketing và quản trị nhân sự.



**Hình 2-6. Lựa chọn giá trị bằng cách kết hợp các lợi thế của DN phát điện**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra*

Do đặc trưng của phát điện là sản xuất điện năng hòa vào lưới điện quốc gia và đặc trưng của ngành điện vẫn mang hơi hướng độc quyền mặc dù đã triển khai thị trường phát điện cạnh tranh một thời gian nên hầu hết các DN phát điện tập trung nhiều nhất vào sản xuất, tận dụng nguồn nguyên liệu giá rẻ (thủy điện, nhiệt điện), tận dụng lợi thế địa lý gắn liền với nguồn nguyên liệu trong hậu cần đầu vào mà chưa để tâm đến việc tạo nên giá trị gia tăng qua các hoạt động dịch vụ sau bán, chiến lược và R&D. Do đó việc định vị nhiều giá trị khách hàng ưu việt hơn tại các DN phát điện thuộc EVN mới chỉ được bắt đầu quan tâm. Đây chính là một trong những nguyên nhân khiến phát điện Việt Nam nhiều năm qua vẫn chưa có bước phát triển như kỳ vọng và cũng là nguyên nhân khiến mức độ định vị khách hàng ưu việt hơn tại các DN phát điện thuộc EVN ở mức khá thấp 2,77 điểm.

**Bốn là**, khá ít DN phát điện thuộc EVN chọn định vị thân thiện và an toàn với môi trường trong thực hiện trách nhiệm xã hội khi mức độ định vị giá trị thân thiện và an toàn môi trường khá thấp trong nhóm biến số triển khai lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh (2,327 điểm). Để có thể định vị thân thiện và an toàn môi trường DN có 2 cách: (1) cơ cấu nguồn điện của DN phải thiên về các nguồn năng lượng có thể tái tạo, (2) hoặc là DN phải có qui trình xử lý các vấn đề liên quan đến môi trường một cách bài bản. Cả 2 cách trên đều chưa được các DN phát điện thuộc EVN thực sự quan tâm đến. Với cơ cấu điện đa phần là thủy điện (39,5%) và nhiệt điện than (29,7%) [94] các DN phát điện thuộc EVN đứng trước rất nhiều vấn đề liên quan đến môi trường trong triển khai CLKD của mình.

Diễn hình các vấn đề mà các DN thủy điện cần quan tâm là: Ngập lụt và xói lở bờ sông do thay đổi chế độ nước hạ lưu và vận hành xả không đúng quy trình; hạn hán và suy giảm chất lượng nước hạ lưu do lưu lượng xả của các nhà máy phụ thuộc vào chế độ vận hành nhà máy; suy giảm dòng chảy bùn cát ở hạ du do công trình không có thiết

kê công xả đáy làm thiếu hụt lượng phù xa bổ sung độ màu cho đất nông nghiệp hạ lưu; suy giảm tài nguyên sinh học nhất là rừng; vấn đề liên quan đến đền bù di dân tái định cư và an sinh xã hội; các rủi ro và sự cố môi trường như vỡ đập, động đất...

Các vấn đề môi trường lớn nhất mà các DN nhiệt điện cần cân nhắc hiện nay là: - Khói thải lò hơi do đốt than đẽ sản xuất điện có chứa nhiều bụi tro và các khí độc hại như SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, CO và các hydro cacbon bay hơi; Các hợp chất hữu cơ bay hơi do sự rò rỉ trong quá trình rót, nạp, xuất nhiên liệu, vận chuyển bằng bơm, đường ống, băng chuyền, van và khí chứa trong các bể chứa; Khí thải từ các phương tiện giao thông vận tải chứa các chất ô nhiễm như bụi than, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, CO, CO<sub>2</sub>, VOC và hơi chì; Mùi hôi của amoniac, hydrazin và dầu mỡ từ khu vực các bình chứa...

*Năm là, mức độ định vị chất lượng/giá bán cao hơn cũng được khá ít DN phát điện thuộc EVN quan tâm mức độ định vị chất lượng/giá bán cao thấp nhất trong nhóm biến số triển khai lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh (2,27 điểm). Để có thể định vị chất lượng/giá bán cao hơn, các DN phát điện có thể định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn và/hoặc định vị tính thân thiện và an toàn môi trường cao hơn. Cả 02 cách định vị trên đều chưa được các DN phát điện thuộc EVN quan tâm đúng mực nên mức độ định vị chất lượng/giá bán cao hơn cũng là vấn đề đặt ra cho các DN phát điện.*

Nhìn chung, việc chưa quan tâm đến định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn, định vị thân thiện và an toàn môi trường; và định vị chất lượng/giá bán cao hơn của các DN phát điện thuộc EVN cũng chính là một trong những vấn đề các DN phát điện cần cân nhắc trong triển khai CLKD của mình thời gian tới.

### 2.4.3. Về chất lượng định hướng cho các chiến lược chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh

**Bảng 2-8. Tổng hợp đánh giá chất lượng xác lập định hướng cho các CL chức năng tại các DN phát điện thuộc tập mẫu nghiên cứu**

Biến quan sát	ĐTB	ĐLC
<b>FS1.</b> Định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp, hiện đại và hiệu quả	3,25	0,591
<b>FS2.</b> Định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả.	3,70	0,545
<b>FS3.</b> Thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị	3,05	0,613
<b>FS4.</b> Phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển	2,92	0,578
<b>FS5.</b> Định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao	3,17	0,583
<b>Tổng hợp</b>	<b>3,22</b>	<b>0,582</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Nhìn chung các DN phát điện thuộc EVN thuộc mẫu nghiên cứu triển khai các CL chức năng ở mức trung bình khá khi điểm trung bình của các biến số trong nhóm nhân tố chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh đều đạt trên 3 điểm. Tổng hợp các kết quả điều tra như trong Bảng

2-8.

### **2.4.3.1. Thực trạng định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện**

Hệ thống điện Việt Nam được chia thành 3 miền và liên kết bởi hệ thống truyền tải điện 500 KV. Tổng công suất đặt nguồn điện trong toàn hệ thống năm 2014 là 26.475 MW, tổng công suất khả dụng vào khoảng 25837 MW [93]. Các kết luận về định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện ở các DN phát điện thuộc EVN như sau:

*Một là, việc lựa chọn công nghệ sản xuất điện năng của các DN phát điện thuộc EVN gắn liền với vị trí các nguồn năng lượng sơ cấp theo vị trí địa lý. Các DN phát điện thuộc EVN bao gồm thủy điện, nhiệt điện khí, nhiệt điện than, nhiệt điện dầu... trải dài từ Bắc đến Nam. Trong đó, các nhà máy nhiệt điện than chủ yếu tập trung ở miền bắc, nhiệt điện khí và dầu ở miền Nam, thủy điện phân bố đều từ Bắc đến Nam (Xem Hình 4.20 – Phụ lục 4).*

- *Thủy điện:* Ưu điểm lớn nhất của thủy điện so với các loại năng lượng khác là không có chi phí cho nhiên liệu, nhờ vậy chi phí sản xuất điện của thủy điện rẻ hơn và giá bán điện thấp hơn so với các loại hình phát điện khác. Nhà máy thủy điện không đốt nhiên liệu hóa thạch như các nhà máy điện khí, than hay điện đốt dầu, do đó thủy điện không phát thải khí CO<sub>2</sub> ra môi trường. Thời gian khởi động của thủy điện để sản xuất điện là ngắn nhất so với các nhà máy nhiệt điện, chỉ trong vòng vài phút nhưng phụ thuộc nhiều vào nguồn cung cấp nước. Tuy nhiên, đầu tư vào nhà máy thủy điện lại yêu cầu diện tích đất lớn để xây dựng các hồ chứa lớn, dẫn đến phá hủy đất và rừng. Vì vậy, các dự án thủy điện có thể gây hại cho hệ sinh thái cả hai phía thượng lưu và hạ lưu của khu vực nhà máy.

- *Nhiệt điện khí:* đóng góp lớn nhất trong cơ cấu nguồn sản xuất nhiệt điện với hơn 60% tổng công suất của nhiệt điện. Nguồn nguyên liệu để sản xuất ra điện là khí tự nhiên được mua lại từ Tập đoàn dầu khí và nhập khẩu, giá bán khí sẽ biến động theo giá dầu. Mặc dù nguồn khí tự nhiên nước ta khá dồi dào, tuy nhiên vì giá thành sản xuất điện khí ở mức cao nên mặc dù công suất của các nhà máy điện khí rất lớn nhưng tỷ lệ khai thác lại không cao. Các dự án nhiệt điện khí chủ yếu được quy hoạch tập trung ở khu vực miền Nam, nơi có nguồn cung cấp khí dồi dào.

- *Nhiệt điện than:* được mua từ nguồn than đá trong nước của KTV với giá ưu đãi. Chi phí nhiên liệu để vận hành các nhà máy nhiệt điện than thấp hơn nhiều so với nhiệt điện khí khoảng 60% để đạt được cùng mức công suất và nhiệt lượng. Do đó nhiệt điện than là nguồn năng lượng được ưu tiên sử dụng (thậm chí hơn cả thủy điện) do tính ổn định.

- *Nhiệt điện dầu:* thường được xây dựng chung trong tổ hợp các khu nhiệt điện khí, dầu như khu tổ hợp điện dầu khí Phú Mỹ. Do chi phí sản xuất điện cao nên nhiệt

điện dầu chỉ được khai thác nhằm bù đắp lượng điện thiếu tức thời, do đó đóng góp trong cơ cấu nhiệt điện của nhóm này là thấp.

Do miền Bắc tập trung nhiều nhà máy thủy điện và nhiệt điện than với công suất lớn, chi phí sản xuất rẻ nên công suất điện tổng thể tập trung nhiều ở miền Bắc trong khi nhu cầu tiêu thụ điện lại cao nhất tại miền Nam khiến cho cung – cầu theo vùng miền bị mất cân đối.

*Hai là, công nghệ của các nhà máy nhiệt điện thuộc EVN đều sử dụng công nghệ ngưng hơi thuần túy, sử dụng lò hơi tuần hoàn tự nhiên với nhiều nhà máy cũ, công nghệ thiết bị xử lý môi trường chưa được quan tâm đầy đủ.* Hai loại công nghệ nhiệt điện đang phổ biến tại Việt Nam là công nghệ đốt than phun và công nghệ tuabin khí. Các công nghệ đốt dầu, diesel hiện nay vẫn sử dụng nhưng không phổ biến và không phải là xu thế lựa chọn tại Việt Nam. Công nghệ đốt than của EVN nằm trong dạng công nghệ truyền thống, nhiều nhà máy cũ và hiệu suất thấp. Các công nghệ cũ trước đây vẫn đang vận hành, tuy nhiên hiệu suất thấp, bảo dưỡng sửa chữa nhiều. Các thiết bị điều khiển tự động theo công nghệ cũ lạc hậu, không đáp ứng được yêu cầu tiêu chuẩn hiện nay hoặc không còn được sản xuất nữa, đang được thay thế dần. Các tổ máy tuabin khí đa số đều mới và được trang bị hiện đại, các thiết bị điều khiển tự động hoạt động tốt.

*Ba là, các thiết bị chính trong các nhà máy thủy điện thuộc EVN được xây dựng sau năm 2000 có công nghệ mới, đang trong tình trạng phù hợp với tuổi đời của chúng; các nhà máy được xây dựng trong khoảng 1980-1995 như thủy điện Hòa Bình, thủy điện Thác Bà chủ yếu gồm các thiết bị thời Liên Xô cũ nên có hiệu quả thấp hơn so với các nhà máy mới.* Cụ thể theo báo cáo của Viện năng lượng, hiện nay thiết bị của các nhà máy thủy điện có nguồn gốc như sau: Vĩnh Sơn: thiết bị của Pháp; Thác Mơ: thiết bị của Ucraina; Đa Nhim: thiết bị của Nhật; Sông Hinh: thiết bị tuabin của Na Uy, máy phát của Thụy Điển; Hàm Thuận: thiết bị của Mỹ; Đa Mi: thiết bị của Italia; Các nhà máy Hòa Bình, Trị An, Thác Bà, Ialy do Liên Xô cũ cung cấp thiết bị. Nói chung các thiết bị từ máy phát, tuabin tới thiết bị phụ trợ do Nhật Bản và Tây Âu cung cấp vận hành tương đối tốt, nhưng thiết bị rơ le bảo vệ và hệ thống tự động điều khiển đều là công nghệ cũ. Các thiết bị chính trong các nhà máy thủy điện đa số là công nghệ mới, điều này phản ánh thực tế trong những năm qua số lượng các nhà máy thủy điện mới được đưa vào nhiều. Tuy nhiên các thiết bị thuộc công nghệ cũ vẫn chiếm tỉ trọng đáng kể như 21% đối với tuabin thủy lực, 23% đối với các máy phát và 19% đối với các máy biến áp chính.

*Bốn là, định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp, hiện đại và hiệu quả tại các DN phát điện thuộc mẫu nghiên cứu đạt mức trên trung bình (3,25 điểm).*



### 2.4.3.2. Thực trạng định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp

Kết hợp điều tra dữ liệu thứ cấp và sơ cấp cho phép rút ra các kết luận sau về thực trạng định hướng tổ chức và quản lý sản xuất tác nghiệp tại các DN phát điện thuộc EVN:

*Một là, sản xuất tác nghiệp là một trong những CL chức năng được các DN phát điện thuộc EVN quan tâm nhất trong triển khai CLKD của mình khi đây là biến số đạt điểm trung bình cao nhất (3,70 điểm). Là những DN phát điện nên các DN phát điện thuộc EVN rất tập trung vào triển khai CL sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu thụ điện ngày càng cao, do đó công suất đặt các năm không ngừng gia tăng (từ 32.837 MW năm 2013 lên đến 39.265 MW đầu năm 2015 này) [94].*

*Hai là, trong triển khai CL sản xuất tác nghiệp, tỉ lệ ngừng máy để sửa chữa của các DN phát điện thuộc EVN còn nhiều, đặc biệt nhiều nhà máy phát điện có một khoảng cách khá xa đối với các tiêu chuẩn quốc tế. Các nhà máy thủy điện Sông Tranh 1, Đại Ninh, Đồng Nai 4 và nhiệt điện Uông Bí tại Genco 1 có tỉ lệ ngừng máy để sửa chữa khá cao. Tại Genco 2, Phả Lại 1 phải ngừng máy đáng kể (vì sửa chữa lớn), đặc biệt máy phát S1 không làm việc trong 60% thời gian trong năm 2012 [35]. Các nhà máy thuộc Genco 3 đã vận hành nhiều năm, đặc biệt là nhiệt điện Ninh Bình và Phú Mỹ nên cũng đòi hỏi nhiều để nâng cấp. Tỉ lệ ngừng máy để sửa chữa phản ánh hiệu suất sản xuất vì nếu tỉ lệ sửa chữa cao thì hiệu suất sản xuất điện năng giảm. Trong bối cảnh nguồn cung điện của Việt Nam vẫn thiếu tương đối so với nhu cầu thì đây là yếu tố cần xem xét trong triển khai CLKD phát điện.*

*Ba là, phần lớn các DN phát điện thuộc EVN hoạt động đạt các tiêu chuẩn quốc tế về hệ số mang tải. Tuy nhiên hệ số mang tải của các nhà máy nhiệt điện than và khí chỉ đạt mức 52,58% năm 2011 và 52,87% năm 2012 trong khi hệ số này có thể đạt mức 80% [94]. Cụ thể là: Trong số các DN thuộc Genco 1 chỉ có Đa Nhim bị quá tải khi hệ số của nhà máy > 90% trong 4 năm gần nhất. Nhà máy này nằm trong khu vực miền Nam- là vùng không phát triển các nguồn nhiệt điện khác như nhiệt điện than. Còn hầu hết các nhà máy nhiệt điện than khác vận hành dưới mức thấp nhất có thể chấp nhận được, mặc dù yếu tố này rất khác nhau tùy thuộc vào cách thức điều độ của ngành điện. Trong số các DN thuộc Genco 2, nhiệt điện Phả Lại có hệ số mang tải cao hơn các DN điện than thuộc Genco 1, tuy nhiên hệ số này vẫn thấp hơn nhiều tiêu chuẩn quốc tế, thường là lớn hơn 80%. Hầu hết các DN thuộc Genco 3 có hệ số mang tải vận hành hợp lý, ngoại trừ Bà Rịa là một nhà máy cũ [93].*

*Bốn là, về hiệu quả vận hành trên công suất đặt: đa số các DN phát điện thuộc EVN có chi phí vận hành trên công suất đặt thấp hơn so với các tham khảo từ quốc tế với nguyên nhân chính là do giá nhân công lao động của Việt Nam thấp*

hơn hẳn so với thế giới. Cụ thể thu thập dữ liệu thứ cấp và điều tra khảo sát cho thấy, chỉ có thủy điện A Vương, thủy điện Thác Mơ, nhiệt điện Ninh Bình có chỉ số OPEX/MW lớn hơn so với chuẩn quốc tế, còn đa phần các DN phát điện khác có OPEX/MW nhỏ hơn chuẩn quốc tế. Nguyên nhân là do những nhà máy này quá cũ nên phát sinh thêm chi phí trong thời gian vận hành và bảo dưỡng.

### **2.4.3.3. Thực trạng thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị**

Kết hợp điều tra dữ liệu thứ cấp và sơ cấp cho phép rút ra các kết luận sau về thực trạng thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị tại các DN phát điện thuộc EVN:

*Một là, thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị chưa được các DN phát điện thuộc EVN quan tâm đúng mực trong triển khai CLKD của mình khi đây là biến số mới đạt mức trung bình (3,05 điểm).*

Mặc dù theo sự phát triển của lộ trình và cấp độ thị trường điện cạnh tranh, marketing dần được các DN phát điện quan tâm hơn nhưng vẫn bị ảnh hưởng bởi tâm lý điện là sản phẩm đặc trưng và rất cần thiết đối với người tiêu dùng nên sự đầu tư cho chào giá bán buôn, định giá bán lẻ, truyền thông và phát triển thương hiệu... của các DN phát điện vẫn chưa thực sự tương xứng.

*Hai là, giá bán buôn của các DN phát điện cho EVN phụ thuộc vào qui mô và loại hình phát điện: Các nhà máy có công suất đặt lớn hơn 30 MW (trừ các nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu, các nhà máy BOT và các nhà máy điện sử dụng năng lượng tái tạo) giá bán được qui định theo hợp đồng mua bán điện của EVN với từng nhà máy; Các nhà máy có công suất dưới 30 MW (nhà máy thủy điện nhỏ) và các nhà máy điện sử dụng năng lượng tái tạo, giá bán điện dựa trên chi phí tránh được được ban hành hàng năm bởi Bộ Công Thương.*

Trong VCGM, các DN phát điện có công suất đặt lớn hơn 30 MW được quyền chủ động chào bán điện trên thị trường, việc điều độ các nhà máy điện sẽ hoàn toàn căn cứ theo bản chào giá của nhà máy theo nguyên tắc huy động các mức công suất của các nhà máy có giá chào từ thấp nhất đến cao đến khi đáp ứng đủ nhu cầu tiêu thụ điện của cả hệ thống. Thông tư 41/2010/TT-BCT xác định giá bán đàm phán với EVN trên những cơ sở như: Tổng mức đầu tư của từng dự án; Tỷ suất lợi nhuận (lợi nhuận trước thuế trên tỷ lệ của vốn chủ sở hữu); và Tỷ lệ khấu hao theo vòng đời của dự án cần được sự đồng ý thỏa thuận giữa EVN và chủ đầu tư. Theo tổng hợp các dữ liệu thứ cấp, nhìn chung giá bán buôn từ DN phát điện cho EVN, nhà phân phối độc quyền khoảng 4,2 cents/ kWh và từ 3,8 cents/ kWh đối với nhà máy thủy điện có quy mô lớn hơn 30MW [93]. Giá bán phụ thuộc vào mức thỏa thuận giữa nhà máy và EVN. Tuy nhiên, giá bán

điện trung bình cho EVN của một số nhà máy còn thấp hơn chi phí sản xuất điện trung bình.

*Đối với DN phát điện công suất dưới 30 MW* (nhà máy thủy điện nhỏ) và các nhà máy điện sử dụng năng lượng tái tạo, giá bán điện dựa trên chi phí tránh được được ban hành hàng năm bởi Bộ Công Thương. Chi phí tránh được là chi phí sản xuất một kWh với chi phí cao nhất trên lưới điện. Các chi phí này có thể tránh được nếu người mua mua một kWh từ một nhà máy điện nhỏ sử dụng năng lượng tái tạo thay thế. Chi phí tránh được được tính toán và công bố hàng năm. Đơn vị điều độ hệ thống điện quốc gia chịu trách nhiệm về việc tính chi phí tránh được hàng năm dưới sự kiểm soát và bởi Cục Điều tiết điện lực Việt Nam (ERAV). Giá bán trong mùa khô cao hơn giá trong mùa mưa từ 2 đến 9%, tùy thuộc vào tình hình thời tiết và vị trí địa lý. Với cơ chế giá này, bất kỳ nhà máy thủy điện nhỏ hơn 30 MW và các nhà máy điện năng lượng tái tạo đều bán điện cho EVN với mức giá chi phí tránh được (*Xem Bảng 4.2 – Phụ lục 4*) mà không cần thông qua đàm phán giá điện. Đây được xem là một lợi thế khi đầu tư vào dự án thủy điện nhỏ.

*Đối với các DN thủy điện vừa và lớn*, do chi phí hoạt động trong các DN này chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng chi phí phát điện nên giá bán buôn là giá cố định bình quân. Trước đây việc đàm phán mua điện giữa EVN và các DN này được ký hợp đồng dài hạn trong 10 năm. VCGM được áp dụng, giá hợp đồng được thay đổi hàng năm và thanh toán trong VCGM dựa trên hợp đồng sai khác CfD<sup>2</sup>. Tuy nhiên, rất khó cho nhà đầu tư để thương lượng nhằm đạt được một sự thay đổi lớn về giá với EVN vì EVN là đơn vị mua điện duy nhất trên thị trường [94].

Mặc dù mức độ triển khai CL chào giá bán buôn hóa mạng lưới điện quốc gia của các DN phát điện thuộc EVN đạt mức trung bình khá nhưng kết quả này chưa cao như kỳ vọng do chào giá bước đầu vẫn còn một số vướng mắc. Cụ thể như: các phần mềm chào giá, hỗ trợ tính toán thanh toán chưa được cập nhật kịp thời và đồng bộ giữa đơn vị vận hành thị trường và đơn vị tham gia thị trường dẫn đến mất nhiều thời gian để đối chiếu kết quả. Bên cạnh đó, các số liệu về thủy văn của các hồ chứa được đơn vị vận hành thị trường dự báo để đưa ra quy định giới hạn mực nước hồ hàng tuần chưa phù hợp với thực tế, gây khó khăn cho việc tính toán chào giá...

**Ba là, các DN phát điện thuộc EVN không có quyền quyết định đối với việc định giá bán lẻ điện; giá bán lẻ điện hiện nay do bộ Công Thương qui định; và khi**

---

<sup>2</sup>Hợp đồng CfD cho nhà máy phát điện thường là hợp đồng nhiều năm và có chứa nhiều điều khoản (về thông số chi phí nhiên liệu, sản lượng, độ sẵn sàng phát hoặc biểu đồ phụ tải cụ thể). Hợp đồng CfD cũng được dùng để ổn định doanh thu cho các nhà máy điện độc lập. Một số hợp đồng CfD định mức phí mà bên mua (có thể) phải trả thay cho việc dùng khoản thanh toán sai khác.

*muốn thay đổi giá bán, Bộ phải trình phương án và gửi lên Thủ Tướng để xin thông qua. Ngoài ra, giá bán lẻ điện mặc dù tăng đều trong những năm vừa qua (khoảng 5-10%/năm) nhưng vẫn ở dưới mức chi phí biên dài hạn, Nhà nước vẫn phải bù giá hiện tại.*

Giá bán lẻ điện tại Việt Nam được tính dựa trên bốn yếu tố cơ bản, bao gồm chi phí phát điện (chiếm 75-80% giá điện bán lẻ), chi phí truyền dẫn (7%), chi phí phân phối (10%) và chi phí quản lý hệ thống điện. Do đó, giá bán lẻ sẽ dao động theo biến động của nguyên liệu đầu vào (khí tự nhiên và than đá) [3], [93]. Theo Quyết định 24/2011/QĐ-TTg ngày 15 tháng 4 năm 2011, giá bán lẻ điện sẽ được điều chỉnh dựa trên những thay đổi trong chi phí cơ bản như chi phí nhiên liệu, tỷ giá hối đoái và công suất phát điện. EVN được phép điều chỉnh giá bán lẻ điện khi chi phí cơ bản thay đổi trong biên độ 5%. Nếu biến động trên 5% sẽ cần được chấp thuận của Thủ tướng chính phủ. Thêm vào đó, khoảng cách giữa hai lần điều chỉnh giá điện phải tối thiểu là ba tháng. Hiện tại, mức giá bán lẻ điện bình quân đang áp dụng là 1.508,85 đồng/kWh. Mức giá bán lẻ điện bình quân các năm 2013-2015 (chưa bao gồm thuế giá trị gia tăng) được điều chỉnh theo quy định tại Quyết định số 69/2013/QĐ-TTg không thấp hơn mức giá tối thiểu là 1.437 đồng/kWh và không cao hơn mức giá tối đa là 1.835 đồng/kWh, tức có thể tăng tối đa 21,6% so với giá điện đang áp dụng. So với các nước, giá điện của Việt Nam là thấp [93], [94]. Hệ thống biểu giá bán lẻ điện phân theo nhóm đối tượng khách hàng: các ngành sản xuất, hành chính sự nghiệp, cho kinh doanh, sinh hoạt, theo điện áp, theo giờ trong ngày. Từ năm 2009 đến nay giá điện bán lẻ đã điều chỉnh nhiều lần. Biểu giá điện sau mỗi lần điều chỉnh tuy có được cải thiện, song vẫn chưa đáp ứng được 3 mục tiêu chủ yếu: Hiệu quả kinh tế; công bằng xã hội; và khả thi tài chính. Thực hiện nhiệm vụ đảm bảo an sinh xã hội, kiềm chế lạm phát nên các DN phát điện thuộc EVN thời gian qua đã phải bán điện thấp hơn giá thành. Giá bán điện thấp cũng là nguyên nhân khiến các nhà đầu tư trong, ngoài nước không mặn mà đầu tư và vô hình chung khuyến khích công nghệ lạc hậu. Các DN phát điện thuộc EVN đang có sự chông chéo giữa phần kinh doanh và công ích.

Nói chung giá điện hiện nay chứa đựng nhiều điều bất hợp lý, không thể bù đắp nổi chi phí và nhu cầu đầu tư của các DN phát điện trong khi các nhà đầu tư tư nhân chỉ đầu tư vào các dự án phát điện nếu giá điện phản ánh chi phí. Do đó có thể nói định giá bán lẻ là thách thức lớn nhất đối với triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

***Bốn là, đối với các DN phát điện, truyền thông kinh doanh tốt một mặt giúp các DN này thu hút sự quan tâm, đầu tư của các nhà đầu tư chiến lược; mặt khác giúp gây dựng được hình ảnh tốt đẹp của DN qua đó tạo điều kiện định giá bán lẻ cho người tiêu***

dùng một cách thuận lợi. Tuy nhiên, cả hai mục đích đó của truyền thông kinh doanh đều không được các DN phát điện thuộc EVN hiểu cặn kẽ. Điều tra cho thấy đa số các DN phát điện chưa quan tâm đúng mức đến chỉ đạo phát triển hoạt động truyền thông kinh doanh cho DN mình. Ngân quỹ dành cho hoạt động truyền thông kinh doanh chưa được coi trọng. Phần lớn các DN không sử dụng phương pháp xác định ngân quỹ truyền thông kinh doanh theo % doanh số, mà chủ yếu chỉ theo yêu cầu của từng giai đoạn trong thực tế. Có thể nói, truyền thông kinh doanh nói chung được đánh giá là một trong những khâu yếu nhất trong triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN. Mặc dù điện năng là một sản phẩm mang tính đặc thù; nhu cầu tiêu thụ điện năng là tất yếu đối với mọi DN, mọi người dân nhưng không hẳn vì thế mà EVN nói chung và các DN phát điện thuộc EVN nói riêng có thể không quan tâm đúng mức đến khâu truyền thông marketing như hiện nay. Cụ thể là:

- Về quảng cáo: Hiện tại các DN phát điện thuộc EVN mới chỉ dừng lại ở việc thông tin về ngành nghề kinh doanh, sản phẩm điện năng của DN mình thông qua website, facebook, bản cáo bạch của DN chứ thực sự chưa tiến hành các chương trình quảng cáo cụ thể trên các phương tiện truyền thông đại chúng.

- Về tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề: Các DN phát điện thuộc EVN có tham gia các buổi hội thảo chuyên đề về năng lượng tại Việt Nam do EVN, Genco và các công ty tư vấn nước ngoài tổ chức, tuy nhiên mới chỉ dừng lại ở hình thức tham gia một cách bị động theo lời mời của các đối tác, các tổ chức tư vấn trong nước và quốc tế về năng lượng chứ chưa chủ động tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề nhằm nâng cao uy tín, vị thế và hình ảnh của bản thân các DN phát điện.

- Các DN phát điện cũng đã bước đầu giành sự quan tâm phát triển truyền thông kinh doanh qua các hoạt động PR gắn với tài trợ có tính chuyên nghiệp hoặc kết hợp với tổ chức sự kiện giành cho các đối tượng khách hàng tiêu dùng khác nhau; hoặc sử dụng báo chí nhằm truyền tải đến người tiêu dùng những hoạt động đặc thù của EVN. Đây là một kênh truyền thông có ý nghĩa trong việc giới thiệu, giúp cho người dân cả nước nói chung và người tiêu dùng điện năng nói riêng hiểu được những khó khăn, hiểu được những vấn đề đặc thù trong ngành điện. Tuy nhiên việc làm này chưa trở thành 1 nội dung được hoạch định, tổ chức thường xuyên và mang lại hiệu suất truyền thông kinh doanh tích cực. Do đó, cho đến nay đa phần người tiêu dùng vẫn có đánh giá không tích cực đối với EVN nói chung và các DN phát điện của EVN nói riêng. Do những yếu kém trong CL truyền thông KD nên điều tra khảo sát cho thấy: Mức độ quan tâm đến CL truyền thông KD của các DN phát điện thấp khi có tới 37,5% các DN không để ý, quan tâm đến các chương trình truyền thông kinh doanh, nâng cao vị thế của DN mình và giúp người tiêu dùng có cái nhìn thiện cảm hơn đối với DN; 43,75% DN

khác có quan tâm đến chương trình truyền thông KD nhưng đầu tư không thích đáng; chỉ có 18,75% các DN phát điện thực sự có quan tâm và đầu tư đáng kể cho các chương trình truyền thông KD.

*Năm là, ngành điện nói chung và các DN phát điện thuộc EVN là một trong những nhóm ít quan tâm đến phát triển thương hiệu cả trong nhận thức và triển khai ở tầm tác nghiệp và tầm CL.* Điều này thể hiện khá rõ nét trong ứng xử của ngành điện đối với truyền thông. Nhiều năm qua, trong mắt người tiêu dùng Việt Nam nói chung, nói và nghe đến Điện lực là nghĩ ngay đến ngành độc quyền, có lợi nhuận cao và phần lớn lợi nhuận cao này đến từ giá bán điện cho người dân. Chính vì vậy, hầu hết người tiêu dùng mặc nhiên cho rằng họ đang phải trả giá cao cho việc tiêu dùng điện mà không hề biết rằng tỉ suất lợi nhuận của ngành điện Việt Nam là rất thấp, thậm chí không đủ để có thể phát triển nguồn điện mới. Việc khó kêu gọi đầu tư trong phát triển nguồn điện mới cùng với việc phụ thuộc quá lớn vào thủy điện, vào nguồn nước... dẫn đến việc nhiều giai đoạn Việt Nam thiếu điện trầm trọng, phải cắt điện luân phiên tại các thành phố lớn. Thương hiệu Điện lực Việt Nam nói chung và các DN phát điện thuộc EVN nói riêng càng bị ảnh hưởng nghiêm trọng hơn sau bài phỏng vấn về tiền lương của ngành điện giữa tổng giám đốc EVN với truyền thông. Tổng hợp những gì hiện nay người tiêu dùng Việt Nam ấn tượng về thương hiệu Điện lực nói chung và Phát điện nói riêng là: *ngành độc quyền giá cao; nguồn cung không ổn định; nhân viên Điện lương cao...* Những ấn tượng đó thể hiện sự yếu kém của ngành điện, EVN, Gencov và các DN phát điện trong việc xây dựng và phát triển thương hiệu bởi thực chất của phát triển thương hiệu là làm tăng trưởng và bảo vệ giá trị trao đổi thị trường của thương hiệu, tăng trưởng và bảo vệ giá trị cung ứng cho khách hàng qua hình ảnh, uy tín thương hiệu sản phẩm và DN đó nhưng các DN phát điện thuộc EVN hoàn toàn không làm được điều này. Trong khi đó, phát triển thương hiệu là một phương thức nâng cao năng lực cạnh tranh mà các DN phát điện trên thế giới đã làm từ rất lâu, bởi thương hiệu gắn liền với vị thế, uy tín, hình ảnh,... Việc không chú ý đến phát triển thương hiệu khiến EVN và các DN phát điện không nhận được sự ủng hộ của người tiêu dùng và không thu hút được đầu tư.

*Sáu là, trách nhiệm xã hội và quan hệ công chúng vùng chịu tác động phát điện cũng mới chỉ ở mức trung bình.* Qua nghiên cứu các dữ liệu thứ cấp cho thấy, hầu như bất cứ loại hình phát điện nào ngoài những tác động tích cực, đều để lại nhiều tác động tiêu cực đến vùng chịu tác động. Tuy nhiên cho đến nay các DN phát điện thuộc EVN mới chỉ thể hiện trách nhiệm xã hội và quan hệ công chúng đến những vùng chịu tác động ở mức trung bình.

Tính đến năm 2015, tổng diện tích được quy hoạch và giao cho hơn 1.000 dự án thủy điện vừa và nhỏ khoảng 120 nghìn ha [105]. Việc chuyển dòng của một số công

trình thủy điện sang lưu vực khác, thiếu sự xem xét đầy đủ tác động môi trường lên lưu vực, làm thay đổi chế độ thủy văn, gây ra những tác động lớn đến hệ sinh thái và hoạt động kinh tế-xã hội trên các lưu vực sông. Điển hình như công trình chuyển nước từ lưu vực sông Đồng Nai sang nhóm sông Đông Nam Bộ, đã gây ra tình trạng thiếu nước cho hoạt động phát triển công nghiệp và các nhu cầu cấp nước đô thị ở khu vực hạ lưu, đặc biệt là vào mùa khô hàng năm. Cùng với đó, do những bất cập trong công tác quản lý xây dựng và vận hành các công trình thủy điện, làm cho hơn 90% công trình thủy điện trên cả nước chưa thể đảm nhận nhiệm vụ điều tiết lũ vào mùa mưa, điều tiết nước cho vùng hạ lưu vào mùa khô hạn [105]. Đặc biệt là việc thiếu các quy định cụ thể trong xây dựng và vận hành các hồ chứa thủy điện, đã và đang gây ra những tác động tiêu cực đến môi trường, làm thay đổi chế độ thủy văn của các sông ngòi, làm giảm lượng nước trong mùa kiệt, làm gia tăng tình trạng ô nhiễm tại các hạ lưu các con sông, thậm chí gây ra những nguy cơ về địa chấn động đất kích thích... Đối với các nhà máy nhiệt điện, những tác động đến môi trường không khí, môi trường đất, môi trường nước... của vùng chịu tác động cũng chưa được các DN phát điện tận lực xem xét giải quyết toàn bộ. Hai nhà máy điện hạt nhân đang trong quá trình xây dựng nên chưa thể hiện hết những tác động đến môi trường và dân cư vùng chịu tác động nên chưa có những đánh giá chính thức cụ thể.

Nói chung, trong bối cảnh ngành điện và các DN phát điện thuộc EVN đang rất cần thu hút vốn đầu tư để phát triển các dự án nguồn điện mới và cần dư luận, người tiêu dùng ủng hộ với những lộ trình tăng giá bán điện, phản ánh đúng chi phí hơn, việc marketing chưa tốt, mới ở mức dưới trung bình như kết quả điều tra từ dữ liệu thứ cấp và sơ cấp trên là vấn đề rất đáng lưu ý trong quá trình triển khai CLKD tại các DN này.

#### **2.4.3.4. Thực trạng phát triển tài chính doanh nghiệp và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển**

Nghiên cứu phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển thực chất là việc nghiên cứu tương quan chi phí phát điện, tỉ suất lợi nhuận thuần, chỉ số thanh khoản hiện thời... của các DN phát điện thuộc EVN nhằm xem xét các DN này có đáp ứng được nhu cầu đầu tư phát triển hay không. Thu thập dữ liệu thứ cấp và sơ cấp về thực trạng phát triển tài chính đầu tư tại các DN phát điện thuộc EVN cho phép rút ra một số nhận xét sau:

*Một là, chi phí sản xuất điện trung bình của các DN phát điện thuộc EVN đôi khi cao hơn giá bán điện của các DN này cho EVN và do đó gây khó khăn cho các DN phát điện trong triển khai CL tài chính đầu tư, đồng thời không thu hút được các nhà đầu tư tư nhân và nước ngoài trong lĩnh vực phát điện.*

Chi phí phát điện gồm chi phí nhiên liệu, chi phí đầu tư và chi phí tài chính (chi phí lãi vay và lợi nhuận yêu cầu). Ngoài ra, chi phí phát điện bao gồm

nhều khía cạnh liên quan đến công suất, công nghệ, tỷ lệ chiết khấu tài chính và các loại nhiên liệu. Do đó, chi phí phát điện là tổng của giá cố định công nghệ bình quân được chiết khấu (giá cố định bình quân) và giá biến của nhà máy.

Tổng hợp các nghiên cứu [93], [94] rút ra suất đầu tư trung bình và giá bán điện trung bình tại các DN phát điện thuộc EVN như Bảng 2-9 và do đó chi phí sản xuất trung bình của các DN phát điện thậm chí còn cao hơn cả giá bán trung bình cho EVN.

**Bảng 2-9. Suất đầu tư trung bình và giá bán điện trung bình**

Chi phí đầu tư	Nhiệt điện	Thủy điện
Chi phí đầu tư ban đầu (Triệu USD/MW)	0,4 – 1,5	1 – 1,6
Chi phí đầu tư máy móc (Triệu USD/MW)	0,55 – 0,7	0,15 – 0,3
Thời gian vận hành trung bình (giờ/năm)	6.500	4.000
Chi phí sản xuất trung bình (USD cents/kWh)	5	4
Giá bán trung bình cho EVN (USD cents/kWh)	4,2	3,8

*Nguồn: Tổng hợp tính toán từ các nguồn [93], [94]*

**Hai là, tỉ suất lợi nhuận thuần từ các DN phát điện hầu như không đạt theo các tiêu chuẩn quốc tế, trong đó các DN thủy điện có lợi nhuận cao hơn so với các DN nhiệt điện.** Mặc dù tỉ suất lợi nhuận đã được cải thiện, nhưng các nhà máy điện vẫn có tỉ suất lợi nhuận dưới ngưỡng thích hợp để khuyến khích các thành phần tư nhân đầu tư. Ít DN thực sự có lợi nhuận. Ngưỡng có thể chấp nhận được (DSCR khoảng 1,25) không đạt được trong nhiều DN [94]. Cụ thể là: trong tập mẫu nghiên cứu, các DN thủy điện đều cho lợi nhuận cao hơn nhiệt điện và các DN thủy điện có ngưỡng lợi nhuận chấp nhận được, trong đó có 1 số DN thủy điện có lợi nhuận xuất sắc như thủy điện Hòa Bình, thủy điện Thác Mơ. Hầu hết các DN nhiệt điện đều có ngưỡng lợi nhuận dưới tiêu chuẩn quốc tế, đặc biệt các DN Nhiệt điện dầu. Ví dụ: Phú Mỹ chiếm khoảng 50% công suất nhưng hầu như không thể bù lại chi phí.

**Ba là, nhiều DN phát điện của EVN gặp vấn đề về chỉ số thanh khoản hiện thời do tài sản ngắn hạn thấp hơn so với nợ ngắn hạn.** Hệ số nợ/vốn chủ sở hữu của các DN phát điện thuộc Genco 1 là 3,76 lần; thuộc Genco 2 là 1,93 lần, và thuộc Genco 3 là 5,47 lần [6], [35]. Cụ thể là: Nhiệt điện Uông Bí là công ty con duy nhất của Genco 1 phải đối mặt với những khó khăn liên quan đến chỉ số thanh khoản hiện thời của nhà máy. Tuy nhiên, tại Genco 2, hầu hết các DN phát điện đều phải đối mặt với khó khăn liên quan đến tỷ lệ hiện tại, chỉ có 3 DN thực hiện đạt yêu cầu. Còn tại Genco 3, hầu hết các DN đều có vấn đề về thanh khoản do nợ ngắn hạn cao hơn tài sản ngắn hạn.

**Bốn là, các DN phát điện thuộc EVN hiện nay không thể đáp ứng được các nhu cầu đầu tư cho các nguồn và dự án điện mới.** Điều tra dữ liệu thứ cấp cho thấy: Các DN phát điện thuộc EVN nói chung hiện đang quản lý đầu tư xây dựng gần 20 dự án phát điện với tổng công suất đặt khoảng 10.000 MW. Tổng mức đầu



tư các dự án là 132.174,5 tỷ đồng [94]. Như vậy nhu cầu đầu tư vào các dự án nguồn điện tại các DN phát điện thuộc EVN rất lớn, trung bình khoảng 3-4 triệu USD/năm. Tuy nhiên, giá điện hiện tại không đủ để trang trải chi phí vốn và hầu như các DN phát điện thuộc EVN không được bơm thêm vốn từ Chính phủ. Chính vì vậy, nợ của các DN phát điện thuộc EVN hiện đang tăng lên nhanh chóng. Các DN này ít có nguồn huy động vốn cổ đông và tình trạng nợ/vốn chủ sở hữu hiện là một trong những vấn đề nan giải nhất mà các DN phát điện thuộc EVN nói riêng và EVN nói chung đang phải đối mặt.

*Năm là, mặc dù phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát điện được đánh giá là rất quan trọng đối với các DN phát điện thuộc EVN nhưng chất lượng triển khai nhóm nhân tố này mới chỉ ở mức dưới trung bình (2,92 điểm).*

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với kết quả nghiên cứu từ dữ liệu thứ cấp: tất cả các DN phát điện thuộc EVN đều đối diện với những khó khăn tương đối giống nhau về chỉ số thanh khoản, tỉ lệ hiện thời và đều có lợi nhuận không đáng kể, gây khó khăn cho các hoạt động đầu tư và phát triển cũng như tái sắp xếp các nguồn vốn cho đầu tư và phát triển. Hàng năm, nhu cầu đầu tư vào các dự án nguồn điện tại EVN rất lớn, trung bình khoảng 3-4 triệu USD/năm mà giá điện hiện tại không đủ để trang trải chi phí vốn nên chất lượng phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát điện của các DN phát điện thuộc EVN không đạt như kỳ vọng. Điều này đòi hỏi EVN cần đặc biệt chú trọng trong triển khai CLKD các DN phát điện của mình.

#### **2.4.3.5. Thực trạng định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao**

Kết hợp điều tra dữ liệu thứ cấp và sơ cấp cho phép rút ra các kết luận sau về thực trạng định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao tại các DN phát điện thuộc EVN:

*Một là, nguồn nhân lực là một trong những CL chức năng được các DN phát điện thuộc EVN khá quan tâm trong triển khai CLKD của mình, tuy nhiên mức chất lượng mới đạt trên trung bình một chút (3,17 điểm).*

- Trình độ học vấn của đội ngũ công nhân ở các DN phát điện đa phần ở mức thấp, 20% ở mức trung bình; không có DN nào có trình độ học vấn của công nhân ở mức khá tốt và tốt; thậm chí tỉ lệ công nhân chưa qua đào tạo ở các DN phát điện thuộc 3 Genco còn dao động từ 3,5% đến 4,9% (Xem Bảng 4.3 – Phụ lục 4).

- Đội ngũ kỹ thuật viên có học vấn ở mức khá hơn là trung bình và khá. Điều này phản ánh thực tế là đa phần công nhân chỉ có trình độ sơ cấp. Trong khi EVN là một trong những tổ

chức có trình độ thành phần kỹ thuật thuộc vào loại cao nhất của nền kinh tế thì trình độ học vấn thấp của đội ngũ công nhân cũng là một cản trở đối với việc khai thác hiệu quả phân kỹ thuật, tăng năng suất lao động và ứng dụng những công nghệ sản xuất tiên tiến.

- Đa phần đội ngũ kỹ thuật viên và công nhân tại các DN phát điện đều có khả năng sửa chữa thường xuyên và sửa chữa lớn. Đây có thể coi là một thế mạnh của các DN phát điện cơ sở, góp phần làm tăng tính chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN này.

Nhìn chung đội ngũ quản lý của các DN phát điện đều có trình độ học vấn từ trung bình trở lên; kinh nghiệm quản lý được đánh giá ở mức tốt và khá tốt khi trình độ đại học và trên đại học là khá cao.

*Hai là, việc tổ chức quản lý phát triển nguồn nhân lực được các DN phát điện thuộc EVN khá quan tâm thông qua các chương trình đào tạo dài hạn và ngắn hạn được tổ chức thường niên, kinh phí do DN tự chi trả. Tuy nhiên có một số khía cạnh trong quy trình tuyển dụng và lựa chọn không cho phép các DN phát điện thuộc EVN hoạt động như các công ty độc lập. Tùy theo nhu cầu phát triển nhân sự từng thời kỳ và dựa trên kinh nghiệm, năng lực làm việc của cán bộ nhân viên, hàng năm các DN phát điện thuộc EVN đều có kế hoạch đào tạo cán bộ viên chức của mình. Việc đào tạo dài hạn thường tập trung vào các chuyên ngành thạc sỹ quản trị, tài chính, tự động hóa... cho đội ngũ chuyên viên cao cấp hoặc lãnh đạo; các khóa ngắn hạn về chuyên môn, nâng cao tay nghề cho đội ngũ chuyên viên, kỹ thuật viên và công nhân. Ngoài ra, rất nhiều khóa ngắn hạn để cập nhật kiến thức về luật doanh nghiệp, luật điện lực... cũng được tổ chức thường niên nhằm nâng cao, phát triển kiến thức nhân sự cho các DN phát điện thuộc EVN. Tuy nhiên:*

- Các DN phát điện chưa có quyền tự chủ quy hoạch nhân sự. Tất cả quy hoạch nhân sự đều phải được sự chấp thuận của EVN/ Genco trước tiên, như là một phần trong quá trình lập kế hoạch hàng năm.
- Không có quy định hay cơ chế nào cho phép các nhà máy giảm số lượng nhân viên mà không có nguyên nhân, dẫn đến người lao động ít hiệu quả vẫn được làm việc, đơn giản là chuyển từ nhóm này sang nhóm khác.
- Thủ tục tuyển dụng và lựa chọn của EVN yêu cầu ưu tiên tuyển dụng các thành viên gia đình trực tiếp của nhân viên đã được làm việc trong ít nhất 15 năm.
- Kế hoạch đào tạo của các DN phát điện (cũng như lựa chọn cán bộ tham gia đào tạo) phải được EVN/Genco chấp thuận.

#### **2.4.4. Về chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh chiến lược chuỗi cung ứng của EVN**

Chuỗi cung ứng điện năng hiện tại được phân thành bốn mảng khác nhau gồm

phát điện, mua bán điện, truyền tải và phân phối điện. EVN tham gia trực tiếp trong cả chuỗi cung ứng và đóng vai trò là nhà cung cấp chính trong sản xuất điện và là đơn vị độc quyền trong mua, truyền tải và phân phối điện. Do các DN phát điện thuộc EVN, công ty mua bán điện, các công ty truyền tải điện và các công ty phân phối điện đều là các công ty con của EVN nên chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN đạt mức trung bình khá (Bảng 2-10).

**Bảng 2-10. Tổng hợp đánh giá chất lượng triển khai quan hệ đối tác CL của DN trong chuỗi cung ứng điện năng**

Biến quan sát	ĐTB	ĐLC
PR1. Chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh cập thời, toàn diện và tin cậy	3,25	0,520
PR2. Chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng kịp thời, hiệu quả	3,02	0,615
PR3. Chia sẻ và điều hòa hợp lí của EVN về lợi ích/chi phí phù hợp, hợp lý theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN trên toàn chuỗi	3,92	0,622
PR4. Thực hành liên minh CL nội bộ EVN đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi.	2,25	0,591
<b>Tổng hợp</b>	<b>3,11</b>	<b>0,587</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Kết hợp điều tra dữ liệu thứ cấp và sơ cấp cho phép rút ra các kết luận sau về thực trạng chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN:

*Một là, mức độ chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh ở các DN phát điện đạt mức trung bình khá với số điểm trung bình là 3,25 điểm.* EVN là công ty mẹ, đầu mối triển khai việc chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh tại các DN phát điện thành viên thông qua nền tảng công nghệ thông tin. CNTT được ứng dụng trong các hoạt động điều hành, sản xuất, kinh doanh ở từng DN phát điện; đồng thời được ứng dụng trong việc chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh từ tập đoàn xuống các tổng công ty phát điện và đến các DN phát điện. Các thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh phát điện như giá chào bán buôn của thủy điện, nhiệt điện; báo cáo vận hành... được công khai và cập nhật hàng ngày, hàng giờ trên các trang web thông tin ngành điện như trang web của Cục điều tiết điện lực, trang web của EVN, các trang web của các Genco và các DN phát điện và đặc biệt còn có riêng trang thông tin nội bộ dành cho các DN phát điện thuộc EVN. Tuy nhiên, hạ tầng CNTT và mức độ xây dựng hệ thống BMIS tại các DN phát điện thuộc EVN chưa đồng đều, một số hệ thống chưa được nâng cấp theo kịp với yêu cầu thực tế; đồng thời vấn đề an ninh bảo mật và độ sẵn sàng cung cấp dịch vụ của hầu hết các hệ thống BMIS tại các DN này chưa cao.

*Hai là, mức độ chia sẻ & cộng tác trong hoạch định tác nghiệp & bán hàng ở các DN phát điện thuộc EVN mới chỉ ở mức trung bình (3,02 điểm).* Kết quả phỏng

vấn và dữ liệu điều tra thứ cấp cho thấy: các DN phát điện hàng năm tự lên kế hoạch phát điện và bán hàng (chào bán điện lên EVN). Không có sự chia sẻ và cộng tác giữa các DN này trong việc hoạch định tác nghiệp và bán hàng. Thông thường mỗi DN phát điện sau khi lên kế hoạch phát và chào bán điện sẽ cùng EVN kí kết hợp đồng sai khác (CfD) với đơn vị mua buôn duy nhất. Giá hợp đồng được quy đổi từ giá công suất và giá điện năng do hai bên thỏa thuận nhưng không vượt quá khung giá cho nhà máy điện chuẩn do Bộ Công Thương ban hành. Sản lượng hợp đồng hàng năm được xác định trước khi bắt đầu năm vận hành theo kết quả tính toán tối ưu hệ thống điện của năm tiếp theo. Như vậy, dù không có sự chia sẻ và cộng tác cụ thể giữa các DN phát điện thuộc EVN trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng nhưng Ao và EVN có vai trò “điều độ” lượng điện thu mua của các DN phát điện, đảm bảo ổn định lượng thu mua điện và giá thanh toán cho lượng điện năng mua từ các DN phát điện.

*Ba là, mức độ chia sẻ và điều hòa hợp lý của EVN về lợi ích/chi phí phù hợp, hợp lý theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN trên toàn chuỗi đạt mức khá tốt (3,92 điểm).* Là công ty mẹ, EVN rất chú ý và để tâm đến việc chia sẻ và điều hòa hợp lý về lợi ích, khó khăn theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của các DN phát điện. Việc chia sẻ và điều hòa này được triển khai ở cả khâu điều hòa nguồn nhiên liệu đầu vào và điều hòa nguồn sản lượng và giá thu mua điện giữa các nhà máy theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN.

- *Điều hòa nguồn nhiên liệu đầu vào:* Đối với các DN thủy điện, EVN điều hòa nguồn nước bằng cách cho xây dựng các nhà máy thủy điện bậc thang trên cùng một dòng sông để khai thác tối ưu nguồn nước. Đối với các nhà máy nhiệt điện, EVN đứng ra thương lượng tất cả các hợp đồng của DN phát điện trong đàm phán mua nhiên liệu nhằm đạt được lợi thế lớn trong giá nhiên liệu đầu vào.

- *Điều hòa sản lượng và giá bán ra của các DN phát điện:* Bên cạnh việc điều hòa nguồn nhiên liệu đầu vào, EVN cũng đặc biệt chia sẻ và quan tâm đến điều hòa nguồn sản lượng đầu ra của các DN phát điện. Những DN phát điện với công suất nhỏ, nguồn nhiên liệu chi phí cao hoặc các DN phát điện với công suất rất lớn đã khấu hao hết thường được EVN cho phép hoạt động với vai trò là công ty cung ứng dịch vụ phụ trợ. (Dịch vụ phụ trợ là các dịch vụ dự phòng khởi động nhanh, dự phòng khởi động nguội, vận hành phải phát đảm bảo an ninh hệ thống điện, điều tần và dự phòng quay được huy động theo lệnh điều độ của Đơn vị vận hành hệ thống điện và thị trường điện, nhằm đảm bảo tiêu chuẩn vận hành, duy trì độ tin cậy và an ninh hệ thống điện).

▪ Đối với dịch vụ dự phòng khởi động nhanh, dự phòng khởi động nguội, vận hành phải phát đảm bảo an ninh hệ thống điện (thường đối với các DN phát điện

*công suất nhỏ, chi phí cao như nhiệt điện dầu*), giá dịch vụ phụ trợ được xác định theo nguyên tắc đảm bảo bù đắp đủ chi phí thực tế hợp lý, hợp lệ cần thiết và có lợi nhuận hợp lý hàng năm cho đơn vị cung cấp dịch vụ phụ trợ là các nhà máy nhiệt điện.

▪ Đối với dịch vụ điều tần, nguyên tắc huy động và xác định giá như sau: các nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu được huy động thì chi phí phát sinh thực tế, hợp lý, hợp lệ do cung cấp dịch vụ điều tần được tính vào chi phí sản xuất kinh doanh điện; các nhà máy trực tiếp tham gia thị trường điện, chi phí phát sinh do cung cấp dịch vụ điều tần được thanh toán theo Quy định vận hành thị trường điện lực cạnh tranh do Bộ Công Thương ban hành hoặc các quy định liên quan khác.

▪ Đối với dịch vụ dự phòng quay (thường là nhà máy điện trực tiếp tham gia thị trường điện), giá được xác định theo cơ chế cạnh tranh trên thị trường điện.

Ngoài ra, do chi phí để sản xuất điện của các nhà máy nhiệt điện và thủy điện là khác nhau nên EVN cũng phối hợp cùng A0 đưa ra các qui định về giá trần và giá sàn trong chào giá điện lên thị trường phát điện cạnh tranh của thủy điện và nhiệt điện, đảm bảo chia sẻ và điều hòa hợp lý doanh thu và chi phí giữa các nhà máy điện khác nhau.

**Bốn là, mức thực hành liên minh CL nội bộ EVN đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi khá kém (2,25 điểm).** Liên minh CL nội bộ EVN hiện tại được phân thành bốn mảng khác nhau gồm phát điện, mua bán điện, truyền tải và phân phối điện. Trong đó, EVN tham gia trực tiếp tất cả liên minh, đóng vai trò là nhà cung cấp chính trong sản xuất điện và là đơn vị độc quyền trong mua, truyền tải và phân phối điện vì tất cả các công ty phát điện, mua bán điện, truyền tải điện và phân phối điện trong chuỗi đều là các công ty trực thuộc EVN. Với đặc thù như vậy nên mối quan hệ liên minh CL nội bộ giữa các DN trong chuỗi cung ứng điện khá chặt chẽ, việc chia sẻ và điều hòa hợp lý của EVN về lợi ích/chi phí phù hợp, hợp lý theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN trên toàn chuỗi cao, tuy nhiên các DN trực thuộc khó phát huy tính độc lập, tự chủ và trách nhiệm. EVN đóng vai trò là trung tâm điều phối, đưa kế hoạch và can thiệp đến nhiều quyết định triển khai CLKD của các DN phát điện, gây khó khăn trong triển khai CLKD tại các DN này.

#### **2.4.5. Về triển khai tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững.**

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra đánh giá chất lượng triển khai các CL tạo nguồn tạo lợi thế cạnh tranh bền vững được tổng hợp trong Bảng 2-11.

**Bảng 2-11. Tổng hợp đánh giá chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững của các DN phát điện thuộc EVN hiện tại.**

Biên quan sát	ĐTB	ĐLC
---------------	-----	-----

<b>Biến quan sát</b>	<b>ĐTB</b>	<b>ĐLC</b>
<b>CA1.</b> Đảm bảo đầu vào và kết cấu hạ tầng cho sản xuất phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả	3,26	0,592
<b>CA2.</b> Thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn	2,89	0,589
<b>CA5.</b> Kỹ năng và khai thác hiệu quả cao đường cong kinh nghiệm	3,05	0,590
<b>Tổng hợp</b>	<b>3,07</b>	<b>0,590</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Tổng hợp các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp có thể rút ra các kết luận sau:

**Một là,** mức độ đảm bảo đầu vào và kết cấu hạ tầng cho sản xuất phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả đạt mức trung bình khá ở các DN phát điện (3,26 điểm). Theo kết quả điều tra, để đảm bảo và an toàn cho sản xuất phát điện ưu thế hơn, mặc dù chỉ có chưa đầy 9,3% các DN phát điện tiến hành liên minh chiến lược với các nhà cung cấp nhiên liệu đầu vào nhằm đảm bảo nguồn nhiên liệu đầu vào ưu thế hơn các DN khác nhưng trong số hơn 90% các DN còn lại, có tới 67,4% DN đã cố gắng đàm phán để có những hợp đồng nhiên liệu lâu dài, giá rẻ. Sự can thiệp của EVN – một tập đoàn lớn của Nhà nước - với vai trò là công ty mẹ cũng giúp ích rất nhiều cho các DN phát điện của mình có được các hợp đồng nhiên liệu đầu vào tốt, đảm bảo tính ổn định lâu dài, giá tốt với các nhà cung cấp than, cung cấp khí... nhằm đảm bảo và an toàn đầu vào cho sản xuất phát điện ưu thế hơn các DN phát điện không thuộc EVN.

**Hai là,** việc thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn ở các DN phát điện thuộc EVN đạt mức trung bình kém (2,89 điểm).

Điều tra về ứng dụng 6 nguyên lý chính của sản xuất tinh gọn tại các DN phát điện thuộc EVN cho thấy (Xem Hình 4.21- Phụ lục 4): Nhiều DN đã quan tâm đến chuẩn hóa qui trình sản xuất (62,5%) và sản xuất kịp thời (56,25%) nhằm có lợi thế sản xuất và nhanh chóng hòa mạng lưới điện quốc gia. Tuy nhiên chưa đầy 38% các DN phát điện thuộc EVN chú ý đến việc giảm thiểu thời gian nghỉ máy để bảo dưỡng, sửa chữa; hay nói cách khác thời gian tỉ lệ ngừng máy để sửa chữa của các DN phát điện thuộc EVN còn khá cao, đặc biệt tại một số DN phát điện thuộc Genco 2. Tỉ lệ ngừng máy sửa chữa cao này khiến khả năng sản xuất tinh gọn giảm đi đáng kể, gây phát sinh nhiều chi phí tại các DN phát điện thuộc EVN. Hơn nữa, việc phát hiện và loại bỏ các sai lỗi ngay tại điểm phát sinh trong quá trình sản xuất mới được áp dụng tại 31,25%; và mới chỉ có 25% DN quan tâm đến cải tiến liên tục nhằm đạt hiệu quả cao trong sản xuất tinh gọn; 18,75% DN nhận diện được sự lãng phí trong sản xuất. Vì những lí do trên mà việc tăng cường sản xuất tác nghiệp theo hệ thống sản xuất tinh gọn ở các DN phát điện thuộc EVN mới đạt mức trung bình kém.

**Ba là,** kỹ năng khai thác đường cong kinh nghiệm tại các DN phát điện thuộc EVN đạt mức trung bình (3,05 điểm). Việc khai thác đường cong kinh nghiệm tại các

DN phát điện thuộc EVN chủ yếu dựa vào việc chuẩn hóa qui trình sản xuất và kinh nghiệm của công nhân kỹ thuật lành nghề, lâu năm. Với thực trạng gần 76% DN phát điện thuộc EVN theo mẫu điều tra tiến hành chuẩn hóa qui trình sản xuất cho thấy các DN cho rằng chuẩn hóa qui trình sản xuất là phương pháp tốt nhất để khai thác đường cong kinh nghiệm trong triển khai CLKD. Ngoài ra việc thường xuyên đào tạo công nhân kỹ thuật, khuyến khích sự kèm cặp của công nhân lâu năm với công nhân mới cũng là những cách thức tích cực trong khai thác đường cong kinh nghiệm tại các DN phát điện thuộc EVN.

#### 2.4.6. Về triển khai chiến lược nâng cấp nguồn lực và xây dựng các năng lực chiến lược kinh doanh cốt lõi

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra đánh giá chất lượng triển khai chiến lược nâng cấp nguồn lực và xây dựng CLKD cốt lõi được tổng hợp trong Bảng 2-12. Tổng hợp các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp có thể rút ra các kết luận sau:

*Một là, mức độ năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD ở các DN phát điện đạt mức trung bình (3,06 điểm). Có thể nói, việc chuyển hóa từ DNNN sang các đơn vị hạch toán phụ thuộc, các công ty TNHH MTV, các công ty liên kết và các DNCP là một bước phát triển quan trọng trong cải biến và đa dạng hóa cấu trúc sở hữu, tách biệt quyền sở hữu và quyền điều hành, sử dụng tài sản DN phát điện vào kinh doanh, nhằm mục đích đưa DNNN ngày càng thích nghi phù hợp với cơ chế quản lý và vận hành DN với quy luật khách quan của kinh tế thị trường định hướng XHCN ở nước ta. Các DN phát điện bắt đầu xây dựng khung tổ chức CL của DN phù hợp với “phần cứng” dựa trên 3 thành tố: Chiến lược – Cấu trúc – Hệ thống.*

**Bảng 2-12. Tổng hợp đánh giá chất lượng triển khai chiến lược nâng cấp nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi của các DN phát điện thuộc EVN hiện tại.**

Biên quan sát	ĐTB	ĐLC
BC1. Năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD phù hợp, chất lượng và năng động	3,06	0,542
BC2. Năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD	2,93	0,614
BC3. Năng lực quản trị rủi ro và đảm bảo tốt an ninh, an toàn phát điện	3,00	0,591
BC5. Năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi và đổi mới	3,08	0,580
<b>Tổng hợp</b>	<b>3,02</b>	<b>0,582</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Trong giới hạn nghiên cứu về CLKD, các DN đã bước đầu có những hoạch định CL và triển khai CL qua các nội dung của nó, đã có năng lực để đảm bảo nguồn lực triển khai CLKD từ cấu trúc HĐQT công ty đến bộ máy các CEO, các nhà QTCL, chính sách và tác nghiệp KD; nhiều công ty đã hình thành cơ cấu triển khai CL (phòng, ban, nhóm công tác đa chức năng) để đảm trách nhiệm vụ triển

khai CLKD. Về hệ thống, đa số các DN đã xác lập được vị thế và mối quan hệ trong toàn bộ tổ chức DN như là một bộ phận trong chính thể. Các quan hệ hệ thống này ngày càng được phát triển cả về chiều dọc và chiều ngang theo chức năng, nhiệm vụ phối, kết hợp. Tuy nhiên, về cơ bản, các DN phát điện tiếp tục là đơn vị thuộc EVN; Chủ tịch Hội đồng thành viên của mỗi Genco là người thuộc EVN; và không có các giám đốc độc lập và hiện chưa rõ phạm vi tự quyết của các Genco nên gần như tất cả trách nhiệm quản lý của các Genco có quyền tự chủ rất hạn chế. Điều này đặt ra yêu cầu các đơn vị kinh doanh/quản lý DN phát điện cần được giao trách nhiệm nhiều hơn trong triển khai CLKD để đạt được kết quả cao hơn, và có quyền lớn hơn nhằm thực hiện các nhiệm vụ quản lý cần thiết để đạt được.

**Hai là, mức độ nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu CLKD ở các DN phát điện chưa đạt đến mức trung bình (2,93 điểm).** Điều tra dữ liệu thứ cấp cho thấy:

- Các DN phát điện đang trong giai đoạn đầu tư xây dựng nên tỷ trọng nguồn vốn vay/tổng nguồn vốn tăng đáng kể dẫn đến mất cân đối nghiêm trọng. Cơ cấu nguồn vốn và tài sản của các DN thuộc Genco cũng bị mất cân đối. Nguồn vốn dài hạn (vốn chủ sở hữu + Nợ dài hạn) không đủ tài trợ cho tài sản dài hạn mà được bù đắp một phần bởi nguồn vốn ngắn hạn. Tỷ lệ nợ/ vốn chủ sở hữu và tỷ lệ nợ / vốn điều lệ của tất cả các DN phát điện thuộc EVN đều khá cao (từ gần 2 đến hơn 7 lần) [94]. Mặc dù vẫn đang vay nợ nhiều nhưng nhu cầu đầu tư của các DN phát điện lại rất lớn. Trong giai đoạn 2011-2020, tổng chi phí đầu tư cho lĩnh vực phát điện theo Quy hoạch điện 7 vào khoảng 970 nghìn tỷ đồng (46 tỷ Đô la Mỹ), trong đó có hơn 171 nghìn tỷ đồng được dành để phát triển nhà máy điện hạt nhân đầu tiên tại Việt Nam là nhà điện do EVN trực tiếp quản lý [37]. Với các khoản vay lớn, các DN phát điện thuộc EVN gặp rất nhiều rủi ro trong thanh khoản gắn với các nghĩa vụ tài chính khi đến hạn; rủi ro lãi suất và tiền tệ; và rủi ro về thủy văn.

- Với cơ cấu vốn hiện tại nhiều DN phát điện thuộc EVN rất khó tiếp cận với các nguồn vốn vay dài hạn trừ khi có bảo lãnh của EVN hoặc Chính phủ. Các hợp đồng vay hiện tại của cả các DN phát điện này đều chủ yếu là các hợp đồng vay lại ký với EVN.

Chính những lí do trên khiến mức độ nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu CLKD ở các DN phát điện mới dừng ở mức trung bình kém.

**Ba là, mức độ năng lực quản trị rủi ro, an ninh, an toàn phát điện ở các DN phát điện thuộc EVN cũng đạt mức trung bình (3,0 điểm).** Việc triển khai CLKD của các DN phát điện với những đặc thù của ngành phải đối mặt với rất nhiều rủi ro kiểm soát và không kiểm soát được. Khi các DN phát điện phát triển qui mô thì ảnh



hưởng của các rủi ro này càng lớn, đòi hỏi các DN này phải có năng lực quản trị rủi ro tốt. Tổng hợp nghiên cứu, thấy rằng: rủi ro về thủy văn, rủi ro về cấu trúc nợ, rủi ro về tỉ giá và rủi ro về dự báo phụ tải là 04 loại rủi ro lớn nhất, đòi hỏi các DN phát điện phải chú trọng nhất trong thực thi và kiểm soát CLKD của mình. Cụ thể là:

- *Quản trị rủi ro thủy văn dù khó kiểm soát nhưng bắt đầu có dấu hiệu tốt lên nhờ thay đổi đáng kể trong điều kiện vận hành và dự báo thời tiết dài hạn.* Lượng mưa hàng năm là khác nhau nên lượng nước cho thủy điện cũng bị ảnh hưởng và do đó cũng ảnh hưởng tới nhu cầu về nhiệt điện - loại điện năng đắt hơn. Yếu tố thủy văn vì vậy trở thành yếu tố chủ chốt ảnh hưởng lớn nhất tới triển khai và kiểm soát CLKD của các DN phát điện, và đó cũng là yếu tố rủi ro luôn tồn tại kể cả nếu các DN phát điện quản lý được phần nào rủi ro này. Việc triển khai CLKD để vận hành phát điện trong những năm mưa nhiều hoặc mưa ít là khác nhau. Thực trạng thủy văn tốt trong 02 năm (2012 và 2013) và do những thay đổi đáng kể trong điều kiện vận hành đã giúp tổng lợi nhuận của các DN phát điện thuộc EVN tăng thêm 15,5 nghìn tỷ đồng, tương đương với trên 10% tổng doanh thu năm 2012 [6]. Dự báo thời tiết dài hạn cũng là công cụ giúp các DN phát điện dự đoán chi phí sản xuất điện trong năm tới. Tuy nhiên, hiện nay các DN này vẫn không lên được kế hoạch và kiểm soát lượng nước về hồ chứa; nhiệt điện là phương án thay thế khả thi duy nhất trong các năm khô hạn trong khi nhiệt điện đòi hỏi chi phí cao hơn nhiều so với thủy điện. Đây là một lưu ý cần giải quyết khi triển khai CLKD các DN phát điện thuộc EVN.

- *Quản trị rủi ro về cấu trúc nợ của các DN phát điện vẫn còn yếu kém.* Các DN phát điện vay nợ quá nhiều nên năng lực tài chính rất yếu kém [93]. Các khoản nợ từ đối tác phát triển được chuyển thông qua chính phủ cho EVN, sau đó cho các Genco và tới các DN phát điện. Giá trị và qui mô các khoản nợ này ngày càng lớn. Thời gian gần đây, các Genco và DN phát điện đã đàm phán thời hạn dài hơn đối với một số khoản vay từ các ngân hàng nội địa và nhưng chắc chắn vẫn tiếp tục phải đối mặt với khó khăn duy trì thanh toán cho các khoản nợ hiện hành. Do quản trị cấu trúc nợ của Genco và các DN phát điện trực thuộc khá bị động nên việc mở rộng tín dụng cho Genco/DN phát điện hoặc ký hợp đồng với Genco/DN phát điện mà không có bảo lãnh của chính phủ và EVN là hết sức rủi ro.

- *Các DN phát điện gặp khó khăn trong quản trị rủi ro về tỉ giá.* Hầu hết các khoản vay và một số các khoản chi phí của các DN phát điện được tính bằng đồng ngoại tệ nhưng giá bán điện lại là đồng nội tệ. Theo báo cáo tổng kết 02 năm hoạt động của các Genco thấy rằng: khoảng 63% khoản vay của Genco và các DN phát điện trong năm 2013 là vay ngoại tệ và dự kiến tỷ lệ vay ngoại tệ sẽ lên tới trên 70%

tới năm 2017 [6]. Do khả năng quản lý rủi ro về tỉ giá rất hạn chế (chưa có các biện pháp phòng ngừa rủi ro) nên các DN phát điện phải chịu thêm các khoản lỗ tỷ giá từ những khoản vay này khi đồng nội tệ bị mất giá.

- *Các DN phát điện gặp thách thức trong quản trị rủi ro về dự báo phụ tải.* Có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới việc dự báo phụ tải như: tốc độ tăng trưởng GDP, khả năng giảm hệ số đàn hồi nhu cầu điện năng/GDP. Hiện nay, tỉ lệ đàn hồi của nhu cầu điện năng đối với GDP rất cao khi so sánh với những ngành kinh tế khác. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, khi kinh tế phát triển thì hệ số đàn hồi này sẽ có xu hướng giảm dần tuy nhiên một số nước đang phát triển đã duy trì giá trị hệ số đàn hồi cao trong nhiều năm (như Thổ Nhĩ Kỳ, Trung Quốc). Hơn nữa, kinh nghiệm cũng cho thấy trong một số trường hợp nhất định, khi giá điện tăng lên, khách hàng sẽ có phản ứng bằng cách điều chỉnh cách thức sử dụng điện, để cho lượng điện năng sử dụng giảm xuống. Tuy nhiên, hiện nay chưa có đủ dữ liệu về thói quen sử dụng điện của khách hàng tại Việt Nam khi giá điện tăng. Do đó chưa thể đánh giá sự suy giảm nhu cầu phụ tải. Trong 3 năm trở lại đây, nhu cầu phụ tải tăng trưởng chậm hơn so với dự báo trong Quy hoạch điện VII [35]. Nếu các DN phát điện đầu tư theo đúng tiến độ dự kiến trong Quy hoạch điện VII thì sẽ bị thừa công suất điện và phải đối mặt rất nhiều khó khăn trong quản lý tình hình tài chính của mình.

**Bốn là, năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của các DN phát điện đạt mức trung bình khá (3,08 điểm).** Trong tiến trình xây dựng và phát triển các DN phát điện có vai trò lãnh đạo CL của người đứng đầu DN để chỉ đạo từng bước chuyển hóa phương thức QTDN theo nếp cũ sang phương thức quản trị công ty. Thực tiễn ở các DN phát điện cho thấy, cùng với việc xác lập “phần cứng” về CL, cấu trúc, hệ thống, các giám đốc có trách nhiệm triển khai CL đã đảm bảo được những kỹ năng cơ bản của quản trị KD, đặc biệt các kỹ năng có liên quan đến quản trị sự thay đổi và đổi mới. Vì vậy các DN này bắt đầu có những thích nghi, phù hợp với những thay đổi lớn từ môi trường vĩ mô, đặc biệt trong ứng xử triển khai CLKD theo lộ trình thị trường điện cạnh tranh. Về các giá trị được chia sẻ, DN phát điện thể hiện được khá rõ nét về sự chia sẻ thông nhất cao những giá trị giống nhau của các thành viên DN từ cấp quản trị cao nhất đến các nhân viên tác nghiệp cơ sở. Tuy nhiên trong tổ chức và lãnh đạo CLKD của đa số các DN chưa thực sự phát triển được giá trị cốt lõi này thành các giá trị có tính chỉ đạo toàn thể thành viên. Kết quả xử lý dữ liệu sơ cấp cho thấy, QTCL và triển khai CLKD đã được thừa nhận, tổ chức và chỉ đạo trên phạm vi DN ở trên 30% số DN. Tuy nhiên, cũng còn đa số các DN mới chỉ đạt được mức trung bình, nghĩa là nhận thức và chỉ đạo khá rõ nét nhưng tính ổn định thường xuyên, tính bền vững và hiệu lực còn thấp, văn hóa DN đã được hình

thành nhưng thiếu hệ thống, tính bản sắc khác biệt nổi trội chưa rõ. Ngoài ra, đa số các DN phát điện (77,4%) mới chỉ đảm bảo việc tích hợp về mặt tổ chức & lãnh đạo CLKD có tính hình thức, tập trung vào các chức năng KD chủ yếu (sản xuất và chào hàng) nhưng thiếu sự phối kết hợp giữa các chức năng với nhau và với các chức năng khác, trong đó vẫn còn 11,2% số DN chưa xác định rõ vị thế, tổ chức và lãnh đạo chúng 1 cách phù hợp, chức năng sản xuất và các chức năng khác hầu như chưa được tích hợp ở bậc lãnh đạo, quản trị cao cấp và còn nhiều xung đột giữa các chức năng KD với các chức năng khác (sản xuất, định giá và thực giá, truyền thông marketing...) (Xem Hình 4.22- Phụ lục 4).

#### 2.4.7. Về đánh giá hiệu suất triển khai chiến lược kinh doanh tổng hợp

**Bảng 2-13. Đánh giá tổng hợp các thành phần hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN**

Các biến độc lập	ĐTB	ĐLC
Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD (SA)	2,49	0,590
Chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh (PS)	2,60	0,575
Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh (FS)	3,22	0,582
Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN (PR)	3,11	0,587
Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (CA)	3,07	0,590
Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi (BC)	3,02	0,582
<b>Tổng</b>	<b>2,92</b>	<b>0,588</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

*Một là, đánh giá tổng hợp các thành phần hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện mới gần đạt mức trung bình (2,92 điểm), trong đó có 04 thành phần đạt mức trên trung bình và 2 thành phần đạt mức dưới trung bình (Bảng 2-13).*

Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh đạt mức tốt nhất trong các thành phần (3,22 điểm) thể hiện tầm quan trọng cũng như định hướng chú trọng triển khai các CL chức năng trong triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN. Tuy nhiên, chất lượng của thành phần này hoàn toàn có thể nâng cao hơn nữa nếu như các DN phát điện dành mối quan tâm thích đáng đến marketing, tài chính đầu tư và nhân lực như mối quan tâm dành cho công nghệ và sản xuất tác nghiệp.

Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL đứng thứ 2 trong các thành phần hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN (3,11 điểm) thể hiện sự quan tâm và sự liên minh, hợp tác chặt chẽ giữa EVN và các DN phát điện của mình. Tuy nhiên, sự can thiệp quá sâu của EVN, theo như ghi nhận từ phỏng vấn – “Các cơ chế quản trị hiện nay ở EVN để lại gần như tất cả trách nhiệm quản lý và kiểm soát trụ sở chính của EVN, các công ty con thực tế nằm trong các nhánh của trụ sở chính EVN với quyền tự chủ

*rất hạn chế*” – khiến cho các DN phát điện thuộc EVN gặp khó khăn trong triển khai CLKD. Do đó, quyền tự chủ là yếu điểm lớn nhất của chất lượng thành phần biến số này.

Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững và Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD là 02 thành phần được đánh giá đạt mức trung bình trong hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN với điểm tương ứng là 3,07 và 3,02 điểm. Các DN phát điện mặc dù đã phần nào đảm bảo đầu vào và kết cấu hạ tầng cho sản xuất phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả; và bắt đầu có năng lực tổ chức triển khai CLKD nhưng do năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD và công nghệ sản xuất tinh gọn còn giới hạn nên 02 thành phần này mới chỉ đạt mức khiêm tốn trong hiệu suất triển khai CLKD.

02 thành phần có mức chất lượng kém nhất, dưới mức trung bình trong hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN là *Chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh* (2,60 điểm) và *Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD* (2,49 điểm) cho thấy trong triển khai CLKD của mình, các DN phát điện chưa dành sự quan tâm thích đáng đến 02 nhóm biến số này; và mới chỉ chú trọng đến định hướng sản xuất, chưa chú trọng đến định hướng giá trị - cốt lõi của triển khai CLKD trong bối cảnh và lộ trình thị trường điện cạnh tranh.

Nói tóm lại, với số điểm đạt được là 2,92 điểm, tổng hợp các thành phần hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN mới gần đạt mức trung bình đòi hỏi các DN này cần có những giải pháp để nâng cao hiệu suất triển khai, đạt được mục tiêu CLKD tốt hơn.

*Hai là, đánh giá chất lượng thành phần theo cấu trúc quản lý (Nhóm gộp thành các DN phát điện thuộc Genco 1, Genco 2, Genco 3 và các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý) cho thấy: về tổng thể, các DN phát điện thuộc Genco 1 có chất lượng thành phần hiệu suất triển khai CLKD tốt nhất (3,02 điểm), sau đó đến các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý (2,98 điểm) và cuối cùng là các DN phát điện thuộc Genco 2 và Genco 3 (2,88 điểm) (Bảng 2-14). Cụ thể là:*

**Bảng 2-14. Đánh giá chất lượng thành phần theo cấu trúc quản lý**

Các biến độc lập	Genco 1		Genco 2		Genco 3		Thuộc EVN	
	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD (SA)	2,66	0,584	2,58	0,615	2,55	0,591	2,18	0,590
Chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh (PS)	2,72	0,593	2,67	0,622	2,45	0,545	3,02	0,575
Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh (FS)	3,29	0,578	3,05	0,591	3,22	0,613	3,33	0,582
Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN (PR)	3,18	0,590	3,05	0,587	3,03	0,578	3,15	0,587
Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh	3,08	0,600	3,02	0,592	2,89	0,583	3,30	0,590

bền vững (CA)								
Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi (BC)	3,18	0,525	2,91	0,589	3,13	0,582	2,87	0,582
<b>Tổng</b>	<b>3,02</b>		<b>2,88</b>		<b>2,88</b>		<b>2,98</b>	

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Về chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD, mặc dù tất cả các DN đều ở mức dưới trung bình nhưng các DN phát điện thuộc Genco 1 đạt cao nhất, tiếp đó là Genco 2, Genco 3 và cuối cùng là các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý. Điều này cho thấy các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý (các công ty thủy điện CL đa mục tiêu) là những DN không chú ý đến việc thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD nhất do đặc thù là các công ty thủy điện lớn, công suất lớn, chi phí thấp và hoạt động theo huy động của đơn vị điều độ thị trường. Những DN phát điện thuộc 03 Genco là những DN chú ý đến quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD hơn, đặc biệt là các công ty CP, thể hiện tính thích ứng với môi trường và lộ trình thị trường điện cạnh tranh hơn.

Về chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh, nhìn chung các DN phát điện thuộc EVN đều chưa có sự quan tâm đúng mực khi chỉ có các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý đạt mức trung bình (3,02 điểm), còn đâu các DN phát điện thuộc cả 03 Genco đều dưới mức trung bình, lần lượt là Genco 1: 2,72 điểm; Genco 2: 2,67 điểm; và Genco 3: 2,45 điểm. Điều này cho thấy với đặc trưng rõ ràng - có chi phí phát điện thấp, thị trường lớn - các công ty thủy điện CL đa mục tiêu là những DN phát điện có ảnh hưởng lớn nhất đến xã hội nên lựa chọn định vị rất rõ: ngoài chức năng phát điện, các nhà máy này còn có các chức năng xã hội khác như chống lũ, tưới tiêu... Còn các DN phát điện khác thuộc 03 Genco vẫn đang loay hoay trong việc lựa chọn định vị, ngoại trừ các DN phát điện CP việc lựa chọn định vị rõ ràng hơn do đó triển khai CLKD cũng tốt hơn.

Về chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh, các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý với những thế mạnh rất lớn từ chi phí thấp, công suất lớn, thị trường lớn vẫn là những DN đạt chất lượng thành phần này cao nhất trong triển khai CLKD, sau đó đến các DN phát điện thuộc Genco 1 với cơ cấu 64,% là thủy điện và 37,5% là nhiệt điện than đạt 3,29 điểm. Genco 3 với cơ cấu thủy điện 20,4%, nhiệt điện khí 79,6% có thể coi là những DN có độ ổn định sản xuất tốt nhất. Nhiệt điện khí mặc dù có chi phí sản xuất cao hơn thủy điện 2,17 lần nhưng tính ổn định cao hơn rất nhiều, hơn nữa nguồn khí tự nhiên của nước ta rất nhiều nên cơ cấu nguồn điện của Genco 3 được đánh giá là khá tốt và các DN phát điện thuộc Genco 3 đạt mức chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị

trường cạnh tranh đứng thứ 2 (3,22 điểm). Genco 2 với cơ cấu thủy điện 31,5%, nhiệt điện dầu 68,5% - loại tôn kém chi phí nhất khi chi phí sản xuất gấp gần 04 lần nhiệt điện khí và gấp 09 lần thủy điện rất bất lợi về chi phí sản xuất mặc dù tính ổn định trong sản xuất là cao – đạt chất lượng thành phần này thấp nhất so với các DN phát điện khác (3,05 điểm).

Về chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN, các DN phát điện thuộc Genco 1 đứng đầu với 3,18 điểm; tiếp theo lần lượt là các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý (3,15 điểm), các DN thuộc Genco 2 (3,05 điểm) và cuối cùng là các DN phát điện thuộc Genco 3 (3,03 điểm). Điểm chất lượng của các DN này tuy có chênh lệch nhưng chênh lệch không lớn thể hiện những vướng mắc về thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng khá tương đồng giữa các DN phát điện thuộc EVN: EVN là đơn vị điều hành, gắn kết các DN trong chuỗi nên tính liên minh, hợp tác giữa các DN trong chuỗi lớn nhưng các DN trong chuỗi cung ứng điện nói chung và các DN phát điện nói riêng, thiếu quyền tự chủ nên gặp khó khăn trong triển khai CLKD của mình.

Về chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý đạt mức cao nhất (3,30 điểm), sau đó đến các DN thuộc Genco 1 (3,08 điểm), Genco 2 (3,02 điểm) và cuối cùng là các DN thuộc Genco 3 (2,89 điểm). Kết quả nghiên cứu này phù hợp với thu thập từ dữ liệu thứ cấp khi các nhà máy thuộc Genco 3 dù hiệu suất hoạt động vẫn ở mức hợp lý nhưng là những nhà máy cũ nhất trong hệ thống nên việc thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn và kỹ năng khai thác hiệu quả cao đường cong kinh nghiệm kém hơn so với các DN khác; còn các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý là những công ty thủy điện chiến lược đa mục tiêu, qui mô lớn, công suất lớn, đầu tư lớn nên tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững tốt hơn.

Về chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi, các DN phát điện thuộc Genco 1 và Genco 3 đạt mức trên trung bình (3,18 và 3,13 điểm) còn các DN phát điện thuộc Genco 2 và do EVN trực tiếp quản lý ở dưới mức trung bình (2,91 và 2,87 điểm). Điều này phản ánh năng lực lãnh đạo thực thi CLKD, năng lực tổ chức triển khai CLKD, năng lực tài chính tài trợ, và năng lực quản trị rủi ro đảm bảo an ninh, an toàn phát điện của các DN thuộc Genco 1 và Genco 3 tốt hơn các DN phát điện thuộc Genco 2 và do EVN trực tiếp quản lý. Đồng thời điều này cũng phản ánh thực tế cấu trúc sản phẩm điện năng của các DN phát điện thuộc EVN toàn thủy điện nên rủi ro cao, trong khi cấu trúc sản phẩm điện thuộc Genco 2 cũng quá nhiều nhiệt điện dầu khiến khó kiểm soát rủi ro chi phí.

*Ba là, đánh giá chất lượng thành phần theo loại sản phẩm phát điện cho thấy các DN thủy điện đạt chất lượng thành phần hiệu suất triển khai CLKD ở mức trung bình (3 điểm), tốt hơn các DN nhiệt điện (2,84 điểm) (Bảng 2-15). Cụ thể là:*

**Bảng 2-15. Đánh giá chất lượng thành phần theo loại sản phẩm phát điện**

Các biến độc lập	DN thủy điện		DN nhiệt điện	
	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD (SA)	2,33	0,590	2,65	0,585
Chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh (PS)	2,93	0,582	2,34	0,582
Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh (FS)	3,38	0,575	3,06	0,587
Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN (PR)	3,14	0,590	3,08	0,587
Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (CA)	3,21	0,582	2,92	0,575
Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi (BC)	3,03	0,587	3,01	0,590
<b>Tổng</b>	<b>3,00</b>	<b>0,584</b>	<b>2,84</b>	<b>0,584</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Về quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD, các DN nhiệt điện đạt chất lượng cao hơn so với các DN thủy điện (2,65 điểm so với 2,33 điểm). Điều này phản ánh các DN nhiệt điện nhận thức rõ điểm yếu của mình so với các DN thủy điện nên chú ý hơn đến quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD. Tuy nhiên, cả 05 thành phần hiệu suất còn lại là chất lượng lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh; Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh; Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng EVN; Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững; và Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng năng lực CLKD cốt lõi các DN thủy điện đều làm tốt hơn các DN nhiệt điện. Điều này cho thấy những lợi thế không nhỏ của các DN thủy điện trong triển khai CLKD so với các DN nhiệt điện.

*Bốn là, đánh giá hiệu suất triển khai CLKD tổng hợp tại các DN phát điện cho thấy các DN phát điện thuộc EVN được đánh giá về chất lượng hệ thống công nghệ sản xuất, công nghệ phát điện và trách nhiệm xã hội của DN; và chất lượng dịch vụ cấp điện hòa mạng và đáp ứng đơn hàng của DN ở mức trung bình (3,03 và 3,01 điểm), trong khi mức đánh giá về lợi ích và dịch vụ mà khách hàng thu được so với chi phí bỏ ra để mua điện từ DN; và sự tin tưởng khi triển khai CLKD hiện tại sẽ đảm bảo cho DN có năng lực cạnh tranh, giá trị thương hiệu và hiệu quả kinh doanh cao ở mức dưới trung bình (2,87 điểm và 2,78 điểm) (Bảng 2-16).*

**Bảng 2-16. Đánh giá hiệu suất triển khai CLKD tổng hợp tại các DN phát điện**

Các biến độc lập	ĐTB	ĐLC
------------------	-----	-----

<b>BSP1.</b> Tôi rất hài lòng và đánh giá cao chất lượng hệ thống công nghệ sản xuất, công suất phát điện và trách nhiệm xã hội của DN	3,03	0,598
<b>BSP2.</b> Tôi rất tín nhiệm, ưa thích và hài lòng với chất lượng dịch vụ cấp điện hòa mạng và đáp ứng đơn hàng của DN	3,01	0,601
<b>BSP3.</b> Những lợi ích và dịch vụ mà khách hàng thu được là cao hơn nhiều so với các chi phí bỏ ra để mua điện từ DN	2,87	0,563
<b>BSP4.</b> Tôi rất tin tưởng rằng, với CLKD được triển khai hiện tại sẽ đảm bảo cho DN có năng lực cạnh tranh, giá trị thương hiệu và hiệu quả kinh doanh cao	2,78	0,556
<b>Tổng</b>	<b>2,92</b>	<b>0,587</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Như vậy hiệu suất triển khai CLKD tổng hợp tại các DN phát điện thuộc EVN dựa trên 04 biến số độc lập BSP cũng cho kết quả dưới mức trung bình (2,92 điểm). Điều này phản ánh chất lượng triển khai CLKD tổng hợp tại các DN phát điện còn nhiều điều đáng phải quan tâm, đặc biệt đối với việc nâng cao lợi ích và dịch vụ mà khách hàng thu được để đảm bảo lợi ích này cao hơn nhiều so với các chi phí bỏ ra để mua điện từ DN và việc cải thiện triển khai CLKD hiện tại để đảm bảo DN có năng lực cạnh tranh, giá trị thương hiệu và hiệu quả kinh doanh cao. Điều này phản ánh thực tế các DN phát điện chưa đảm bảo được chất lượng và dịch vụ cung cấp so với chi phí khách hàng bỏ ra khiến cho khách hàng còn thiếu niềm tin vào các DN phát điện nói chung và ngành điện nói riêng; đồng thời phản ánh sự yếu kém của các DN phát điện thuộc EVN trong triển khai CLKD, đảm bảo nâng cao năng lực cạnh tranh và giá trị thương hiệu của các DN phát điện. Đây chính là điểm cần chú ý trong giải quyết bài toán đưa ra một số giải pháp hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN của NCS ở chương 3.

#### **2.4.8. Đánh giá mối quan hệ tác động các yếu tố nội dung đến hiệu suất triển khai chiến lược kinh doanh tổng thể tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

**Bảng 2-17. Kiểm định sự phù hợp của mô hình (Kiểm định Anova)**

ANOVA <sup>a</sup>							
Mô hình	Tổng các bình phương	Bậc tự do (df)	Bình phương trung bình	Kiểm định F	Sai số		
1	Hồi qui	12.366	2	2.473	469.391	.000 <sup>b</sup>	
	Phần dư	.801	158	.005			
	Tổng	13.167	160				

a. Biến phụ thuộc: BSP

b. Các biến tham chiếu: BC, CA, SA, FS, PR, PS

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

Tiếp tục kiểm định độ phù hợp của mô hình nhằm kiểm định xem mô hình hồi qui này có phù hợp với tập dữ liệu thu thập được và có ý nghĩa ứng dụng hay không thông qua kiểm định trị thống kê F như bảng 2-18.

**Bảng 2-18. Kết quả hồi quy bội với các hệ số hồi qui riêng phần trong mô hình**

Coefficients <sup>a</sup>					
Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa	Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sai số	Thống kê đa cộng tuyến



	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai –VIF
1 Hằng số	.695	.046		9.175	.000		
SA	.135	.004	.212	7.422	.000	.953	1.120
PS	.156	.011	.274	16.127	.000	.949	1.054
FS	.147	.007	.432	21.069	.000	.953	1.050
CA	.173	.010	.362	17.080	.000	.893	1.120
PR	.172	.012	.366	13.451	.000	.965	1.037
BC	.176	.010	.331	17.649	.000	.931	1.074

a. Biến phụ thuộc: BSP

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu*

06 nhân tố còn lại trong mô hình phân tích đều phù hợp ở mức ý nghĩa sig = 0,000 rất nhỏ nên không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến, nghĩa là các nhân tố không có mối tương quan với nhau. Giá trị  $R^2$  đã điều chỉnh = 0.937 cho biết có 93,7% sự biến thiên của hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện được giải thích bởi các biến: Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD, chất lượng lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh, chất lượng định hướng các CL chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh, chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng của EVN, chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững và chất lượng nâng cấp nguồn lực, năng lực và xây dựng năng lực CLKD cốt lõi và cả 6 biến SA, PS, FS, CA, PR, BC đều ảnh hưởng rõ rệt đến chất lượng triển khai CLKD tại các DN phát điện vì sig.<0,05.

Kết quả phân tích cũng cho thấy giả định về liên hệ tuyến tính, phân phối chuẩn của phần dư, giả định phương sai của sai số không đổi, giả định về tính độc lập của sai số không bị vi phạm. Chỉ số VIF cho kết quả nhỏ hơn 2, kết luận không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Phương trình hồi quy bội được thể hiện dưới dạng sau:

$$\text{BSP} = 0,212 \text{ SA} + 0,274 \text{ PS} + 0,432 \text{ FS} + 0,362 \text{ CA} + 0,366 \text{ PR} + 0,331 \text{ BC}$$

Kết quả EFA cho thấy mô hình nghiên cứu bị chi phối bởi 6 biến độc lập và theo kết quả ước lượng chuẩn hóa mô hình lý thuyết chính thức, thì 6 biến này giải thích được 93,7% biến thiên của hiệu suất mục tiêu CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết chính thức (chuẩn hóa) cho thấy giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN là khác nhau và có sự chênh lệch. Cụ thể là: chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích

với thay đổi thị trường cạnh tranh (**FS**) ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN (hệ số ảnh hưởng =0,432); sau đó lần lượt đến Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN (**PR**) với hệ số ảnh hưởng =0,366; Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (**CA**) với hệ số ảnh hưởng =0,362; Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi (**BC**) với hệ số ảnh hưởng =0,331; Chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh (**PS**) với hệ số ảnh hưởng =0,272; và cuối cùng là Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD (**SA**) với hệ số ảnh hưởng =0,212. Tuy vậy, mô hình với 6 nhân tố mới chỉ phản ánh được 93,7% vấn đề nghiên cứu. Vì thế, sẽ còn có những yếu tố khác, biến quan sát khác có thể cũng ảnh hưởng đến hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN nhưng chưa được nghiên cứu này bao quát hết trong mô hình nghiên cứu hiện tại do giới hạn về phạm vi và loại hình doanh nghiệp được khảo sát đã nêu ra.

Kết quả hồi qui chứng tỏ vai trò của các yếu tố trong việc góp phần tăng cường chất lượng triển khai CLKD, tăng cường hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN được phân định thứ bậc rõ rệt. Vì thế, triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN phải dựa vào kết quả kiểm định các nhân tố ảnh hưởng chất lượng triển khai CLKD nhưng cần được điều chỉnh qua thời gian khi giá trị vị thế của các yếu tố trên có sự thay đổi theo thời gian, không gian.

### 2.5. Đánh giá chung và một số vấn đề đặt ra trong triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN

Có thể tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng và tính chất tác động của chúng đến triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN như sau (Bảng 2-19).

**Bảng 2-19. Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng và tính chất tác động của chúng đến triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN**

Tính chất tác động Yếu tố ảnh hưởng	Ngắn hạn	Dài hạn
<b>SA1.</b> Thực hành các công cụ phân tích SPACE để đánh giá tình thế môi trường KD theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh.		<b>X</b>
<b>SA2.</b> Thực hành các công cụ BCG, GE/McKinsey chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs.		<b>X</b>
<b>SA3.</b> Thực hành các công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD.	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>SA4.</b> Xây dựng hệ thống thông tin QTKD dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử.		<b>X</b>
<b>PS1.</b> Triển khai tốt định vị chi phí tương đối thấp trên thị trường.	<b>X</b>	
<b>PS2.</b> Triển khai định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn trên thị trường.	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>PS3.</b> Triển khai định vị tương quan chất lượng/giá bán cao hơn trên thị trường.	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>PS4.</b> Triển khai định vị thân thiện và an toàn môi trường trong thực hiện trách nhiệm xã hội.	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>FS2.</b> Định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp và hiệu quả	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>FS3.</b> Định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả.	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>FS4.</b> Thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị.	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>FS5.</b> Phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển.		<b>X</b>

<b>FS.6.</b> Định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao.		<b>x</b>
<b>PR1.</b> Chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và KD cập thời, toàn diện và tin cậy.		<b>x</b>
<b>PR2.</b> Chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng kịp thời, hiệu quả.		<b>x</b>
<b>PR3.</b> Chia sẻ và điều hòa hợp lí của EVN về lợi ích/chi phí phù hợp, hợp lý theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN trên toàn chuỗi.		<b>x</b>
<b>PR4.</b> Thực hành liên minh CL nội bộ EVN đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi.	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>CA1.</b> Đảm bảo đầu vào và kết cấu hạ tầng phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả.		<b>x</b>
<b>CA2.</b> Thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn.	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>CA3.</b> Thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt.	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>CA4.</b> Kích hoạt hiệu quả chuỗi giá trị theo nguyên tắc chi phí đáp ứng giá trị.		<b>x</b>
<b>CA5.</b> Kỹ năng và khai thác hiệu quả cao đường cong kinh nghiệm.		<b>x</b>
<b>BC1.</b> Năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD phù hợp, chất lượng và năng động.	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>BC2.</b> Năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD.		<b>x</b>
<b>BC3.</b> Năng lực quản trị rủi ro và đảm bảo tốt an ninh, an toàn phát điện.		<b>x</b>
<b>BC4.</b> Xây dựng năng lực cốt lõi theo hướng giá trị khách hàng và năng lực cạnh tranh động của DN phát điện trên thị trường cung ứng.		<b>x</b>
<b>BC5.</b> Năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi và đổi mới.	<b>x</b>	<b>x</b>

*Nguồn: Tác giả*

### **2.5.1. Những thành công, ưu điểm trong triển khai chiến lược kinh doanh hiện tại**

Qua nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD hiện tại tại các DN phát điện thuộc EVN, nhận thấy những thành công và ưu điểm của các DN này như sau:

**Thứ nhất**, do tiến hành triển khai CLKD kịp thời cùng với sự phát triển của thị trường phát điện cạnh tranh nên chất lượng triển khai các thành phần nội dung của CLKD tại các DN phát điện gần đạt mức trung bình, một số nội dung đạt mức trung bình khá trong bối cảnh môi trường & thị trường có nhiều diễn biến bất lợi. Tuy tăng trưởng KD của các DN phát điện sụt giảm trong giai đoạn 2009-2011, nhưng kể từ năm 2012 đến nay tăng trưởng kinh doanh phát điện đã phục hồi và có xu hướng tăng trưởng trở lại [35].

**Thứ hai**, trong các thành phần nội dung trọng yếu của CLKD tổng thể, các DN phát điện đã quan tâm nhiều nhất đến chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh – đúng như kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu, do đó chất lượng một số thành phần nội dung của định hướng cho các CL chức năng như Định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp, hiện đại và hiệu quả; Định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả; Định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao đều đạt mức trung bình – khá, cao hơn chất lượng triển khai các yếu tố nội dung khác trong CLKD tổng thể của các DN phát điện. Chính vì vậy, sản lượng điện tăng dần theo năm và đáp ứng đủ nhu cầu tiêu thụ điện của người dân. Hiện tượng cắt điện do không đủ nguồn cung đã giảm

thiếu rất nhiều. Giá điện cũng được nâng lên đáp ứng gần với qui luật cung cầu của thị trường hơn, tạo điều kiện cho các DN phát điện tái đầu tư cho các nguồn điện mới.

**Thứ ba**, dưới sự chỉ đạo chung của EVN, chất lượng triển khai quan hệ đối tác chiến lược của DN trong chuỗi cung ứng điện năng đạt mức cao thứ hai trong triển khai CLKD tại các DN này khi hầu hết các yếu tố nội dung như: mức độ chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh; Mức độ chia sẻ và điều hòa hợp lý của EVN về lợi ích, khó khăn theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN; và Mức độ thực hành liên minh CL nội bộ EVN đều đạt mức gần khá. Điều này thể hiện sự quan tâm rất lớn của EVN tới việc điều hòa liên minh chiến lược giữa các DN phát điện, tạo sự yên tâm cho các DN này trong quá trình triển khai CLKD của mình.

**Thứ tư**, việc triển khai CL tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững và triển khai nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD cũng được các DN phát điện rất quan tâm khi mức độ đảm bảo và an toàn đầu vào cho sản xuất phát điện ưu thế hơn; Kỹ năng khai thác đường cong kinh nghiệm; Mức độ năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD; mức độ năng lực quản trị rủi ro, an ninh, an toàn phát điện; và Năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN đạt mức trung bình và trung bình khá. Kết quả này phù hợp với kết quả kiểm định mô hình lý thuyết từ chương 1 và cho thấy các DN phát điện đã phần nào biết chú trọng đến tạo nguồn cạnh tranh bền vững và xây dựng các năng lực cốt lõi – những nội dung trọng tâm của triển khai CLKD.

**Thứ năm**, các DN thuộc Genco 1 và các DN phát điện trực tiếp do EVN quản lý có chất lượng cao hơn các DN phát điện thuộc Genco 2 và Genco 3 trong hiệu suất triển khai CLKD tổng hợp. Điều này phản ánh vai trò đầu tàu trong quản lý, triển khai CLKD của cơ quan tập đoàn điện lực Việt Nam và phản ánh chất lượng lãnh đạo chiến lược và chất lượng nguồn nhân lực tại Genco 1 và các DN phát điện do EVN quản lý cao hơn các DN khác. Đây là tín hiệu đáng mừng trong triển khai CLKD tại các DN phát điện khi có thể học hỏi kinh nghiệm triển khai CLKD từ các DN phát điện thuộc Genco 1 và do EVN trực tiếp quản lý.

**Thứ sáu**, các DN thủy điện với những ưu điểm vượt trội về chi phí sản xuất, suất đầu tư cao nên là những DN có hiệu suất triển khai CLKD tốt hơn các DN nhiệt điện.

### **2.5.2. Những hạn chế, tồn tại chủ yếu và một số vấn đề đặt ra trong triển khai chiến lược kinh doanh hiện tại**

**Một là**, hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện hiện mới đạt ở gần mức trung bình với 2,92/5 điểm. Trong 06 thành phần nội dung triển khai CLKD

chỉ có 04 thành phần đạt mức trung bình và trung bình khá, còn tới 02 thành phần nội dung triển khai CLKD ở dưới mức trung bình. Điều này cho thấy mặc dù Tập đoàn điện lực Việt Nam nói chung đã có văn bản chiến lược cụ thể để phát triển lĩnh vực phát điện theo định hướng thị trường phát điện cạnh tranh nhưng việc triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN chưa thực sự được đầu tư, quan tâm đúng mực nên hiệu suất triển khai CLKD tại các DN này vẫn còn là điều đáng phải quan tâm.

**Hai là**, chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD và chất lượng lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh được đánh giá là thấp nhất, dưới mức trung bình (< 0,3 điểm) phản ánh các DN phát điện thuộc EVN chưa thật sự quan tâm đến các kỹ năng thực hành nghiên cứu và phân tích triển khai CLKD nói chung – là những kỹ năng rất cơ bản của quản trị chiến lược. Hơn nữa, các DN này chưa thực sự quan tâm đến yếu tố cạnh tranh trong triển khai CLKD của mình, trong khi cạnh tranh là yếu tố hạt nhân của CLKD trong bối cảnh phát triển thị trường điện cạnh tranh ở nước ta hiện nay. Điều này đòi hỏi các DN phát điện thuộc EVN cần đặc biệt cân nhắc trong quá trình triển khai CLKD thời gian tới.

**Ba là**, trong quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD, các DN phát điện thuộc EVN đều mới chỉ dừng lại ở phân tích môi trường vĩ mô theo PEST và phân tích ngành theo mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter. Các mô hình phân tích chuỗi giá trị, IFAS, EFAS, SPACE, McKinsey chưa được các DN phát điện quan tâm nhiều. Việc nhận diện tình thế SBU đã được các DN sử dụng ma trận SWOT để phân tích nhưng mới dừng lại ở phân tích chung chung. Ngoài ra, mặc dù các DN phát điện thuộc EVN đã chú ý đến ứng dụng hệ thống thông tin góp phần nâng cao chất lượng BMIS nhưng hạ tầng CNTT và mức độ xây dựng hệ thống BMIS tại các DN này chưa đồng đều; vấn đề an ninh bảo mật, độ sẵn sàng cung cấp dịch vụ chưa cao.

**Bốn là**, hầu hết các DN khi được hỏi đều khá mơ hồ trong tư duy cạnh tranh khi hầu hết DN chỉ làm theo chỉ đạo của cấp trên và làm theo kế hoạch từ tập đoàn. Trong số 62,5% DN phát điện hướng đến cạnh tranh thì đều cạnh tranh theo hướng chi phí thấp, tức là cố gắng định giá và đưa ra các bản chào giá lên EVN với mức giá thấp để hòa vào lưới điện quốc gia do e ngại tính không tích trữ được của điện năng chứ không tập trung vào định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn, định vị thân thiện với môi trường và định vị chất lượng/giá bán cao hơn. Hơn nữa việc lựa chọn giá trị phát điện vẫn mới chỉ tập trung chủ yếu vào tăng giá trị qua một hoặc hai mắt xích đơn của chuỗi giá trị như qua hậu cần đầu vào và/hoặc sản xuất. Chính vì vậy, chất lượng triển khai chiến lược định vị trên thị trường cạnh đạt mức thấp nhất trong các nội dung triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc

EVN.

Cốt lõi của triển khai CLKD tại các DN phát điện phụ thuộc vào nhiều yếu tố nhưng quan trọng nhất là việc thay đổi tư duy và triết lý KD theo định hướng thị trường, theo cạnh tranh, theo tổ chức cung ứng giá trị cho khách hàng tiêu dùng cuối cùng – đây mới là mặt bản chất của KD hiện đại. Điều này đòi hỏi EVN nói chung và các DN phát điện nói riêng cần có những phân tích chi tiết, cụ thể về chuỗi giá trị của ngành điện và chuỗi giá trị của các DN phát điện để có thể lựa chọn và triển khai chiến lược định vị trên thị trường cạnh tranh một cách hợp lý và tốt nhất trong triển khai CLKD tại các DN phát điện của mình.

**Năm là,** định hướng triển khai các CL chức năng mặc dù đang được rất coi trọng trong triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN nhưng vẫn còn nhiều tồn tại đáng phải chú ý:

(1) Việc lựa chọn và phân bổ cơ cấu công nghệ sản xuất điện năng của các DN phát điện thực sự chưa tốt, đặc biệt tại Genco 1 và Genco 2. Genco 1 với cơ cấu nguồn thủy điện quá lớn (hơn 64%) một mặt có lợi thế về chi phí sản xuất nhưng mặt khác lại quá rủi ro, phụ thuộc thời tiết. Genco 2 ngược lại, cơ cấu thủy điện vừa phải nhưng nhiệt điện dầu chiếm 68,5% khiến chi phí sản xuất điện quá cao, giá bán điện không thể bù đắp nổi chi phí. Xem xét để hài hòa cơ cấu công nghệ sản xuất điện năng trong mỗi Genco sao cho đảm bảo tính ổn định, không quá phụ thuộc vào thời tiết và chi phí sản xuất ở mức chấp nhận được là bài toán quan trọng đặt ra trong triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN.

(2) Mặc dù định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp của các DN phát điện thuộc EVN được đánh giá ở mức trung bình khá và các chỉ số về hệ số mang tải, tỉ lệ ngừng máy để sửa chữa, chi phí nhân công/công suất đặt hầu hết đều đạt theo chuẩn quốc tế nhưng hệ số mang tải của nhiều DN phát điện còn khá thấp; phụ tải tăng nhanh khó dự đoán; đồng thời nhiều nhà máy điện, đặc biệt là nhiệt điện sử dụng công nghệ cũ, lạc hậu khiến tỉ lệ ngừng máy để sửa chữa cao quá mức, gây ảnh hưởng lớn đến khả năng dự phòng của toàn bộ hệ thống điện. Hệ số phụ tải thấp của các nhà máy điện khiến yêu cầu đầu tư hệ số cao hơn vào các nhà máy điện và do đó đầu thời gian thu hồi đầu tư sẽ dài hơn.

(3) Việc thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị chưa cao: Việc chào giá bán buôn của nhiều DN phát điện gặp khó khăn do chưa bài bản, bị phụ thuộc nhiều vào quyết định của EVN; Giá bán lẻ điện không phản ánh đúng qui luật cung cầu của thị trường cạnh tranh khiến cho lợi nhuận của các DN phát điện rất mỏng, không đáp ứng đủ nhu cầu đầu tư nguồn điện mới và trả nợ các khoản vay hiện tại; Việc phát triển thương hiệu của DN còn mang tính hình thức, chưa có hoạch định trong dài hạn; Cả hai mục đích của truyền thông kinh doanh là thu hút sự quan tâm, đầu

tư của các nhà đầu tư chiến lược và gây dựng được hình ảnh tốt đẹp của DN qua đó tạo điều kiện định giá bán lẻ cho người tiêu dùng một cách thuận lợi đều chưa thực hiện được; Việc thực hiện trách nhiệm xã hội và quan hệ công chúng đến những vùng chịu tác động của các DN phát điện thuộc EVN mới ở mức trung bình.

(4) Phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển tại các DN phát điện thuộc EVN khá kém, ở dưới mức trung bình khi nhiều DN phát điện của EVN gặp vấn đề về chỉ số thanh khoản hiện thời; tỉ suất lợi nhuận thuần hầu như không đạt theo các tiêu chuẩn quốc tế, gây khó khăn cho các DN phát điện trong triển khai CL tài chính đầu tư, đồng thời không thu hút được các nhà đầu tư tư nhân và nước ngoài trong lĩnh vực phát điện và do đó không thể đáp ứng được các nhu cầu đầu tư cho các nguồn và dự án điện mới.

(5) Định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao ở các DN phát điện thuộc EVN có thể chấp nhận được trong tình hình hiện nay, tuy nhiên cần cải thiện một số khía cạnh để các Genco và các DN phát điện hoạt động hiệu quả như các công ty độc lập. Thách thức lớn nhất là bộ phận Nhân sự cấp DN phát điện thiếu quyền lực để quản lý nhân sự một cách hiệu quả.

**Sáu là**, mặc dù chất lượng thực hành quan hệ đối tác CL của DN trong chuỗi cung ứng điện năng đạt mức cao thứ hai trong triển khai CLKD tại các DN phát điện tuy nhiên chất lượng cao đó một mặt thể hiện những nỗ lực của các DN phát điện, mặt khác phản ánh sự can thiệp rất sâu của EVN vào triển khai CLKD của các DN này. Việc chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh; chia sẻ & điều hòa hợp lý của EVN về lợi ích, khó khăn theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN; và thực hành liên minh CL nội bộ EVN đều thể hiện vai trò lớn trong chỉ đạo của EVN đối với các DN phát điện. Đặc biệt kết quả thực hành liên minh CL nội bộ EVN đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi đạt rất thấp (2,25 điểm) càng thể hiện điều đó. Sự can thiệp quá sâu của EVN khiến các DN phát điện mất quyền tự chủ, khá bị động, mất đi tính nhạy bén và chủ động trong triển khai CLKD. Đây cũng là một trong những nguyên nhân khiến các DN này mơ hồ trong tư duy cạnh tranh và là điều cần cân nhắc khi triển khai CLKD giai đoạn tới.

**Bảy là**, chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững mới đạt mức trung bình và tồn tại một số vấn đề, điển hình như:

(1) Mức độ đảm bảo và an toàn đầu vào cho sản xuất phát điện ưu thế hơn mặc dù được các DN phát điện khá quan tâm, đặc biệt khi EVN đứng ra can thiệp, cùng đàm phán hầu hết các thương vụ hợp đồng mua nhiên liệu đầu vào cho các nhà máy phát điện; đảm bảo các nhà máy phát điện có nguồn nhiên liệu đầu vào lâu dài giá rẻ. Tuy

nhiên, các DN phát điện khá thụ động trong việc triển khai đảm bảo và an toàn đầu vào cho sản xuất phát điện. Chưa có DN phát điện nào liên minh chiến lược với nhà cung cấp để tạo thế chủ động đảm bảo an toàn đầu vào trong triển khai CLKD của mình.

(2) Các DN phát điện chưa thực sự đầu tư cho việc sản xuất tác nghiệp theo hệ thống sản xuất tinh gọn để biến sản xuất tinh gọn trở thành nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững.

(3) Kỹ năng khai thác đường cong kinh nghiệm để biến đường cong kinh nghiệm thành nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững cũng chưa cao.

**Tóm lại**, các DN phát điện thuộc EVN chưa chú trọng đến nâng cấp nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi nên chất lượng triển khai CL này cũng mới ở mức trung bình: Hầu hết các DN phát điện đều chỉ phát triển về hình thức cấu trúc, chính sách, quy trình và mối quan hệ so với cơ cấu DN trước đây chứ chưa tập trung vào nhiệm vụ QTCL, triển khai CLKD và thực hiện công tác quản trị CEO, nhân lực quản trị chủ chốt. Cơ cấu tổ chức quản lý Công ty mẹ chưa hợp lý. Công ty mẹ - Genco hiện đang trực tiếp phụ trách các phân xưởng, bộ phận trực tiếp sản xuất của các Nhà máy nhiệt điện (Uông Bí, Cần Thơ, Ô Môn và Phú Mỹ), làm phân tán nguồn lực trong việc thực hiện nhiệm vụ của Công ty mẹ và mất quyền chủ động của các DN phát điện trực thuộc. Hơn nữa các DN phát điện thiếu nguồn lực chất lượng cao, đặc biệt là thiếu hụt nguồn nhân lực có kinh nghiệm trong công tác đầu tư xây dựng. Ngoài ra, nguồn lực tài chính và tài trợ còn kém; Năng lực quản trị rủi ro cũng mới ở mức trung bình.

### **2.5.3. Nguyên nhân của các hạn chế**

#### **2.5.3.1. Nguyên nhân từ phía EVN**

**Một là**, quá trình triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN gặp khó khăn bởi chính sự quản lý “độc quyền” của EVN. EVN là tập đoàn thuộc sở hữu Nhà Nước được thành lập năm 1995, có chức năng sản xuất, truyền tải và phân phối điện, với các chức năng đó hầu như EVN có vị thế độc quyền hoàn toàn trong ngành, do đó có rất nhiều những bất cập trong việc phát triển nguồn cung điện như:

- Đàm phán, ký kết các hợp đồng mua bán điện giữa các DN phát điện khác nhau với EVN tồn tại nhiều phân biệt và do đó cơ cấu biểu giá hiện tại gây ra rủi ro tài chính lớn đối với các DN phát điện vì xuất hiện nguy cơ giá EVN đề xuất thấp hơn mức mong đợi hoặc không bù đắp được chi phí đầu tư và lãi vay.
- Các cơ chế quản trị hiện tại, EVN nắm hầu hết quyền quản lý, trách nhiệm kiểm soát. Các đơn vị thành viên, trong đó có các DN phát điện đều chịu sự quản lý của cơ quan Tập đoàn với rất ít sự tự chủ trong triển khai CLKD của mình.
- Các khâu phát điện, truyền tải và phân phối điện mặc dù đã tách bạch những vấn



chịu sự quản lý của EVN nên vẫn mang tính “độc quyền”.

- Không tách được rõ các khâu do nhà nước độc quyền quản lý như điều độ vận hành hệ thống truyền tải điện với khâu sản xuất kinh doanh sẽ đưa ra cạnh tranh.
- Việc độc quyền của EVN gây cản trở cho việc thu hút nguồn đầu tư tư nhân và nước ngoài, gây trở ngại cho phát triển.

**Hai là**, nhìn từ chuỗi giá trị của ngành điện: Phát điện – Truyền tải điện – Mua bán điện, ta thấy rõ Khối Phát điện là khối DN đòi hỏi vốn đầu tư lớn nhất, tỉ lệ thu hồi vốn chậm hơn nhiều so với khối Truyền tải điện và Mua bán điện. Tuy nhiên tỷ suất lợi nhuận lại rất mỏng. Điều này đặt ra câu hỏi cho EVN cần kích hoạt và nâng cao hiệu suất chuỗi giá trị trong ngành điện nói chung và trong các DN phát điện nói riêng cho hợp lý hơn, tạo nên tỉ suất lợi nhuận cao hơn, và giải được bài toán giá trị chi phí.

### 2.5.3.2. Nguyên nhân từ phía các doanh nghiệp phát điện

**Một là**, đa số các DN chưa có sự chuyển đổi, đổi mới về chất trong quản trị công ty phù hợp, hiệu quả; tổ chức và năng lực lãnh đạo triển khai thực thi CLKD của đội ngũ CEOs tập đoàn điện lực Việt Nam nói chung và CEOs các DN phát điện nói riêng chưa thực sự tốt. Hầu hết các DN vẫn tiếp tục chính sách, cơ cấu, quy trình có cải tiến đôi chút trong khi tính chất và nội dung QTDN đã thay đổi về bản chất, đó là một hệ thống và các quá trình chỉ đạo & kiểm soát các SBU của DN như là một tổng thể theo hướng nâng cao giá trị cung ứng cho khách hàng và độ tin cậy của DN với mục tiêu cuối cùng là hiện thực hóa giá trị dài hạn của các cổ đông kinh tế đồng thời vẫn đảm bảo lợi ích của các cổ đông KD khác. Đây là hạn chế bao trùm dẫn đến việc triển khai CLKD thiếu bài bản; chất lượng triển khai CLKD còn ở mức trung bình. Hạn chế này cũng dẫn tới một nghịch lý là mặc dù các DN phát điện có nhiều tiến bộ trong QTDN nói chung và quản trị CLKD nói riêng nhưng các năng lực KD cốt lõi và hình ảnh, thương hiệu của các DN phát điện lại ít phát triển trong nhìn nhận của khách hàng, của xã hội.

**Hai là**, việc triển khai CLKD tổng thể của hầu hết các DN đều chưa gắn liền với hoạt động tái thiết các quá trình sản xuất KD cốt lõi của DN và nâng cao hiệu suất mục tiêu CLKD một cách rõ nét. Các sản phẩm của DN phát điện dù là thủy điện, nhiệt điện hay điện tuabin khí... đều như nhau và đều định vị theo chi phí thấp; triển khai các CL chức năng, triển khai quan hệ đối tác chiến lược, triển khai các chiến lược tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, triển khai chiến lược nâng cấp nguồn lực và xây dựng các CLKD cốt lõi... theo hướng dẫn chung của EVN. Điều này có nghĩa là hầu hết các DN mới phát triển phần ngọn của CLKD chứ chưa phải là phần nền tảng của nó – đó là phải tập trung vào nguồn lực và hình thành các nhóm công tác đa chức năng cho triển khai

CLKD chứ không chỉ gặp đâu làm đó, mắc đâu xử lý đó có tính tác nghiệp & ngắn hạn như hiện nay.

**Ba là**, việc chuyển đổi theo lộ trình thị trường điện cạnh tranh trong bối cảnh thời gian dài được hưởng đặc quyền “không phải lo về cạnh tranh” khiến các DN phát điện chưa thích ứng được với những đòi hỏi của triển khai CLKD. Nghiên cứu thực trạng cho thấy: các DN phát điện thuộc EVN chưa thực sự xây dựng và phát triển được các năng lực CLKD cốt lõi, làm nền tảng tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững – một trong những đòi hỏi cấp thiết của triển khai CLKD. Hầu hết các DN đều có một quan niệm giống nhau và cách làm tương tự nhau mà chưa thấy được, thể hiện được khả năng khác biệt hóa – mà đây mới là nét thực chất, là cơ sở của phát triển lợi thế cạnh tranh. Đó là lý do dẫn đến năng lực cạnh tranh bền vững của các DN phát điện còn thấp. Do vậy, xây dựng và phát triển được các năng lực CLKD cốt lõi chính là bài toán trọng tâm trước mắt đặt ra cho các DN phát điện.

**Bốn là**, một trong những nguyên nhân chính khiến năng lực tài chính của các DN phát điện thuộc EVN yếu kém là giá bán lẻ điện chưa phản ánh đúng chi phí, phương pháp định giá theo chi phí cộng thêm như hiện nay ở các DN phát điện tồn tại nhiều vấn đề, và do đó đòi hỏi các DN phát điện chuyển sang phương pháp định giá khác hợp lý hơn.

**Năm là**, các DN phát điện thuộc EVN có thể cắt giảm, tiết kiệm chi phí và qua đó nâng cao năng lực tài chính của mình trong triển khai CLKD nếu chú trọng hơn đến tăng cường hiệu quả quan hệ khách hàng và đối tác nội bộ ngành, đối tác trong chuỗi cung ứng ngành điện. Việc tăng giá điện như trên đã nói là rất cần thiết để tăng cường năng lực tài chính của các DN phát điện. Tuy nhiên tăng giá điện không hề đơn giản khi EVN không phải là đơn vị được phép quyết định giá điện và trên tất cả, tăng giá điện chắc chắn gặp nhiều khó khăn, phản đối từ phía người tiêu dùng nên thiết nghĩ việc chuyển đổi theo lộ trình thị trường điện cạnh tranh trong bối cảnh thời gian dài được hưởng đặc quyền “không phải lo về cạnh tranh” khiến các DN phát điện chưa thích ứng được với những đòi hỏi của triển khai CLKD và do đó là giải pháp trọng tâm trước mắt trong triển khai CLKD ở các DN phát điện thuộc EVN.

**Sáu là**, phát điện thuộc EVN mới chủ yếu tập trung vào thủy điện và nhiệt điện với công nghệ phát điện chưa thân thiện với môi trường khiến EVN phải đối mặt với vấn đề đảm bảo nguồn cung điện và đảm bảo hình ảnh của các DN phát điện trước công chúng. Do đó việc phát triển sản phẩm điện năng mới, DN phát điện mới thân thiện với môi trường để nâng cao hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN là vấn đề cần được quan tâm.

## TÓM LƯỢC CHƯƠNG 2.

Sau khi khái quát quá trình phát triển thị trường và kinh doanh của EVN nói chung và các DN phát điện nói riêng, NCS đã nghiên cứu thực trạng qui trình triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN và nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD tại 4 DN phát điện điển hình là thủy điện Hòa Bình, thủy điện miền Trung, thủy điện Thác Bà và nhiệt điện Bà Rịa để rút ra một số kết luận.

Từ mẫu nghiên cứu định lượng ở chương 1, NCS lọc 47 phiếu điều tra đối với các CEOs thuộc 16 DN phát điện gồm cả thủy điện, nhiệt điện; DN phát điện thuộc Genco1, Genco2, Genco3 và do EVN trực tiếp quản lý làm cơ cấu mẫu nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN theo 06 thành phần nội dung ảnh hưởng đến hiệu suất triển khai CLKD tại các DN này, đồng thời đánh giá hiệu suất triển khai CLKD tổng hợp theo thành phần hiệu suất, đánh giá chất lượng thành phần theo cấu trúc quản lý, theo loại sản phẩm phát điện và đánh giá hiệu suất triển khai CLKD tổng hợp. Tiếp tục kiểm định độ phù hợp của mô hình nghiên cứu từ chương 1 qua kiểm định Anova và kết quả hồi qui bội cho phương trình thể hiện hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN là:

$$\mathbf{BSP = 0,212 SA + 0,274 PS + 0,432 FS + 0,362 CA + 0,366 PR + 0,331 BC.}$$

Cuối cùng, NCS đã đưa ra đánh giá về những thành công, hạn chế và những vấn đề đặt ra, đồng thời chỉ ra nguyên nhân của những hạn chế trong triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

### **CHƯƠNG 3. QUAN ĐIỂM VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC EVN GIAI ĐOẠN TỚI**

#### **3.1. Một số luận cứ chủ yếu nhằm xác lập định hướng, quan điểm, mục tiêu hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

Chương 3 Luận án có nhiệm vụ thực hiện mục đích nghiên cứu của Luận án. Ở đây quan điểm “Hoàn thiện triển khai CLKD” hoàn toàn không có ý nghĩa đạt tới một cấu trúc CL hoàn hảo theo nghĩa đen mà nó hàm ý là làm tốt nhất có thể, là nâng cấp hệ thống, nâng cao chất lượng và hiệu suất CLKD như là một tổng thể trên cơ sở các nguồn lực hữu hạn mà các DN phát điện có thể huy động và khai thác, khắc phục các bất cập, mất cân bằng hệ thống, góp phần triển khai và làm thích nghi CLKD với lộ trình hình thành thị trường điện cạnh tranh đã được Chính phủ phê duyệt. Với hàm ý đó, việc nhận dạng và đánh giá các luận cứ khoa học và thực tiễn trong hiện tại và triển vọng có ý nghĩa rất quan trọng để xác lập các quan điểm, mục tiêu, giải pháp hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN giai đoạn tới. Ngoài những luận cứ khoa học và thực tiễn triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN thời gian qua, để hoàn thiện triển khai CLKD trong giai đoạn tới (từ này đến 2021 và những năm tiếp theo), cần thiết nhận dạng và đánh giá một số luận cứ kỳ vọng sau:

##### **3.1.1. Định hướng, lộ trình phát triển và nâng cấp thị trường cạnh tranh ngành điện Việt Nam**

Thị trường điện đã phát triển từ năm 2006 theo khuôn khổ của Luật Điện lực và lộ trình thị trường điện của Thủ tướng Chính phủ. Dự kiến mức độ cạnh tranh tăng dần trong ngành điện như sau:

- *Giai đoạn 2011-2015, thành lập và vận hành Thị trường phát điện Cạnh tranh Việt Nam (VCGM).* VCGM là một thị trường “bên mua duy nhất” trong đó người mua duy nhất, EPTC (Công ty mua bán điện) thuộc EVN, mua điện từ các DN phát điện hiện có và từ các nhà máy mới, cộng thêm phí truyền tải và bán lại theo giá bán buôn cho các đơn vị điện lực (PCs). Điều kiện tiên quyết của VCGM là thành lập một số lượng thích hợp các đơn vị phát điện cạnh tranh đã được thực hiện bằng cách phân tách EVN và lập các quy tắc hạn chế thị phần của các đơn vị phát điện ở mức 25%. Tuy nhiên, mặc dù thị trường đã hoạt động đầy đủ từ năm 2012, không phải tất cả các DN phát điện đều cạnh tranh trên thị trường. Chỉ các DN phát điện với công suất lớn hơn 30MW được sắp xếp là DN Bán điện trực tiếp có đủ điều kiện để tham gia. DN phát điện được sắp xếp là DN Bán điện gián tiếp (trong đó gồm tất cả các nhà máy BOT) và các nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu không đủ điều kiện để tham gia và được Đơn vị vận hành hệ thống điện và thị trường điện (SMO) lập lịch. Khoảng 50% công suất đặt không được giao dịch trực tiếp trên VCGM.

- *2015-2021, thành lập và vận hành Thị trường điện bán buôn Việt Nam (VWEM).* VWEM là nhằm mở rộng cạnh tranh cho thị trường bán buôn bằng cách cho

phép các PCs và các khách hàng đủ điều kiện nhất định, là các khách hàng rất lớn kết nối với các mạng truyền tải, mua số lượng lớn điện trực tiếp từ bất kỳ nhà bán buôn nào, kể cả đơn vị phát điện trả phí truyền tải thích hợp. Điều kiện tiên quyết cho việc thực hiện VWEM là tách SMO từ tất cả các bên tham gia thị trường và thiết lập phí truyền tải thích hợp.

- Từ 2021, thành lập và vận hành thị trường điện bán lẻ Việt Nam (VREM). VREM nhằm mở rộng cạnh tranh cho thị trường bán lẻ bằng cách tăng số lượng khách hàng đủ điều kiện để thêm một số khách hàng kết nối với mạng phân phối, cho phép họ mua điện trực tiếp từ bất kỳ người bán buôn hoặc bán lẻ nào (mỗi PC sẽ có một doanh nghiệp bán lẻ có thể cung cấp điện cho khách hàng đủ điều kiện trong hay ngoài khu vực nhượng quyền thương mại của mình) trả phí truyền tải và phân phối thích hợp. Điều kiện tiên quyết cho việc thực hiện VWEM là phân tách các đơn vị kinh doanh phân phối và bán lẻ của các PCs và thiết lập mức phí phân phối thích hợp.

Lộ trình cho ngành điện hướng tới thị trường phát điện cạnh tranh với ba giai đoạn được thiết lập trong Quy hoạch điện VII (xem Hình 3-1):



**Hình 3-1. Lộ trình phát triển thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam**

(Nguồn: [37])

### 3.1.2. Định hướng chiến lược phát triển ngành điện và EVN đến 2021, tầm nhìn 2030

Định hướng CL ngành điện nói chung và EVN nói riêng được thể hiện thông qua 02 văn bản: (1) *Chiến lược phát triển tập đoàn điện lực Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020* do EVN hoạch định tháng 04 năm 2013; và (2) *Qui hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2011 – 2020 có xét đến 2030* (gọi tắt là Quy hoạch Điện VII) được Thủ tướng Chính Phủ phê duyệt theo Quyết định số 1208/QĐ – TTg ngày 21 tháng 07 năm 2011. Cả hai văn bản CL này đều vạch ra những định hướng phát triển cơ cấu nguồn điện, công nghệ điện ... cho EVN nói chung và các DN phát điện nói riêng [33], [37]. Theo đó, định hướng CL phát triển EVN nhấn mạnh đến:

- Nâng cao công suất sản xuất, truyền tải và phân phối điện đảm bảo bền vững về kinh tế và môi trường để đáp ứng nhu cầu điện đang tăng nhanh là một trong những ưu tiên hàng đầu. Với Quy hoạch điện VII, chính phủ phê duyệt nhiều dự án sản xuất và truyền tải điện sẽ được thực hiện trong giai đoạn 2011-2020, đưa ra một lộ trình chi tiết và khuôn khổ cải cách cho việc (i) tăng cường năng lực tài chính, (ii) cải thiện hiệu quả vận hành của các công ty trong ngành điện, (iii) tăng cường phát triển nguồn nhân lực, (iv) áp dụng công

nghe tối ưu và hiện đại hóa hạ tầng ngành điện, và (v) nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng trong sản xuất và tiêu thụ điện để phát triển bền vững và hiện đại hóa ngành điện Việt Nam [37].

- Đa dạng hoá cơ cấu nguồn điện, lưu tâm thích đáng đến các nguồn năng lượng tái tạo như một định hướng ưu phát triển. Sự quan tâm về tính bền vững nguồn điện cũng được thể hiện qua yêu cầu phát triển điện đi đôi với bảo vệ môi trường sinh thái, bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, bảo đảm phát triển bền vững đất nước, các nhà máy điện phải đáp ứng các tiêu chuẩn môi trường và sử dụng công nghệ hiện đại; yêu cầu phát triển công suất nguồn cân đối ở từng vùng miền, đảm bảo độ tin cậy về cung cấp điện tại chỗ và giảm tổn thất kỹ thuật trên hệ thống điện quốc gia.

- Nâng cấp, cải tiến công nghệ để sử dụng điện có hiệu quả, từ khâu sản xuất đến tiêu thụ: Giảm hệ số đàn hồi điện/GDP từ mức bình quân 2,0 năm 2011 xuống 1,5 năm 2015 và 1,0 năm 2020 thông qua công tác tuyên truyền, phổ biến thực hiện Luật sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả; triển khai rộng rãi Chương trình mục tiêu quốc gia về sử dụng điện tiết kiệm và hiệu quả, với chỉ tiêu đến năm 2015 tiết kiệm 5 – 8%, năm 2020 tiết kiệm được 8 – 10% tổng điện năng tiêu thụ.

- Nâng dần giá bán lẻ điện, để đạt tới 8-9 cent Mỹ/kWh vào năm 2020. Ngoài ra CL còn hướng tới việc giảm dần và xóa bỏ bù chéo về giá, thực hiện đa dạng hóa giá bán điện theo vùng và theo đối tượng khách hàng... Nhà nước chỉ nắm độc quyền hệ thống truyền tải, còn các mảng kinh doanh khác của ngành điện thì mọi thành phần kinh tế đều có thể tham gia.

- Xây dựng một thị trường điện cạnh tranh, minh bạch và mở rộng cơ cấu sở hữu trong ngành điện. Nhiều công ty điện lực nhà nước nằm trong lộ trình cổ phần hóa bao gồm công ty điện lực miền Bắc, miền Trung và miền Nam, ba trong số năm công ty phân phối điện. Tuy nhiên, EVN không cổ phần hóa mạng lưới truyền tải điện quốc gia và các dự án sản xuất điện quy mô lớn có tầm quan trọng đối với phát triển kinh tế xã hội và an ninh quốc phòng.

### 3.1.3. Phân tích TOWS động và định hướng hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN

Trên cơ sở nhận dạng, đánh giá điểm mạnh/điểm yếu, cơ hội/thách thức của các DN phát điện Việt Nam, ta có mô thức TOWS động kỳ vọng như sau:

**Bảng 3-1. Nhận diện các tham số phân tích trong mô thức TOWS động đối với triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN**

Các tham số phân tích TOWS hiện tại	Các tham số đến 2021	Các tham số đến 2030
T1: Rủi ro thời tiết đối với thủy điện T2: Rủi ro giá của yếu tố đầu vào đối với nhiệt điện T3: Rủi ro lãi suất T4: Rủi ro tỉ giá T5: Sự bất cân xứng giữa cung/cầu 2 miền Bắc/Nam	- Ngày càng phức tạp - Có xu hướng tăng  - Có xu hướng giảm - Có xu hướng ít biến động hơn - Có khả năng giảm thiểu	- Ngày càng phức tạp - Tăng tốc vì các yếu tố đầu vào ngày càng khan hiếm - Từng bước khắc phục - Từng bước khắc phục - Từng bước khắc phục

Các tham số phân tích TOWS hiện tại	Các tham số đến 2021	Các tham số đến 2030
T6: Giá điện chịu sự chi phối của Chính phủ T7: Nhu cầu đầu tư các nguồn điện mới lớn	- Có khả năng giảm thiểu - Có khả năng giảm thiểu	- Từng bước khắc phục - Từng bước khắc phục
O1: VCGM đã kết thúc cấp độ 1 và có nhiều tín hiệu tốt O2: Sự gia tăng của giá điện có thể thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước O3: Chính phủ đẩy mạnh việc tái cấu trúc và cổ phần hóa các DN phát điện O4: Điện tái tạo (phong điện, điện hạt nhân) thu hút được sự quan tâm của Nhà nước O5: Việt Nam là quốc gia có nguồn năng lượng khí, gas và than khá dồi dào cho phát triển nguồn điện	- Bán buôn điện cạnh tranh từ 2015-2021 - Giá điện được kỳ vọng tăng  - Xu hướng tốt hơn  - Công nghệ phát điện tiếp tục phát triển sâu hơn - Nguồn nguyên liệu than, khí và gas vẫn dồi dào	- Bán lẻ điện cạnh tranh từ 2021-2023, - Phản ánh đúng bản chất cung – cầu điện năng hơn - Xu hướng tốt hơn  - Công nghệ phát điện tiếp tục phát triển sâu hơn - Cơ hội về sự dồi dào của nguồn nguyên liệu than, khí và gas giảm hơn
W1: Tư duy và phương thức quản trị chậm thay đổi, đổi mới nên hiệu suất thấp W2: Việc lựa chọn và định vị giá trị chưa được chú trọng W3: Chất lượng chào giá kém W4: Hoạt động truyền thông và XTTM kém W5: Năng lực tài chính và đầu tư kém	- QT theo nguyên lý QT DNCP  - Sẽ được giảm thiểu  - Sẽ được giảm thiểu - Sẽ được giảm thiểu - Sẽ được giảm thiểu	- QT công ty CP hiện đại  - Sẽ được giảm thiểu  - Sẽ được giảm thiểu - Sẽ được giảm thiểu
S1: Nguồn nhân lực chất lượng tốt S2: Cơ cấu nguồn điện đa dạng S3: Năng lực sản xuất tốt S4: Qui mô tài sản lớn	- Sẽ ngày càng tốt hơn - Chủ động hơn trong lựa chọn công nghệ sản xuất - Sẽ ngày càng tốt hơn - Sẽ ngày càng tốt hơn	- Sẽ ngày càng tốt hơn - Chủ động hơn trong lựa chọn công nghệ sản xuất - Sẽ ngày càng tốt hơn - Sẽ ngày càng tốt hơn

*Nguồn: Tác giả*

Trên cơ sở nhận dạng điểm mạnh/điểm yếu, cơ hội/thách thức theo Bảng 3-1 ta có mô thức TOWS kỳ vọng (Bảng 3-2) đề xuất 4 phương án triển khai CLKD các DN phát điện thuộc EVN như sau:

**Bảng 3-2. Các định hướng hoàn thiện triển khai CLKD các DN phát điện thuộc EVN theo phân tích từ mô thức TOWS động đến năm 2021, tầm nhìn đến 2030**

<b>Chiến lược SO</b>	<b>Chiến lược WO</b>
Triển khai CLKD theo hướng CPH, kêu gọi các nhà đầu tư trong và ngoài nước phát triển các dự án nguồn điện mới. Tiếp tục tập trung nâng cao năng lực sản xuất và khả năng lựa chọn công nghệ sản xuất thích hợp với điều kiện phát triển.	Triển khai CLKD qua đổi mới phương thức quản trị, tái định vị sản phẩm điện năng qua tập trung hơn vào chiến lược chào giá và XTTM. CPH các DN phát điện nhằm thu hút đầu tư và phát triển các dự án nguồn điện mới.
<b>Chiến lược ST</b>	<b>Chiến lược WT</b>
Triển khai CLKD theo hướng loại bỏ các dự án thủy điện nhỏ, chú trọng phát triển các dự án thủy điện lớn trên cùng một dòng sông; phát triển các dự án nguồn nhiệt điện khí và than; tập trung xây dựng các NM phát điện tại miền Nam để cân bằng cung/cầu 2 miền Nam/Bắc. CPH nhằm thu hút các nhà đầu tư CL, tránh phụ thuộc quá nhiều vào nguồn vốn đi vay để phát triển các dự án nguồn điện mới.	Triển khai CLKD qua hoàn thiện tư duy CL trong quản trị, tái định vị điện năng tập trung vào CL chào giá và XTTM nhằm đáp ứng các yêu cầu của VCGM. CPH các DN phát điện nhằm thu hút các nhà đầu tư chiến lược.

*Nguồn: Tác giả*

Qua phân tích từ mô thức TOWS động đến năm 2021, tầm nhìn đến 2030 cho các DN phát điện thấy rằng: các DN phát điện thuộc EVN cần tập trung triển khai CLKD của mình qua chú trọng đến CPH thu hút đầu tư từ các nhà đầu tư chiến lược; đồng thời hoàn thiện tư duy QTCL, tái định vị sản phẩm điện năng, tập trung hơn nữa vào chiến lược chào giá và XTMM nhằm đáp ứng các yêu cầu của thị trường phát điện cạnh tranh; thúc đẩy sự phát triển của VCGM.

### **3.1.4. Quan điểm, mục tiêu hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN đến 2021 và những năm tiếp theo**

Theo lãnh đạo tập đoàn EVN, triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN đến 2021, tầm nhìn 2030 tập trung vào việc triển khai CL cổ phần hóa. Theo đó tập trung vào các yêu cầu theo thứ tự ưu tiên (từ cao xuống thấp) như sau:

- Đẩy mạnh việc tiếp cận nguồn vốn để đầu tư công suất phát điện tăng lên (nhiều MW hơn).
- Đảm bảo tính bền vững trong hoạt động sản xuất điện thông qua các quy tắc thực hành tốt nhất trong công nghệ, hệ thống, tài chính, vận hành và quản lý.
- Thu lại giá trị cho Nhà nước (bao gồm tiền thu được). Khoản tiền thu được này có thể được coi là doanh thu cho các cổ đông (EVN và rốt cuộc là ngân sách chung của Nhà nước) hoặc được dùng cho các đầu tư khác trong sản xuất điện; ví dụ, để hoàn thành dự án mới và các dự án đang được xây dựng, cải tạo các nhà máy cũ mà nếu không thì có thể phải tìm người mua, hay củng cố mạng lưới truyền tải để có đủ khả năng khi tăng công suất phát.
- Kích thích sự phát triển của các ngành công nghiệp dịch vụ điện lực trong nước (kỹ thuật, bảo trì, và sản xuất) và mang lại các cơ hội đầu tư cho nguồn vốn trong nước.
- Phát triển thị trường vốn trong nước.

Xuất phát từ yêu cầu trên và từ thực trạng triển khai CLKD tại chương 2 cho phép khái quát hóa **06 quan điểm hoàn thiện triển khai CLKD** tại các DN phát điện thuộc EVN giai đoạn tới trên góc độ kinh doanh thương mại như sau:

*Quan điểm 1:* Phải trên cơ sở mô hình CLKD định hướng thị trường mục tiêu, dựa trên năng lực và giá trị được cung ứng.

*Quan điểm 2:* Phải phù hợp với CLKD được hoạch định và cập nhật theo bối cảnh để đảm bảo đạt được tầm nhìn và mục tiêu CL đã được xác lập trong dài hạn.

*Quan điểm 3:* Phải tương thích và góp phần thúc đẩy các qui luật và lộ trình hình thành các cấp độ và thể chế thị trường trong mỗi cấp độ thị trường cạnh tranh ngành điện.

*Quan điểm 4:* Phải đảm bảo nâng cao năng lực cạnh tranh DN phát điện, góp phần kích đẩy quá trình TCT, nâng cao năng lực cạnh tranh cả về qui mô và chất lượng kinh doanh của EVN, đảm bảo an ninh phi truyền thống về năng lượng của quốc gia.

*Quan điểm 5:* Phải lấy tiêu điểm ở việc kích hoạt chuỗi giá trị tại mỗi DN phát điện và chuỗi giá trị của toàn EVN, làm hạt nhân và đóng trò chủ đạo trong các chuỗi cung



ứng điện quốc gia.

*Quan điểm 6:* Phải phòng chống tư duy nóng vội, bệnh thành tích và bệnh phong trào nhất thời, đảm bảo kết hợp hợp lý, đồng bộ và linh hoạt giữa các giải pháp trước mắt, mang tính đột phá và các giải pháp căn cơ, dài hạn và hệ thống.

Trên đây là 06 quan điểm chủ đạo nhằm hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN trên góc độ kinh doanh thương mại. Các quan điểm trên có mối quan hệ tương hỗ, biện chứng với nhau và cùng tạo khung khổ để xác lập mục tiêu, lựa chọn và thiết lập các giải pháp hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN giai đoạn tới. Xuất phát từ các quan điểm hoàn thiện trên và căn cứ vào định hướng chiến lược phát triển EVN, các dự báo thị trường ngành điện nói chung và phát điện nói riêng cho phép xác lập các mục tiêu hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN đến năm 2021 (năm dự kiến hình thành thị trường bán lẻ cạnh tranh mặc dù theo nhận định của nhiều chuyên gia kinh tế độc lập thì thời hạn trên là khó khả thi) và tầm nhìn 2030.

**Mục tiêu chung:** Tập trung TCT EVN theo hướng phát triển đồng thời qui mô và chất lượng (giai đoạn đến 2021), chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng (giai đoạn đến 2030) trên cơ sở tổ chức lại và đổi mới vận hành và bán điện chuỗi cung ứng theo SCOR.1 (giai đoạn đến 2021), và SCOR.2 (giai đoạn đến 2030) với các DN phát điện để nâng cao hiệu suất triển khai CLKD trong triển khai CL đạt mức cận khá – đồng bộ khá (giai đoạn đến 2021) và khá tốt (giai đoạn đến 2030) nhằm phát triển thương hiệu DN phát điện có giá trị cao, uy tín trên thị trường ngành điện Việt Nam và khu vực ASEAN.

**Mục tiêu cụ thể** (Xem Bảng 3-3):

**Bảng 3-3. Một số mục tiêu hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN giai đoạn tới.**

*Đơn vị tính: %/năm*

Các chỉ tiêu <sup>a</sup>	Đối tượng chỉ tiêu	Giai đoạn đến 2021	Giai đoạn đến 2030
Tăng trưởng công suất phát điện	MWh	11-13	8-10
Tăng trưởng hiệu năng phát điện	KW/đơn vị chi phí kinh doanh	8-10	12-14
Tăng trưởng doanh thu bán điện	Ti VND	11-13	16-18
Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân	Triệu VNĐ/doanh thu bình quân người	12-14	18-20
Tăng trưởng hiệu quả sử dụng lao động	Lợi nhuận/thu nhập bình quân người	11-13	15-17
Tăng trưởng ROS	Lợi nhuận/Tổng doanh thu	12-14	15-16
Tăng trưởng ROI	Lợi nhuận/vốn đầu tư	8-10	12-14
Tăng trưởng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể	Điểm Likert 5 điểm	10-12	13-15

a. Các chỉ tiêu tăng trưởng là số bình quân tăng hàng năm theo giai đoạn

*Nguồn: [94] kết hợp phỏng vấn sâu chuyên gia*

### 3.2. Nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá

Nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá là nhóm giải pháp quan trọng, nhằm giải quyết những hạn chế, tồn tại của các DN phát điện trong triển khai CLKD như đã phân tích ở chương 2. Đây là nhóm giải pháp cần làm ngay để có thể hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

### **3.2.1. Chuyển đổi mô hình kinh doanh phát điện từ định hướng sản phẩm sang định hướng giá trị, từ phương thức quản trị theo kế hoạch, qui hoạch sang quản trị chiến lược lấy chiến lược kinh doanh làm cốt lõi.**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Cơ sở của giải pháp này xuất phát từ thực trạng các DN phát điện thuộc EVN khi triển khai CLKD chủ yếu chỉ tập trung vào sản xuất với mục đích đáp ứng đủ nhu cầu tiêu thụ điện của xã hội. Nói cách khác, các DN phát điện mới chỉ tập trung định hướng sản phẩm. Khi thị trường điện cạnh tranh đã bắt đầu bước vào giai đoạn thứ hai – bán buôn cạnh tranh như hiện tại, việc định hướng sản phẩm với phương thức quản trị theo kế hoạch, qui hoạch từ EVN như vậy bộc lộ nhiều bất cập, đòi hỏi phải có sự chuyển đổi mô hình kinh doanh phát điện từ định hướng sản phẩm sang định hướng giá trị; từ phương thức quản trị theo kế hoạch, qui hoạch sang quản trị chiến lược lấy chiến lược kinh doanh làm cốt lõi. Để làm được như vậy, bộ máy lãnh đạo triển khai CLKD cần chuyển đổi quan niệm kinh doanh truyền thống, lấy cung ứng sản phẩm làm trọng tâm sang quan niệm cung ứng giá trị cho khách hàng làm trọng tâm và từng bước xây dựng DN là tổ chức kiến tạo tri thức.

#### **(2) Nội dung giải pháp:**

*Một là, quán triệt sâu sắc nội dung triển khai CLKD theo hướng tiếp cận giá trị cung ứng cho khách hàng trên từng khâu và toàn bộ quá trình triển khai CLKD.* Trong đó điểm xuất phát của triển khai CLKD không phải là nhà máy mà là thị trường mục tiêu; tiêu điểm của triển khai CLKD không phải là sản phẩm mà là giá trị cung ứng phù hợp nhu cầu khách hàng; phương tiện triển khai CLKD không phải chỉ là các CL chức năng lựa chọn công nghệ phát điện, sản xuất và tác nghiệp, marketing... mà là triển khai các công cụ phân tích triển khai CLKD, lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh, triển khai các CL chức năng, thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL, tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, nâng cấp năng lực CLKD cốt lõi... được tích hợp trên toàn thể cơ cấu tổ chức chức năng của DN; và mục tiêu của triển khai CLKD không phải lợi nhuận thông qua tối đa hóa khối lượng bán mà là lợi nhuận thông qua thỏa mãn tốt hơn đối thủ cạnh tranh nhu cầu của khách hàng với giá trị được cung ứng. Lãnh đạo triển khai CLKD đạt được yêu cầu này đến 2021 các DN phát điện thuộc EVN về cơ bản trở thành DN cung ứng giá trị.

*Hai là, như I.Nonaka (2008), thực chất của QTCL nói chung và triển khai CLKD nói riêng là quá trình kiến tạo tri thức không chỉ ở tiếp thu tri thức mới từ thực tiễn KD, mà điều quan trọng hơn là các nhà lãnh đạo triển khai CLKD phải huy động được một tập hợp các tài năng KD của DN và tổ chức cho toàn thể bộ máy quản trị và tác nghiệp*

tham gia vào quá trình này, nhạy bén trong nhận dạng thời cơ và đe dọa, linh hoạt trong ứng xử, phát huy được sáng tạo và chuyển hóa ở mỗi thành viên DN phần “tri thức ngầm” của họ trở nên “tri thức hiển thị” [76]. NCS đề xuất và tin tưởng các DN phát điện thuộc EVN sẽ đi theo con đường này và đến 2021 đạt được về cơ bản DN kiến tạo tri thức và quản trị tri thức phục vụ triển khai CLKD thành công.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là các DN phát điện thuộc EVN và các công ty mẹ của các DN này, chính là các Genco.

Giải pháp có ý nghĩa một mặt nâng cao năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD phù hợp, chất lượng và năng động; nâng cao năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi và đổi mới, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi; mặt khác giúp DN phát điện hướng tới lựa chọn định vị giá trị, đáp ứng những thay đổi và lộ trình cạnh tranh của thị trường điện, nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh trong mô hình nghiên cứu.

### **3.2.2. Hoàn thiện tổ chức và nâng cao năng lực lãnh đạo triển khai chiến lược kinh doanh của đội ngũ CEOs các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Cơ sở của giải pháp này xuất phát từ thực trạng năng lực quản trị và lãnh đạo CL ở hầu hết các DN phát điện thuộc EVN đều chỉ phát triển về hình thức cấu trúc, chính sách, quy trình và mối quan hệ so với cơ cấu DN trước đây chứ chưa tập trung vào nhiệm vụ QTCL, triển khai CLKD. Đặc biệt cấu trúc tổ chức quản lý ở công ty mẹ - Genco chưa hợp lý, hiện đang trực tiếp và can thiệp quá sâu vào các DN phát điện, làm phân tán nguồn lực trong việc thực hiện nhiệm vụ của công ty mẹ và mất quyền chủ động của các DN phát điện trực thuộc. Hơn nữa các DN phát điện hạn chế về năng lực lãnh đạo triển khai CLKD.

#### **(2) Nội dung giải pháp:**

**Một là,** các DN phát điện thuộc EVN cần có những quan niệm mới về cách thức tổ chức triển khai CLKD của mình để đáp ứng những thay đổi to lớn trong môi trường KD của những năm tới đây. Cụ thể là: Tập trung vào các SBU cốt lõi, các sở trường cốt lõi và loại bỏ SBU phụ, đang suy thoái: Nhiều DN phát điện thuộc EVN hiện vẫn còn có các SBU phụ như kinh doanh tài chính, đầu tư... Để hoàn thiện triển khai CLKD của mình, các DN này chỉ nên tập trung vào các SBU trọng điểm và loại bỏ, thoái vốn khỏi các hoạt động kinh doanh không liên quan để có thể tập trung phát triển.

**Hai là,** thành lập Hội đồng thành viên - là lãnh đạo đại diện cho các DN phát điện trong điều phối triển khai CLKD tại các DN này với các DN thuộc lĩnh vực khác thuộc EVN, đồng thời là lực lượng lãnh đạo chiến lược trực tiếp tại các DN phát điện. Hiện tại, các công ty phân phối điện và truyền tải điện đã có được những bước tiến tốt hơn trong triển khai CLKD thông qua việc thành lập Hội đồng thành viên - đưa ra và

thực hiện một số quyết định quan trọng, nhất quán với CL của EVN. Tuy nhiên, quy trình này chưa được các DN phát điện thực hiện [94]. Do đó, NCS đề xuất EVN thành lập Hội đồng thành viên tại các các DN phát điện. Vai trò của Hội đồng thành viên tại các các DN này bao gồm hoạch định các chính sách và chiến lược, giám sát việc quản lý và triển khai CLKD tại các DN này, lựa chọn các giám đốc điều hành/quản đốc, làm đầu mối điều phối liên kết triển khai CLKD tại các DN phát điện với các DN khác thuộc EVN. Bước đầu, NCS đề xuất EVN cử người trên tập đoàn tham gia vào Hội đồng thành viên của một số DN phát điện, đóng vai trò như một cố vấn cho Hội đồng thành viên và hỗ trợ các thành viên của Hội đồng thành viên các DN phát điện, giúp Hội đồng thành viên tại các DN này làm việc hiệu quả hơn.

*Ba là, phát triển cơ cấu nhân lực triển khai CLKD tại các DN phát điện gồm 04 nhóm nhân lực và 01 tổ chiến lược đặc nhiệm đa chức năng. Cụ thể là:*

- Nhóm các nhà hoạch định và triển khai chiến lược: nhiệm vụ của nhóm nhân lực chiến lược này gồm tổ chức các nguồn thông tin, các nghiên cứu, các điều tra, các phân tích để hoạch định và phát triển các CLKD. Nhóm này trước mắt bố trí từ 2 -3 người và đến 2020 tùy theo quy mô của DN và trình độ chuyên môn hóa sẽ tăng thêm 2 -3 nhà quản trị.

- Nhóm các nhà nghiên cứu thị trường: nhiệm vụ của nhóm này là nghiên cứu, đánh giá sự cảm nhận của khách hàng đối với thương hiệu của DN phát điện; nghiên cứu mức độ cạnh tranh trong ngành và nghiên cứu các xu hướng thị trường. Nhóm này đặc biệt cần thiết khi thị trường phát điện cạnh tranh hoàn chỉnh trong giai đoạn bán buôn cạnh tranh và chuyển sang giai đoạn bán lẻ cạnh tranh. Nhóm này trước mắt bố trí từ 3-4 người và đến 2021 tùy theo quy mô của DN và trình độ chuyên môn hóa sẽ tăng thêm 2 - 3 nhà quản trị.

- Nhóm các nhà quản trị định giá và chào giá điện cạnh tranh: nhiệm vụ của nhóm này là nghiên cứu các mức giá chào trên thị trường phát điện cạnh tranh, từ đó hoạch định và thực thi các chiến lược định giá và chào giá hiệu quả. Trước mắt bố trí từ 2-3 người và đến 2021 tùy theo quy mô của DN, trình độ chuyên môn hóa sẽ tăng thêm 2 -3 nhà quản trị.

- Nhóm các nhà quản trị truyền thông và XTTM: với nhiệm vụ quản trị phát triển CL truyền thông, XTTM và theo dõi, chỉ đạo, kiểm soát các chương trình truyền thông, PR của các DN phát điện. Trước mắt cần bố trí tối thiểu 2 – 3 người và sẽ được tăng cường khi trình độ tập trung hóa hoạt động XTTM chung, thị trường điện cạnh tranh phát triển hơn.

Như trên đã nói, triển khai CLKD các DN phát điện trong bối cảnh hiện nay của chu kỳ suy thoái kinh tế thế giới và sự phát triển của thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam, bên cạnh các cơ cấu tổ chức có tính hình thức, thường xuyên, có một phương thức tổ chức hiện đại mà các DN này cần thiết và có thể vận dụng là thành lập các tổ đặc nhiệm chiến lược có tính đa chức năng do Phó Tổng giám đốc chiến lược làm tổ trưởng

và thành viên là các nhà quản trị chức năng từ marketing, sản xuất và công nghệ, tài chính, nhân lực,... và có thể gồm cả phó chủ tịch HĐQT, Tổng GD là thành viên để nghiên cứu và triển khai CLKD. Ngoài ra, thách thức lớn nhất là Bộ phận nhân sự cấp Genco và cấp DN phát điện thiếu quyền lực để quản lý nhân sự một cách hiệu quả trong triển khai CLKD của mình nên đề xuất EVN trao quyền thực sự cho các lãnh đạo Genco/DN phát điện để tăng cường năng lực lãnh đạo triển khai thực hiện CLKD của các DN này.

**(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:** Đối tượng thực hiện giải pháp là các CEOs của các DN phát điện thuộc EVN và các Genco.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD phù hợp, chất lượng và năng động; và nâng cao năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi và đổi mới, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi trong triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

### **3.2.3. Kích hoạt và nâng cao hiệu suất chuỗi giá trị doanh nghiệp lĩnh vực phát điện, giải bài toán quản trị chi phí**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Giải pháp này dựa trên cơ sở thực trạng hiệu suất chuỗi giá trị các DN phát điện còn đang yếu và các DN phát điện hiện đối diện với bài toán quản trị chi phí trong mọi khâu hoạt động từ sản xuất, cho đến hòa mạng lưới điện quốc gia cung cấp cho người tiêu dùng. Nguyên lý cho các giải pháp kích hoạt và nâng cao hiệu suất chuỗi giá trị DN lĩnh vực phát điện, giải bài toán quản trị chi phí là: *để đạt tới một lợi thế giá trị, các giá trị cung ứng cho khách hàng được tích tụ của DN trải qua chuỗi giá trị của nó phải cao hơn hoặc khác biệt với giá trị được tích tụ của đối thủ cạnh tranh*, và có 02 cách thức để đạt được điều này:

- Thực hiện công việc tốt hơn đối thủ về hiệu suất các hoạt động chuỗi giá trị bên trong một cách hiệu quả và quản trị các yếu tố có thể hạ thấp chi phí các hoạt động chuỗi giá trị.
- Cải tiến chuỗi giá trị của DN để tránh một vài hoạt động tốn kém chi phí và giá trị thấp nói chung.

#### **(2) Nội dung giải pháp:**

**Một là, kiểm soát các nỗ lực chi phí:** có 09 nỗ lực chi phí chủ yếu dẫn tới xác định chi phí của DN trong mỗi phân đoạn hoạt động của chuỗi.

- Lợi thế và bất lợi thế về qui mô: Các chi phí của một hoạt động chuỗi giá trị cụ thể thường là chủ thể của lợi thế hoặc bất lợi theo qui mô. Lợi thế qui mô tăng lên bất cứ lúc nào, các hoạt động có thể được thực hiện một cách rẻ hơn ở một số lượng lớn hơn so với số lượng nhỏ hơn và từ khả năng mở rộng các hoạt động R&D và truyền thông kinh doanh với doanh số lớn hơn. Việc quản trị khôn ngoan các chủ thể hoạt động tạo lợi thế hoặc bất lợi qui mô có thể là nguồn chủ yếu cho tiết kiệm chi phí. Ví dụ: lập trình các đợt sản xuất điện năng dài hạn, lưu trữ năng lượng...
- Hiệu ứng đường cong học tập và kinh nghiệm: chi phí thực hiện một hoạt động có

thể hạ thấp theo thời gian tùy thuộc vào hoạt động học tập và kinh nghiệm. Các tiết kiệm chi phí dựa trên kinh nghiệm có thể đạt tới nhiều hơn so với việc học tập để thực hiện các nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn. Các nguồn có giá trị của lợi thế học tập/kinh nghiệm bao gồm tìm kiếm cách thức cải thiện các dòng công việc; cải tiến máy móc, thiết bị để đạt tốc độ tác nghiệp cao hơn, có kế hoạch bồi dưỡng và duy trì những nhân viên có tri thức cao (hạ thấp rủi ro các nhân viên này chuyển sang các DN khác) và cắt giảm biên chế các nhân viên có tri thức và hiệu suất công việc thấp.

- Các chi phí đầu vào nguồn lực cốt lõi: chi phí thực hiện các hoạt động chuỗi giá trị phụ thuộc một phần vào DN phải trả cho đầu vào nguồn lực cốt lõi như thế nào. Các đối thủ cạnh tranh không phải có cùng chi phí cho các khoản được mua từ nhà cung cấp hoặc cho các nguồn lực được sử dụng để thực hiện các hoạt động chuỗi giá trị. Một DN quản trị các chi phí để có được các đầu vào nguồn lực cốt lõi ra sao thường là một chỉ định lớn của chi phí. Các chi phí đầu vào đối với các DN phát điện là một hàm số của 3 tác nhân: lao động cơ hữu và phi cơ hữu, quyền lực thương lượng đối với các nhà cung cấp (than và khí) và các biến địa phương liên quan đến địa điểm nhà máy phát điện.

- Kết nối với các hoạt động khác của DN hoặc chuỗi giá trị ngành kinh doanh: khi chi phí của một hoạt động bị tác động bởi các hoạt động khác thực hiện ra sao, các chi phí có thể được quản trị theo hướng hạ nguồn để các hoạt động được liên kết, được thực hiện một cách phối hợp và hiệp tác. Có một quy tắc chung là ở bất kỳ đâu trong hệ thống chuỗi giá trị mà có sự phối hợp hiệu quả các hoạt động được liên kết đều dẫn đến việc làm giảm chi phí. Do đó giải pháp này gắn liền với giải pháp hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng điện năng của EVN, sẽ được trình bày ở phần 3.3.2.2.

- Chia sẻ cơ hội với các đơn vị tổ chức hoặc KD khác trong nội bộ DN: Các đơn vị kinh doanh khác nhau trong các DN phát điện có thể chia sẻ chung quá trình hậu cần đầu vào, chào hàng hoặc chia sẻ một nhóm hỗ trợ kỹ thuật sản xuất...

- Tận dụng lợi ích của thích hợp dọc với thuê ngoài (outsourcing): đây là một hàm ý giải pháp rất quan trọng và có giá trị gia tăng cao. Thực hành quan hệ đối tác, tích hợp cả thượng nguồn và hạ nguồn, vận dụng thuê ngoài những hoạt động mà DN tự làm sẽ có chi phí cao là nguồn cắt giảm chi phí lớn cho DN. Tư vấn thiết kế các công trình thủy điện, nhiệt điện, các qui trình sản xuất... chính là những dịch vụ thuê ngoài mà các DN phát điện có thể cân nhắc.

- Nâng cao tỉ lệ độ thỏa dụng công suất các nguồn lực vật chất – kỹ thuật: Độ thỏa dụng công suất luôn là một chỉ định chi phí lớn với các hoạt động chuỗi giá trị ngành phát điện và do đó cần được quan tâm nhằm cắt giảm chi phí.

- Những cân nhắc về thời gian có liên hệ với lợi thế và bất lợi của người tiên khởi: một DN phát điện đưa ra một chào hàng bán buôn hòa mạng lưới điện quốc gia có thể có lợi ích được nhanh chóng hòa lưới điện, nhưng trong nhiều trường hợp là người đi

sau sớm, có thể bớt nhiều rủi ro chi phí tính toán giá chào. Vì vậy rất cần cân nhắc thời gian tung sản phẩm mới ra thị trường cho phù hợp.

- Lựa chọn chiến lược và các quyết định tác nghiệp phù hợp: Chi phí của DN phát điện có thể được quản trị tốt hoặc xấu bởi các quyết định quản trị như: thêm/bớt các dịch vụ cung ứng cho khách hàng; trả lương và phụ cấp cao hơn/thấp hơn cho nhân lực so tương đối với các DN thuộc ngành KD khác; tính toán thời gian chào giá bán buôn hòa mạng lưới điện quốc gia...

**Hai là, cải thiện và làm hoạt hóa chuỗi giá trị của DN.** Các lợi thế chi phí rõ nét có thể xuất hiện từ việc phát hiện các cách thức đổi mới để TCT các nhiệm vụ, qui trình, loại bỏ các hoạt động giá trị thấp, hạn chế những hoạt động nặng tính hình thức và cung cấp những nền tảng có tính kinh tế cao hơn. Trong giai đoạn hiện nay có thể đưa ra một số cách thức căn bản để các DN phát điện Việt Nam có thể đạt một lợi thế giá trị bằng việc tái cấu trúc các chuỗi giá trị trên cơ sở mô hình chuỗi giá trị được nêu ở phần trên, bao gồm:

- Sử dụng các tiếp cận marketing và bán hàng trực tiếp tới người tiêu dùng cuối cùng bằng cách sắp xếp, thiết lập qui trình và vận hành chuỗi giá trị của DN phát điện với triết lý và phương thức trực tiếp đến người tiêu dùng cuối cùng, từ đó đẩy nhanh quá trình vận động bán buôn, bán lẻ, chuẩn bị sẵn sàng cho người tiêu dùng cuối cùng ngay từ khâu sản xuất, mang lại hiệu suất giá trị gia tăng cao hơn cho DN.
- Loại bỏ những thêm thắt quá mức: chào hàng chỉ dựa trên giá trị cốt lõi của các sản phẩm, dịch vụ và giá trị có thể giúp DN loại bỏ những chi phí có liên quan với những đặc điểm và lựa chọn bị gây nhiễu bởi những thêm thắt hình thức tốn kém.
- Chuyển sang sử dụng các công nghệ linh hoạt, được sắp xếp hợp lý hóa hơn, có cường độ đầu tư ít hơn và đơn giản hơn: chế tác và thiết kế dựa trên máy tính hoặc các hệ thống sản xuất linh hoạt khác...
- Né tránh việc sử dụng các nguyên vật liệu hoặc các chi tiết chi phí cao, đắt tiền trong sản xuất điện năng.
- Tái thiết các quá trình kinh doanh cốt lõi để hợp nhất các bước công việc và cắt bỏ các hoạt động giá trị gia tăng thấp.

**Ba là, nhận diện và phát triển các nhân tố thành công cốt lõi cho triển khai CLKD các DN phát điện thuộc EVN.** Các nhân tố thành công cốt lõi (KSFs) là những nhân tố ảnh hưởng nhất đến khả năng thành công của DN trên thị trường – những nhân tố CL quan trọng, đặc tính sản phẩm, nguồn lực, năng lực, năng lực cạnh tranh cốt lõi và kết quả kinh doanh hiển thị sự khác biệt giữa lợi nhuận và thua lỗ, đặc biệt là sự khác biệt giữa thành công và thất bại trong cạnh tranh. Trong triển khai CLKD, KFSs là những nguyên tắc định hình liệu DN có thể thành công về mặt tài chính và cạnh tranh hay không. Trên cơ sở phân tích và đánh giá chuỗi giá trị DN phát điện, đề xuất danh sách các KFS của các DN phát điện thuộc EVN như sau:

*Nhóm KFS liên quan đến hoạt động chính yếu trong xây dựng năng lực cạnh tranh cốt lõi:*

- Các KFS liên quan đến công nghệ: Khả năng nghiên cứu công nghệ điện năng mới; Khả năng cải tiến qui trình phát điện hiện tại; Khả năng tạo những đột phá mới trong phát điện; Khả năng ứng dụng ICT trong các hoạt động phát điện

- Các KFS liên quan đến hoạt động sản xuất: Sản xuất với chi phí thấp (tận dụng đường cong kinh nghiệm và qui mô sản xuất); Sản xuất điện năng chất lượng cao, ổn định; Độ khả dụng phát điện cao; Năng suất sản xuất phát điện cao; Sản xuất phát điện đảm bảo gọn nhẹ, theo qui chuẩn JIT – vừa đúng lúc.

- Các KFS liên quan đến hoạt động marketing: Định giá bán lẻ điện tốt; Có CL chào giá bán buôn hòa mạng lưới điện quốc gia bài bản; Có CL truyền thông kinh doanh tích hợp tốt; Có CL phát triển thương hiệu phát điện tốt.

*Nhóm KFS liên quan đến hoạt động hỗ trợ trong xây dựng năng lực cạnh tranh cốt lõi:*

- Các KFS liên quan đến kỹ năng nguồn nhân lực và tri thức: Nguồn nhân lực chất lượng cao; Bí quyết quản lý chất lượng.

- Các KFS liên quan đến năng lực tổ chức và cơ sở hạ tầng DN phát điện: Hệ thống ICT tối ưu; Hệ thống công nghệ sản xuất hiện đại.

- Các KFS liên quan đến kỹ năng quản trị chung và lãnh đạo dựa trên giá trị: Năng lực hoạch định và phát triển CLKD; Năng lực thực thi và kiểm soát CLKD qua quản lý rủi ro; Năng lực phát triển liên minh CL và quan hệ đối tác CL.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là các DN phát điện thuộc EVN.

Giải pháp có ý nghĩa kích hoạt hiệu quả chuỗi giá trị theo nguyên tắc chi phí đáp ứng giá trị, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững trong triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

### **3.2.4. Xây dựng và phát triển các năng lực chiến lược kinh doanh cốt lõi tạo lợi thế cạnh tranh bền vững**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Như trong chương 2 đã phân tích, chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi của các DN phát điện thuộc EVN khá thấp (mới chỉ đạt mức trung bình), đặc biệt là năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu CLKD; và mức độ năng lực quản trị rủi ro, an ninh, an toàn phát điện. EVN nói chung và các DN phát điện nói riêng hiện đang nằm trong tình trạng tài chính bấp bênh, thậm chí với giả thiết tăng giá điện bán lẻ theo tỉ lệ lạm phát thì việc cải thiện tình hình tài chính của EVN vẫn rất mong manh. Điều này là do EVN nói chung và các DN phát điện phải đối mặt với nhiều rủi ro: rủi ro thủy văn, rủi ro cấu trúc nợ, rủi ro tỷ giá ngoại tệ và rủi ro dự báo phụ tải... Như vậy, việc nâng cao mức độ năng lực quản trị rủi ro, an ninh, an toàn phát điện cũng sẽ giúp nâng cao năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi của các DN phát điện thuộc EVN.



## **(2) Nội dung giải pháp:**

**Một là, tăng cường năng lực quản trị rủi ro về thủy văn:** Có nhiều cách để quản trị rủi ro thủy văn như tăng giá điện trong những năm khô hạn; thiết lập quỹ bình ổn; hoặc tự đảm bảo vận hành tốt trong những năm khô hạn bằng cách dần giảm thiểu tỉ lệ thủy điện.

Tăng đáng kể giá điện trong những năm khô hạn là một biện pháp để chuyển rủi ro từ DN phát điện sang khách hàng. Tuy nhiên, việc này không khả thi tại Việt Nam do các DN phát điện không có quyền quyết định giá điện bán lẻ. Do đó giải pháp thiết lập quỹ bình ổn để hài hòa giá điện giữa những năm mưa nhiều và năm khô hạn sẽ hợp lý hơn. Trên thế giới, các nước châu Mỹ Latin đã rất thành công với quỹ bình ổn giá điện và có thể là các điển nghiên cứu điển hình để Việt Nam học tập. Với quỹ bình ổn được thiết lập, đề xuất các DN phát điện thuộc EVN được trích khoảng 2% doanh thu vào quỹ dự phòng ổn định. Trong trường hợp năm khô hạn, EVN có thể rút tiền từ quỹ dự phòng ổn định để bù đắp. Do quỹ này là tín dụng nên các DN phát điện thuộc EVN có thể dùng chính nguồn quỹ này để tự tài trợ chi phí vốn đầu tư. Ngoài ra, các DN phát điện thuộc EVN cũng có thể chuyển một số rủi ro thủy văn cho khối tư nhân. Ví dụ: Nhà máy thủy điện tư nhân sẽ không được thanh toán trong năm khô hạn nhưng vẫn phải chịu chi phí hoạt động và sẽ được thu hồi chi phí đó trong những năm mưa nhiều. Tương tự, những nhà máy nhiệt điện không được huy động trong năm mưa nhiều sẽ không được thanh toán trong những năm đó. Trong tương lai gần giải pháp này khó thực hiện ngay nhưng nếu sử dụng những cơ chế khuyến khích như bán một phần công suất thủy điện của các DN phát điện với những điều khoản phù hợp có thể giúp giảm rủi ro về thủy văn cho các DN này.

**Hai là, tăng cường năng lực quản trị rủi ro về dự báo phụ tải:** Rủi ro về nhu cầu phụ tải điện sẽ tăng nhanh hoặc chậm hơn so với dự kiến. Các DN phát điện thuộc EVN phải đáp ứng nhu cầu phụ tải điện thông qua việc điều chỉnh các dự án đầu tư: tăng đầu tư nếu nhu cầu phụ tải tăng nhanh hơn dự kiến và giảm đầu tư khi nhu cầu phụ tải tăng chậm. Trên thực tế, các DN phát điện thuộc EVN vẫn đang thực hiện điều chỉnh như vậy. Tuy nhiên, về nguyên tắc EVN phải tuân theo tiến độ đầu tư đặt ra trong Quy hoạch điện (hiện nay là Quy hoạch điện VII). Tuy nhiên, Quy hoạch điện không được điều chỉnh thường xuyên mà chỉ được điều chỉnh cứ sau mỗi 10 năm nên dễ xảy ra chênh lệch với thực tế. Việc tách biệt giữa lập quy hoạch với quản lý hệ thống là không hợp lý và chỉ phù hợp khi quy hoạch được điều chỉnh, cập nhật định kỳ hàng 1 hoặc 2 năm với sự tham gia của các cơ quan chức năng quan trọng có liên quan. Hơn nữa quy hoạch còn có thể cách xa hơn so với thực tế khi nhu cầu phụ tải tăng nhanh hoặc chậm hơn so với dự kiến. Do đó để tăng cường năng lực quản trị dự báo phụ tải, đòi hỏi cập nhật Quy hoạch điện thường xuyên hơn.

**Ba là, tăng cường năng lực quản trị rủi ro về tỷ giá:** Rủi ro về tỷ giá là rất đáng kể với các DN phát điện thuộc EVN do các DN này có quá nhiều khoản vay ngoại tệ.

Xét về dài hạn, vay nội tệ có thể giúp giảm rủi ro này xuống. Tuy nhiên trong giai đoạn tới 2025 thì rủi ro này vẫn cao. Để tăng cường năng lực quản trị rủi ro về tỉ giá có thể dùng các giải pháp sau:

- Sử dụng thị trường tiền tệ để tự bảo hiểm rủi ro tỷ giá là cách thức vận dụng kết hợp các giao dịch mua bán ngoại tệ trên thị trường ngoại hối với các giao dịch vay và cho vay trên thị trường tiền tệ để cố định các khoản phải thu hoặc phải trả sao cho chúng khỏi lệ thuộc vào sự biến động tỷ giá.

- Lựa chọn các công cụ phái sinh trên thị trường tiền tệ: lựa chọn các công cụ phái sinh do các ngân hàng cung cấp để thực hiện bảo hiểm tỷ giá, phòng tránh rủi ro có thể xảy ra. Lâu nay, theo xu hướng chung của thế giới, tất cả các ngân hàng thương mại ở Việt Nam đều triển khai các nghiệp vụ giao dịch hối đoái như: Spot, Forward, Swap, Option...

- Một biện pháp khác đã được thực hiện ở các nước khác ví dụ như Kenya là chuyển rủi ro này cho khách hàng thông qua tăng chi phí do lỗ tỷ giá khi đồng nội tệ bị mất giá nhiều hơn mức dự kiến. Để thực hiện việc này, cần ước tính phần chi phí ngoại tệ trong giá điện và cho phép điều chỉnh phần chi phí đó trong giá bán lẻ khi có biến động trên mức dự kiến.

**Bốn là**, các DN phát điện cần định rõ mục tiêu của việc nâng cao mức độ nguồn lực tài chính và tài trợ. Trong điều kiện thị trường của ngành điện hiện tại và dự báo những thay đổi môi trường sắp tới, đề xuất các mục tiêu hướng tới của các DN phát điện trước mắt là:

- Tăng lợi nhuận hoạt động thuần trung bình lên 7%, là ngưỡng chấp nhận được đối với các DN phát điện.
- Tăng chỉ số DSCR lên 1,0 và tiến tới 1,25 vào năm 2021.

**Năm là**, củng cố cấu trúc vốn qua tăng vốn tự có bằng cách tạo ra lợi nhuận thông thường được giữ lại trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Giá bán lẻ điện cao hơn do định giá điện dựa trên chi phí sẽ giúp đạt được mục đích này đồng thời giúp các DN phát điện vận hành hiệu quả hơn. Ngoài ra các DN phát điện có thể tăng vốn tự có thông qua tái đánh giá lại tài sản. Tuy nhiên, việc đánh giá lại tài sản mang lại lợi ích rất hạn chế vì nó không mang lại tiền mặt.

**Sáu là**, tái cấu trúc các khoản nợ của các DN phát điện thuộc EVN thông qua:

- Đàm phán với các ngân hàng trong nước và nước ngoài để các khoản vay có thời hạn dài hơn: Để kéo dài thời gian vay phải có sự hỗ trợ từ nhà cho vay. Đối với các khoản vay nước ngoài, thời gian vay thường khá dài nên giải pháp này nhấn mạnh đến kéo dài thời gian trả nợ của các khoản vay trong nước. Do đó các DN phát điện thuộc EVN nên tìm kiếm thỏa thuận với các ngân hàng để giãn thời gian trả nợ vay.
- Tái cơ cấu các khoản vay bằng cách chuyển chủ thể các hợp đồng tín dụng từ EVN cho các Genco và các DN phát điện trực thuộc.

- EVN phát hành trái phiếu để cho Genco và các DN phát điện trực thuộc vay lại, đảm bảo mục tiêu lành mạnh tài chính trong thời gian đầu tiên sau khi tiếp nhận đầy đủ Hợp đồng tín dụng từ EVN.

### (3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:

Đối tượng thực hiện giải pháp là EVN, Genco và các DN phát điện thuộc EVN.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao năng lực quản trị rủi ro và đảm bảo tốt an ninh, an toàn phát điện, và nâng cao năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi trong triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

### 3.2.5. Chuyển đổi phương pháp từ định giá chi phí cộng thêm sang định giá theo chi phí cận biên

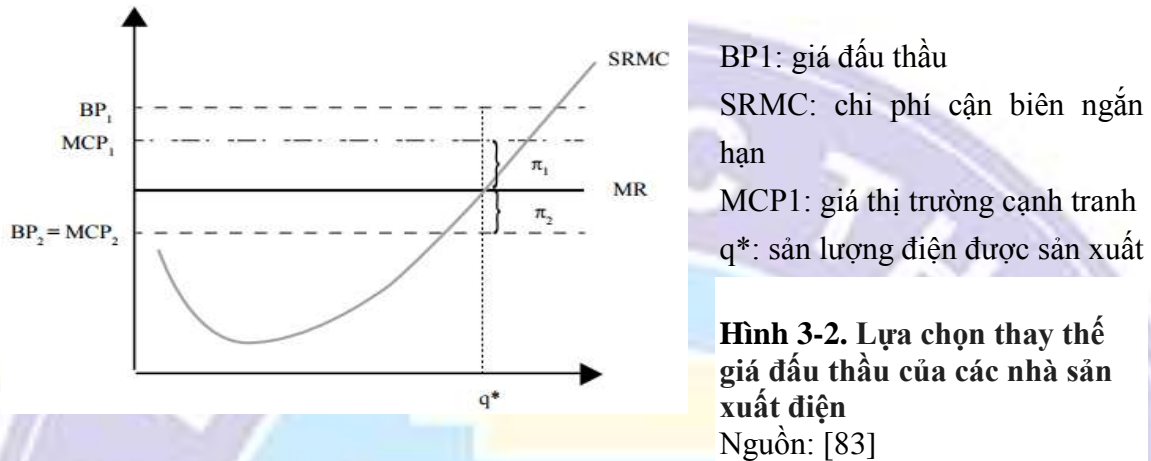
**(1) Cơ sở giải pháp:** Thực trạng định giá của các DN phát điện để hòa mạng lưới quốc gia trong chương 2 cho thấy: các DN này đều định giá theo phương pháp chi phí cộng thêm (mark – up). Cách định giá này về cơ bản rất đơn giản và là phương pháp định giá “truyền thống” của mọi DN Nhà nước từ trước đến nay. Tuy nhiên, nếu bỏ qua thuật ngữ và cách tính toán sang một bên thì ta thấy rằng có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến giá bán chứ không chỉ đơn thuần là chi phí. Thực tế cho thấy: những gì thị trường sẽ chịu, hay những gì mà khách hàng sẵn sàng trả tiền đều có tác động đến giá bán chứ không chỉ là chi phí. Do đó, cách định giá này về cơ bản mới chỉ tiếp cận theo hướng nhìn từ phía DN, nhìn từ chi phí của DN mà không xem xét từ phía giá trị khách hàng/thị trường nhận được, không xem xét đến các yếu tố khác của thị trường. Trong bối cảnh thị trường điện cạnh tranh đang bước vào giai đoạn thứ 2 – bán buôn cạnh tranh – mà các DN phát điện vẫn còn giữ tư duy định giá chỉ cân nhắc một phía (DN) mà không bám vào các yếu tố thị trường để định giá là thiết sót rất lớn, khó đảm bảo được yêu cầu cạnh tranh cấp thiết của thị trường. Với thực trạng điện lực hiện vẫn mang “dáng dấp” của ngành độc quyền, Nhà nước đã định mức giá cụ thể và khung giá đối với từng loại sản phẩm điện lực. Từ nay cho đến sau năm 2021 khi có được thị trường bán lẻ điện cạnh tranh hoàn hảo ở nước ta, cần thực hiện, điều chỉnh một số vấn đề sau:

### (2) Nội dung giải pháp:

*Một là, giảm thiểu những hạn chế của việc định giá theo chi phí cộng thêm bằng cách chuyển đổi phương pháp định giá chi phí cộng thêm (markup cost based pricing) sang định giá theo chi phí cận biên (marginal cost based pricing).*

Chi phí cận biên phản ánh chi phí bổ sung liên quan đến việc sản xuất thêm một đơn vị sản lượng đầu ra như 1 kW và/hoặc 1 kWh điện. Theo lý thuyết, các chi phí cận biên dài hạn phản ánh chi phí bổ sung liên quan đến việc sản xuất thêm một đơn vị sản lượng đầu ra khi tất cả các yếu tố đầu vào là thay đổi, và các chi phí cận biên ngắn hạn phản ánh chi phí bổ sung liên quan đến việc sản xuất thêm một đơn vị sản lượng khi một số yếu tố sản xuất thay đổi còn các yếu tố sản xuất khác không đổi.

Kinh nghiệm của nhiều quốc gia đi trước như Mỹ, Anh, Pháp... định giá theo chi phí cận biên trong ngành điện có một số ưu điểm quan trọng như sau: Các hình thức định giá theo thời gian sử dụng được rút ra một cách logic từ các chi phí cận biên hoặc chi phí gia tăng; Các kế hoạch hệ thống của công ty điện lực đều liên quan đến các chi phí cận biên; và Các chi phí cận biên giải quyết được mục tiêu định giá của hiệu quả kinh tế.



Nếu DN phát điện đưa ra mức giá đầu thầu BP<sub>1</sub> cao hơn mức chi phí cận biên ngắn hạn (SRMC) và giá thị trường cạnh tranh (MCP<sub>1</sub>) thì mức đầu giá đó không được chấp nhận và DN phát điện mất quyền hòa mạng lưới điện quốc gia. Do đó DN phát điện cần định giá ở giữa giá thị trường và chi phí cận biên ngắn hạn để thu được lợi nhuận là  $\pi_1 = q^* \times (MCP_1 - SRMC)$  hoặc  $\pi_2 = q^* \times (MCP_1 - SRMC)$ , trong đó q\* tổng sản lượng điện được sản xuất. Nếu DN phát điện đưa ra giá đầu thầu BP<sub>2</sub> thấp hơn chi phí cận biên ngắn hạn và giá thị trường cạnh tranh cũng thấp hơn chi phí cận biên ngắn hạn thì DN phát điện sẽ bị ép buộc bán điện ở mức giá thấp hơn chi phí cận biên và bị lỗ  $-\pi_2 = q^* \times (SRMC - MCP_2) - \pi_2 = q^* \times (SRMC - MCP_2)$ . Do đó phương án tối ưu nhất cho các DN phát điện là luôn đầu thầu ở mức giá bằng với chi phí cận biên để có thể nhanh chóng hòa mạng lưới điện quốc gia. Khi định giá theo chi phí cận biên, các DN phát điện cần lưu ý các hoạt động quan trọng liên quan đến định giá điện bao gồm: (1) Nghiên cứu phụ tải, (2) Phân tích lợi nhuận - chi phí, (3) Dòng thông tin với khách hàng, (4) Việc thực hiện giá trong thực tế, và (5) Phân tích và báo cáo kết quả.

Các đặc tính của phụ tải điện là một trong số những yếu tố quan trọng, ảnh hưởng đến tất cả các bước trong việc thiết kế và thực hiện áp dụng giá điện một cách có hiệu quả. Bằng việc xây dựng và xác định phân loại, địa điểm, thời gian và kết cấu cho một đường cong sử dụng lớn và không có hình dạng nhất định, nghiên cứu phụ tải sẽ cung cấp một cách rõ ràng những thông tin quan trọng liên quan đến tiềm năng tiết kiệm bằng cách sử dụng phương pháp định giá cải tiến, ví dụ như các biểu giá thay đổi theo thời gian. Những lợi ích liên quan đến việc thực hiện nghiên cứu phụ tải cho ngành điện bao gồm: Dự báo cầu sử dụng điện trong tương lai, dự báo doanh thu trong

tương lai, và ước tính các dạng tăng trưởng theo loại khách hàng.

Phân tích lợi nhuận - chi phí là phương tiện để xác định liệu giá điện cải tiến, ví dụ như giá biến đổi theo thời gian, có hiệu quả về chi phí hay không. Cần lựa chọn một dạng tiêu chí kỹ thuật hoặc kinh tế nào đó để đánh giá tính hiệu quả về chi phí. Mỗi quan ngại cơ bản khi áp dụng phương pháp luận lợi nhuận - chi phí gắn liền với một thiết kế định giá cải tiến là, tại thời điểm thực hiện phân tích, chỉ có sẵn các dạng phụ tải điện giả định.

*Hai là, trong thời điểm trước mắt khi các DN phát điện vẫn chưa có quyền quyết định giá bán lẻ điện, Nhà nước nên điều chỉnh để giá bán lẻ điện phản ánh đúng cơ chế thị trường. Cụ thể là:*

- Nhà nước điều tiết và kiểm soát giá bán lẻ điện bằng các biện pháp kiểm tra, giám sát việc tuân thủ các quy định của pháp luật về giá điện đối với các DN điện lực.

- Để thực hiện giá bán điện thực hiện theo cơ chế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước giá điện cần điều chỉnh cho phù hợp với nền kinh tế, giảm rủi ro cho DN phát điện. Việc điều chỉnh giá bán điện cần bảo đảm tính kịp thời so với sự biến động của các yếu tố đầu vào hình thành giá. Các yếu tố đầu vào khi xem xét điều chỉnh giá điện cần tính đến cả các yếu tố làm giảm giá điện như yếu tố mùa và công suất, sản lượng tăng thêm đối với nhà máy thủy điện, giảm tổn thất hệ thống điện

- Về nguyên tắc, việc xây dựng và điều chỉnh giá điện cần dựa vào những căn cứ các căn cứ thực tiễn và khoa học

- Giá điện nên được một đơn vị, tổ chức định giá độc lập, uy tín định giá. EVN cũng nên công khai cơ chế tính giá, cùng một cam kết cải cách ngành điện hợp lý nhất, tăng giá phải có lộ trình, từng bước và gắn với tăng chất lượng điện.

- Giá điện nên giải quyết sự chông chéo giữa nhiệm vụ kinh doanh và công ích, bằng cách tách bạch rõ hai phần trên. Nếu không tách bạch được phần kinh doanh và công ích trong giá điện được thì có thể dùng một quỹ công ích độc lập để bù đắp theo kênh riêng.

- Việc tăng giá điện là việc nên làm nhưng cần chú ý thay đổi nhận thức về tăng giá điện và cách thức tăng ra sao. Theo đó, nên tăng giá điện sản xuất trước tăng giá điện sinh hoạt, nhằm loại thải dần thói quen tận dụng công nghệ cũ, tiêu tốn năng lượng trong nhiều lĩnh vực, của không ít nhà đầu tư cả trong và ngoài nước. Trong ngắn hạn, việc tăng giá điện sẽ làm tăng lạm phát, giảm tăng GDP, song về dài hạn, sẽ có lợi rất lớn cho nền kinh tế, sàng lọc và loại thải những hiện tượng tăng trưởng “ảo”, sức cạnh tranh “ảo” núp bóng giá điện thấp, coi trọng chất lượng thay vì số lượng tăng trưởng của nền kinh tế. Nếu không xử lý tốt vấn đề này thì tốc độ tăng trưởng của điện không bao giờ đáp ứng được tốc độ tăng trưởng GDP. Giá bán điện thấp cũng không tạo ra sức ép buộc các nhà sản xuất thay đổi công nghệ lạc hậu bằng công nghệ tiết kiệm điện, hiệu suất cao.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là Nhà nước, EVN, Genco, các DN phát điện thuộc EVN và các tổ chức có thẩm quyền liên quan.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh trong triển khai CLKD, góp phần làm tăng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện thuộc EVN.

### **3.2.6. Nâng cao chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng hòa điện trên cơ sở xây dựng hệ thống sản xuất tinh gọn và nhanh hoạt**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Tư duy sản xuất tinh gọn và nhanh hoạt (Lean) đã khẳng định được giá trị trên toàn thế giới về những lợi ích lâu dài đạt được cho tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD trong chương 2 đã chỉ ra rằng: mặc dù các DN phát điện đã nhận thức được tầm quan trọng của ứng dụng Lean trong sản xuất và “định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả” tại các DN phát điện thuộc EVN là một trong những biến số đạt chất lượng cao nhất trong triển khai CLKD tại các DN phát điện (3,70 điểm). Tuy nhiên chất lượng này vẫn chưa cao như kỳ vọng do các nguyên tắc áp dụng Lean tại các DN phát điện thuộc EVN còn tồn tại một số vấn đề trong xác định chính xác giá trị của sản phẩm điện năng, xác định chuỗi giá trị cung cấp điện, tạo nguồn điện năng được cung cấp liên tục (giảm tối đa tình trạng thiếu điện, mất điện), quan điểm kéo từ khách hàng (các DN phát điện luôn luôn sẵn sàng phục vụ khi khách hàng có nhu cầu sử dụng điện thay vì khách hàng phải chờ các DN phát điện phát đủ nguồn điện) và quan điểm không có sản phẩm lỗi và cải tiến liên tục (nghĩa là không để xảy ra tình trạng không hài lòng của khách hàng sau khi sử dụng điện)... Chính vì vậy giải pháp này tập trung nâng cao chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng hòa điện trên cơ sở xây dựng hệ thống sản xuất tinh gọn và nhanh hoạt tại các DN phát điện thuộc EVN.

**(2) Nội dung giải pháp:** Mục tiêu chính áp dụng Lean cho các DN phát điện là cải thiện hiệu suất sản xuất và loại bỏ các lãng phí trong quá trình cung cấp điện nhằm tạo nguồn điện đủ và ổn định, liên tục cho người tiêu dùng. Để có thể nâng cao chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng hòa điện trên cơ sở ứng dụng mô hình Lean, các DN phát điện thuộc EVN cần đảm bảo: (i) sự cam kết thực hiện của ban giám đốc/lãnh đạo cấp cao của từng DN phát điện; (ii) nâng cao nhận thức trong toàn bộ DN phát điện về những gì bất hợp lý đang diễn ra; (iii) sự tin tưởng và chia sẻ thông tin trong toàn bộ DN, giữa cấp trên và nhân viên, đồng nghiệp với nhau, nhân viên và khách hàng tiêu dùng điện; và (iv) DN cần đào tạo và có thể trao quyền cho nhân viên. Ứng dụng Lean, đề xuất các DN phát điện thuộc EVN nên chia thành hai cấp độ thực hiện bằng các công cụ khác nhau.

*Một là, ở thời điểm hiện tại, các DN phát điện đang ở cấp độ đầu tiên nên áp dụng 5S, MUDA (loại bỏ các yếu tố không làm tăng giá trị), hệ thống phòng chống lỗi, phân tích chuỗi giá trị, hoặc sử dụng các công cụ nhận diện các loại lãng phí trong*

quá trình sản xuất và hòa điện vào mạng lưới quốc gia.

**Hai là**, ở cấp độ cao hơn, các DN phát điện có thể áp dụng xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị tương lai, mô hình tiêu chuẩn hóa công việc, mô hình sản xuất với dòng chảy liên tục, và áp dụng Kaizen kết hợp với hệ thống kéo. Mục tiêu của việc này chính là cố gắng loại bỏ lãng phí.

Nhiều nghiên cứu và kinh nghiệm ứng dụng Lean tại nhiều DN ở Việt Nam cho thấy: Thực hiện Lean từng phần hiệu quả hơn và dễ dàng thực hiện hơn nên NCS cũng đề xuất các DN phát điện cần rà soát lại các phòng ban/các quá trình hoạt động của mình để tìm ra những bộ phận đang cấp thiết cần phải thay đổi hoặc những bộ phận dễ thực hiện và đơn giản. Những bộ phận này sẽ là những bộ phận được tiên phong ứng dụng hệ thống sản xuất tinh gọn và nhanh hoạt trước. Mục đích của việc này là tạo thói quen cho nhân viên với sự hiện diện của Lean và những khó khăn có thể gặp phải để loại bỏ với những đơn vị khác. Ngoài ra, các DN phát điện thuộc EVN cũng nên cân nhắc việc thuê chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực này tư vấn thêm trong quá trình xây dựng và ứng dụng Lean tại DN mình.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là các DN phát điện thuộc EVN.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh trong triển khai CLKD, góp phần làm tăng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện thuộc EVN.

### **3.2.7. Tăng cường quản lý quan hệ khách hàng, đối tác nội bộ ngành và trong chuỗi cung ứng ngành điện.**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Tăng cường hiệu quả quản lý quan hệ khách hàng và đối tác nội bộ ngành, đối tác trong chuỗi cung ứng ngành điện một mặt giúp các DN phát điện đảm bảo ổn định nguồn nhiên liệu đầu vào, đảm bảo nguồn bán sản phẩm đầu ra; mặt khác là một trong những cách thức tạo sự khác biệt hóa trong triển khai CLKD tại các DN phát điện. Hơn nữa, thực trạng nghiên cứu trong chương 2 đã chỉ ra rằng: Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN mặc dù đạt mức trung bình khá (3,11 điểm) nhưng kết quả đó chủ yếu là do việc chia sẻ và điều hòa hợp lý của EVN về lợi ích/chi phí phù hợp, hợp lý theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN trên toàn chuỗi; chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh giữa EVN và các DN phát điện nhưng việc thực hành liên minh CL nội bộ EVN đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi lại kém (2,25 điểm) khiến cho các DN phát điện thuộc EVN mất quyền tự chủ, khó khăn trong các quyết định triển khai CLKD của mình. Hơn nữa việc quản lý khách hàng của các DN phát điện thuộc EVN hiện còn nhiều hạn chế. Do vậy, tăng cường quản lý quan hệ khách hàng, đối tác nội ngành là nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt khi chuyển sang thị

trường điện cạnh tranh.

**(2) Nội dung giải pháp:**

*Một là, nâng cấp hệ thống thông tin quản lý quan hệ khách hàng hiện tại lên mức cao hơn để đạt hiệu quả tốt hơn.* Hệ thống thông tin quản lý quan hệ khách hàng hiện đang được EVN nói chung và các DN phát điện thuộc EVN sử dụng hiện nay là CMIS 2.0. Mặc dù hệ thống này đã được cải tiến, chú trọng vào công tác chăm sóc và dịch vụ khách hàng nhưng hệ thống sẽ đạt hiệu quả tốt hơn nếu được cập nhật, điều chỉnh phù hợp với thay đổi về mô hình tổ chức của các đơn vị trong EVN như: Phân hệ theo dõi, quản lý quá trình cấp điện cũng như các dịch vụ điện, quản lý chỉ số tiếp cận điện năng, phân cấp quản lý theo mô hình tổ đội và được triển khai nhân rộng tại tất cả các DN phát điện thuộc EVN. Bên cạnh đó, các ứng dụng CNTT nhằm đa dạng các kênh giao tiếp với khách hàng cũng nên được chú trọng thực hiện. Điển hình như bổ sung các chuyên mục chuyên sâu, giải đáp mọi thắc mắc của khách hàng trên trang thông tin điện tử của EVN cũng như trên các trang web của các DN phát điện và các công ty điện lực trực thuộc. Cùng với đó, các DN phát điện nên phát triển việc chăm sóc khách hàng sử dụng điện thông qua tin nhắn SMS, email và mở rộng các kênh thanh toán tiền điện như: ATM, Internet Banking... ra tất cả các tỉnh/thành trong cả nước. Tăng cường quản lý quan hệ khách hàng giúp các DN phát điện thuộc EVN cải thiện được sự tín nhiệm của khách hàng, tạo được hình ảnh tốt và do đó triển khai CLKD được tốt hơn.

*Hai là, tăng cường quản lý quan hệ với các nhà cung cấp nhiên liệu.* Hiện tại có hai nhà cung cấp nhiên liệu chính của các DN phát điện thuộc EVN là Tập đoàn Than khoáng sản Việt Nam - cung cấp than và Tổng công ty khí Việt Nam – cung cấp khí. Với trữ lượng than hiện tại, chắc chắn trong tương lai, các DN phát điện thuộc EVN sẽ phải nhập khẩu than và do đó sẽ xuất hiện thêm mối quan hệ với các nhà cung cấp than quốc tế. Hiện tại, mối quan hệ với các nhà cung cấp nhiên liệu này đều thông qua tập đoàn, công ty mẹ EVN chứ chưa do các DN phát điện tự quyết, tự quan hệ nên không có sự khác biệt hóa trong quan hệ với các nhà cung cấp giữa các DN phát điện khác nhau. Trong bối cảnh chuyển sang thị trường điện cạnh tranh, đòi hỏi các DN phát điện tăng cường chủ động trong quan hệ với các nhà cung cấp, tạo sự khác biệt hóa cho chính mình về thời gian, chi phí nhiên liệu đầu vào và do đó tạo nên lợi thế cạnh tranh trong triển khai CLKD của mình.

*Ba là, tăng cường quản lý quan hệ với công ty mẹ EVN.* Hiện tại, EVN không chỉ là công ty mẹ mà còn là khách hàng tổ chức duy nhất trong mua bán điện với các DN phát điện. Các quyết định chính của các DN phát điện hầu hết vẫn do EVN phê duyệt. Ngoài ra, với tùy từng loại DN phát điện khác nhau, EVN có phân biệt nhất định trong kí kết các hợp đồng mua bán điện với các DN này. Việc tăng cường quản lý quan hệ với công ty mẹ EVN cũng ngầm ý DN phát điện “xin” quyền tự chủ lớn hơn trong các quyết định CL và do đó tăng cường quản lý quan hệ với công ty mẹ EVN trong thời



gian trước mắt sẽ giúp các DN phát điện triển khai CLKD của mình được thuận lợi hơn và do đó dễ đạt được hiệu suất cao hơn.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là các DN phát điện thuộc EVN.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao thực hành liên minh CL nội bộ EVN đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN, góp phần làm tăng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN này.

### **3.2.8. Tăng cường nghiên cứu và phát triển sản phẩm điện năng mới và doanh nghiệp phát điện mới thân thiện với môi trường.**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Kết quả điều tra chương 2 cho thấy rất ít DN phát điện thuộc EVN định vị thân thiện và an toàn với môi trường; và định vị tương quan chất lượng/giá bán cao hơn trong triển khai CLKD của mình. Các DN phát điện thuộc EVN hiện chủ yếu là thủy điện và nhiệt điện. Thủy điện có ưu thế lớn về chi phí sản xuất nhưng bị phụ thuộc quá lớn vào thời tiết. Nhiệt điện than và nhiệt điện dầu có tính ổn định cao hơn nhưng chịu rủi ro bởi chi phí nguyên liệu đầu vào. Hơn nữa, cả hai loại DN sản xuất điện năng này đều có tác động xấu đến môi trường. Qua nghiên cứu công nghệ phát điện tại các quốc gia phát triển, kết hợp với điều kiện kinh tế - xã hội của Việt Nam, đề xuất các DN phát điện thuộc EVN tăng cường nghiên cứu và phát triển sản phẩm điện năng mới (từ các nguồn năng lượng sạch và năng lượng tái tạo) và DN phát điện mới thân thiện với môi trường nhằm tăng hiệu suất phát điện và đảm bảo các mục tiêu triển khai CLKD của các DN này.

### **(2) Nội dung giải pháp:**

**Một là,** đề xuất nghiên cứu giảm chi phí và nâng cao hiệu năng của các vật liệu chịu nhiệt cao dùng trong công nghệ than sạch. Đề xuất này nhấn mạnh đến thiết kế nhằm nâng cao hiệu suất hợp lý và hiệu quả môi trường đối với các nhà máy nhiệt điện than mới được đầu tư và cải tạo nâng cấp các nhà máy điện hiện tại để có hiệu quả bảo vệ môi trường tốt hơn qua ứng dụng công nghệ mới. Việc tăng hiệu suất (đến 60 - 70 % hay lớn hơn, thí dụ dùng khí hoá kết hợp với công nghệ bùng đốt nhiên liệu) có thể làm cho những công nghệ này được chú ý do nó ít tác động đến môi trường, cho dù chi phí ban đầu có cao hơn.

**Hai là,** tập trung phát triển phong điện. Nằm ở vùng khí hậu nhiệt đới gió mùa, vị trí địa lý khá thuận lợi nên Việt Nam có nhiều tiềm năng về năng lượng gió. Do giá thành sản xuất từ nguồn điện gió cao hơn các dạng điện năng khác do giá thiết bị, đặc tính vận hành với số giờ thấp... nên từ năm 2011 đến nay mới chỉ có 52MW nguồn điện gió đi vào vận hành. Trong 5 năm tới dự kiến sẽ có tổng khoảng 300MW điện gió và đến năm 2030, nếu có các cơ chế hỗ trợ mạnh, sẽ có tổng khoảng 5.000MW điện gió vào vận hành. Chính phủ đã có những cơ chế hỗ trợ nguồn điện gió như Quyết định số 37/2011/QĐ-TTg về cơ chế giá bán điện gió. Đề xuất các DN phát điện nên tận dụng những ưu đãi của

Chính phủ và những lợi ích lâu dài để tập trung nghiên cứu và phát triển nguồn phong điện.

**Ba là, đẩy mạnh hơn phát triển điện mặt trời.** Việt Nam cũng có nhiều tiềm năng về năng lượng mặt trời với số giờ nắng trung bình ở miền Nam là 2588h/năm, miền Trung 1980h/năm và miền Bắc 1681h/năm. Xu thế hiện nay đang thuận lợi khi mà giá thiết bị điện mặt trời giảm nhanh trong thời gian gần đây và còn tiếp tục giảm. Tính trung bình giá đầu tư 1kW công suất ĐMT hiện nay chỉ khoảng 2.500USD, bằng 1/3 so với cách đây 5 năm [93]. Do đó, điện mặt trời là một trong những nguồn điện nên được các DN phát điện tập trung phát triển.

**Bốn là, nghiên cứu và phát triển điện sinh khối.** Là một quốc gia xuất khẩu hàng đầu thế giới về lúa gạo, các phụ phẩm nông nghiệp của Việt Nam rất dồi dào. Theo Báo cáo Quy hoạch phát triển năng lượng sinh khối vùng đồng bằng sông Cửu Long đã được Viện Năng lượng thực hiện, theo đó có thể phát triển được trên 900MW nguồn điện từ trấu, rơm rạ, phụ phẩm nông nghiệp từ khu vực này. Nếu có những nghiên cứu cụ thể và có những cơ chế hỗ trợ phù hợp, các DN phát điện thuộc EVN có thể kỳ vọng về phát triển điện sinh khối trong triển khai CLKD của mình.

**Năm là, nghiên cứu phát triển điện từ các loại nguồn năng lượng tái tạo khác.** Ngoài các dạng năng lượng tái tạo kể trên, Việt Nam cũng có thể phát triển nguồn điện từ rác thải đô thị và rác công nghiệp, điện từ các nguồn khí sinh học, điện địa nhiệt... Với định hướng khuyến khích phát triển năng lượng tái tạo từ phía Chính phủ, các DN phát điện thuộc EVN hoàn toàn có thể tận dụng những ưu đãi để phát triển nguồn điện năng mới thân thiện với môi trường, là hướng đi lâu dài trong nâng cao hiệu suất triển khai CLKD của mình.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là các DN phát điện thuộc EVN.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao triển khai định vị tính thân thiện và an toàn môi trường môi trường trong thực hiện trách nhiệm xã hội, nâng cao triển khai định vị tương quan chất lượng/giá bán cao hơn qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh, góp phần làm tăng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN này.

#### **3.2.9. Điều kiện thực hiện nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá**

Nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá với 08 giải pháp cụ thể như đã trình bày từ phần 3.2.1 đến phần 3.2.8 chỉ có thể thực hiện được khi thỏa mãn các điều kiện tiên quyết sau:

- Chính phủ, Bộ Công Thương và các Ban ngành có liên quan cần ban hành khung pháp lý về thị trường điện rõ ràng, công bằng và minh bạch. Điều này bao gồm cả lịch điều độ nhà máy điện một cách công khai, tránh tình trạng có nhiều nhà máy ít được điều độ gây lỗ doanh thu ngoài tầm kiểm soát của DN.

- Khung pháp lý về thị trường điện cạnh tranh phải hiệu quả và ổn định với một hồ sơ theo dõi hợp lý về hiệu quả thực hiện.
- Chuyển dịch cơ cấu ngành: Các DN phát điện thuộc EVN nói chung cần được cổ phần hóa để khôi phục lại kỷ luật tài chính. Đưa ra các khuyến khích tài chính (ví dụ như thông qua các chế độ biểu giá) cho hiệu quả chi phí.
- Chế độ biểu giá cần mang lại lợi nhuận hợp lý cho các nhà đầu tư/các DN phát điện đang hoạt động hiệu quả. Lý tưởng nhất là cần có những điều chỉnh giá tự động khi có những thay đổi đối với các yếu tố chi phí quan trọng (và dễ thay đổi) (nhiên liệu, tỷ giá hối đoái) mà không cần bất kỳ sự can thiệp nào của Chính phủ. Chia tách biểu giá bán lẻ để tách giá cho hoạt động cung ứng bán lẻ cạnh tranh ra khỏi phí (truyền tải và phân phối) lưới điện được điều tiết.

### **3.3. Nhóm giải pháp căn bản, dài hạn nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả bền vững cho triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

Nhóm giải pháp căn bản, dài hạn là nhóm các giải pháp có thể chưa thực hiện được ngay nhưng là những giải pháp bài bản, có nền tảng, cơ sở vững chắc từ những luận cứ lý luận và thực tiễn QTCL nói chung và triển khai CLKD nói riêng. Những giải pháp này là nền tảng căn bản, mang lại hiệu quả bền vững cho triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN trong dài hạn.

#### **3.3.1. Về phía các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

##### **3.3.1.1. Nâng cao chất lượng vận dụng các phương pháp khoa học trong phân tích tình thế chiến lược và xác lập định hướng, trọng tâm triển khai chiến lược kinh doanh**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Qua kết quả điều tra ở chương 2, các DN phát điện thuộc EVN mới chỉ dừng lại ở việc phân tích môi trường vĩ mô theo PEST và phân tích ngành theo mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter. Thực hành công cụ phân tích SPACE để đánh giá tình thế môi trường KD theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh; và thực hành các công cụ BCG, GE/McKinsey chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs chưa được thực hiện. Phân tích tình thế chiến lược cũng mới chỉ dừng lại ở phân tích SWOT chung chung mà chưa dùng ma trận TOWS để phân tích cụ thể và từ đó xác lập định hướng, trọng tâm triển khai CLKD. Chính vì vậy dẫn đến nhiều yếu kém trong triển khai CLKD vì không định rõ được mức độ quan trọng của từng chiến lược chức năng trong triển khai. Do đó, giải pháp cơ bản về dài hạn nhằm nâng cao chất lượng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN là nâng cao chất lượng vận dụng các phương pháp khoa học trong phân tích tình thế CL và xác lập định hướng, trọng tâm triển khai CLKD.

##### **(2) Nội dung giải pháp:**

- Các nhà QTCL các DN phát điện thuộc EVN cần thiết lập liên tục các quan trắc (scanning) thông qua các nghiên cứu và điều tra thị trường và cập nhật được những thông tin về thay đổi, động thái, xu thế của các lực lượng môi trường vĩ mô

(kinh tế, dân số, chính trị, luật pháp, ...) và các tác nhân môi trường ngành điện để nhận dạng những thời cơ thị trường (toàn bộ các nhân tố tác động đến nhu cầu điện mà DN có thể khai thác một cách có lợi cho mình trong mục tiêu CLKD) và kèm theo đó là các đe dọa từ môi trường bên ngoài (những thách thức, những rủi ro có thể từ các khuynh hướng thay đổi gây bất lợi cho hoạt động sản xuất, kinh doanh điện và có thể dẫn tới thiệt hại về doanh thu và lợi nhuận của DN).

- Tiến hành đánh giá các thời cơ và đe dọa theo 2 chiều kích (độ hấp dẫn, mức nghiêm trọng/xác suất thành công, kỳ vọng xuất hiện sự cố) để xếp loại thời cơ và đe dọa chủ yếu. Tương tự như vậy, tiến hành chuẩn đoán DN thông qua những đột biến về doanh thu, lợi nhuận và phân tích các yếu tố nội lực (bao gồm các yếu tố phi thương mại như vị thế tài chính, quản trị và lãnh đạo, nguồn nhân lực, R&D, sản xuất-tác nghiệp, nguồn cung ứng; các năng lực KDTM như tổ chức, trị thức, kinh nghiệm, chiến lược... trong hệ thống chính thể của DN để rút ra những điểm mạnh/yếu mang tính tuyệt đối và tương đối so với đối thủ cạnh tranh được lựa chọn làm chuẩn đối sánh (thường được chọn là những DN - đối thủ cạnh tranh lớn nhất của DN trên cùng một thị trường mục tiêu).

- Có thể sử dụng các công cụ như mô thức đánh giá các nhân tố môi trường bên ngoài (EFAS) và mô thức đánh giá các nhân tố môi trường bên trong (IFAS), SPACE, BCG, McKinsey để nâng cao chất lượng phân tích tình thế môi trường chiến lược trước khi dùng mô thức TOWS để phân tích.

Một điểm cần lưu ý về kỹ năng nhận dạng và đưa vào mô thức phân tích TOWS là thường mỗi khung phân tích được chọn 5 tham số có cường độ ảnh hưởng lớn nhất, có tính chất ảnh hưởng trực diện, quan trọng và có thời gian tác động trên toàn kỳ mục tiêu được hoạch định hay triển khai CLKD và được NCS đề xuất chi tiết trong phần 3.1.3. Phân tích TOWS động và định hướng triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là các DN phát điện thuộc EVN.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao thực hành các công cụ phân tích tình thế CLKD, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD, góp phần làm tăng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN này.

### **3.3.1.2. Nâng cao hiệu suất triển khai các định hướng cho các chiến lược chức năng tại các doanh nghiệp phát điện**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện cho thấy: chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN. Trong khi đó, kết quả điều tra thực trạng triển khai CLKD tại các DN này trong chương 2 cho thấy chất lượng định hướng cho

các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh của các DN phát điện mới đạt mức trung bình khá (3,22 điểm), đặc biệt phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển; và thực hành marketing toàn diện tại các DN phát điện là thấp nhất, thậm chí phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển tại các DN phát điện thuộc EVN còn dưới mức trung bình. Do vậy, nâng cao hiệu suất triển khai các định hướng cho các CL chức năng tại các DN phát điện là một trong những giải pháp căn cơ, dài hạn để hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN này.

## **(2) Nội dung giải pháp:**

*Một là, tăng cường khả năng triển khai CL lựa chọn công nghệ phát điện chú ý đến những công nghệ sản xuất điện mới song song với việc duy trì và tận dụng các công nghệ phát điện cũ; đồng thời cân nhắc tỉ lệ cơ cấu thủy điện, nhiệt điện, điện hạt nhân... một cách hợp lý, đảm bảo hạn chế phụ thuộc quá lớn vào điều kiện thủy văn và có mức chi phí sản xuất hợp lý. Cụ thể là:*

- Điều phối lại cơ cấu nguồn điện giữa 3 Genco bằng cách chuyển bớt thủy điện tại Genco 1 sang Genco 2.

- Tỉ trọng các DN thủy điện hiện tại chiếm 43% là quá cao, quá phụ thuộc vào thời tiết và thủy văn đối với phát điện nên cần phải giảm tỉ trọng thủy điện xuống còn khoảng 30% vào năm 2020 bằng cách bổ sung phát triển các nhà máy nhiệt điện than, khí và các nguồn điện khác vì Việt Nam khá dồi dào các nguồn tài nguyên này và chi phí sản xuất nhiệt điện than và khí đều ở mức chấp nhận được.

- Các nguồn năng lượng bổ sung nên dành 50% xây dựng ở miền Nam, 40% ở miền Bắc và còn lại là ở miền Trung để đảm bảo cân đối với các nguồn điện hiện tại và cân đối với thực tế cung – cầu giữa các vùng miền trong cả nước.

- Đối với các DN nhiệt điện hiện tại nên ưu tiên đầu tư phát triển công nghệ đốt than phun với mục tiêu tận dụng triệt để nguồn tài nguyên than đá tại Việt Nam, triệt để tận thu nhiệt từ than đốt; phát triển công nghệ turbine khí chu trình hỗn hợp khu vực phía nam với thiết bị hiện đại, hiệu suất cao. Bên cạnh đó, nghiên cứu khả năng trộn anthracite Việt Nam với than nhập, áp dụng công nghệ đốt trực tiếp sử dụng than trộn, với tổ máy hiện đại, hiệu suất cao; và tiếp tục cải tiến cho phù hợp với điều kiện Việt Nam các loại vôi đốt lò hơi nhiệt điện than, thay thế các vôi đốt cũ tại các nhà máy nhiệt điện cũ như Ninh Bình, Uông Bí, Phả Lại 1.

- Đối với các nhà máy thủy điện hiện tại nên đánh giá lại chất lượng các thiết bị điều khiển của các hãng khác nhau đã lắp đặt tại Việt Nam; so sánh các công nghệ khác để có cơ sở lựa chọn thay thế cho các nhà máy đang vận hành và lắp đặt ở các nhà máy mới; từng bước thay thế các thiết bị điều khiển đã lạc hậu bằng thiết bị điều khiển số đối với các tổ máy do Liên Xô trước đây cung cấp; và nâng cao năng lực cơ khí chế tạo để chế tạo các thiết bị cơ khí thủy công (cửa van, lưới chắn rác, thiết bị đóng mở cửa van); thiết bị phụ (cung cấp dầu, khí, nước làm mát, thông tin liên lạc...).

**Hai là, tăng cường mức độ triển khai CL sản xuất tác nghiệp qua nâng cao hiệu suất vận hành (độ khả dụng) tại các DN phát điện thuộc EVN.** Cụ thể là:

- Chuyển một số nhà máy nhiệt điện than cũ có tỉ lệ ngừng máy để sửa chữa cao, tỉ lệ sử dụng thấp thành các nhà máy điện dự phòng trong những năm khô hạn, lượng mưa thấp tới khi điều kiện của các nhà máy này có thể được cải thiện hơn nhờ các chương trình đầu tư phục hồi.
- Dự kiến các chương trình đầu tư phục hồi trong phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển của các DN phát điện nhằm cải tạo nâng cấp các nhà máy điện góp phần nâng cao hiệu quả vận hành nói chung.
- Tuyển dụng và đào tạo các kỹ sư vận hành cho mỗi tổ máy phát điện. (Những vị trí như vậy đã từng được xem là tiêu chuẩn tại các nhà máy phát điện nhưng hiện nay đang dần bị coi nhẹ).
- Áp dụng các công cụ đo hiệu suất, nhận diện các vấn đề và lượng hoá các chênh lệch về hệ số nhiệt hoặc công suất và các sai lệch về phát thải.
- Tiến hành kiểm toán các tổ máy phát điện để phát hiện hiện tượng tắc bộ trao đổi nhiệt, rò rỉ và các vấn đề khác; cho ngừng hoạt động thường xuyên hơn để tiến hành bảo dưỡng.
- Nâng cấp trang thiết bị đo lường và các chương trình điều khiển và giảm đốt nóng không khí.
- Lắp đặt các bộ truyền động thay đổi tốc độ cho các động cơ dùng cho các chu kỳ hoạt động tải trọng trung bình; và lắp đặt các hệ thống sấy khô than và hệ thống hâm nước cấp sử dụng nhiệt lượng thải.

**Ba là, tăng cường thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị tại các DN phát điện qua nâng cao hiệu quả chào giá bán buôn trên VCGM, và nâng cao hiệu suất truyền thông kinh doanh tích hợp.**

(i) Để nâng cao hiệu quả chào giá bán buôn trên VCGM, đề xuất các DN phát điện cần có chiến lược chào giá cụ thể theo các bước khoa học như:

- *Dự báo tốt giá của thị trường:* Có thể sử dụng các thuật toán như trí tuệ nhân tạo (Artificial Neural Network – ANN) hay logic mờ (Fuzzy Logic) để dự báo giá. Tuy nhiên vì Thị trường điện Việt Nam mới vận hành nên dữ liệu về thị trường điện quá khứ còn ít, khả năng ứng dụng được trong giai đoạn hiện tại sẽ có độ chính xác chưa cao. Ngoài ra, các DN phát điện có thể sử dụng phần mềm mô phỏng thị trường, thay đổi các yếu tố đầu vào, tính toán và tổng hợp các kịch bản khác nhau, phân tích độ nhạy, đánh giá xác suất xảy ra để dự báo giá. Việc sử dụng phần mềm mô phỏng để tính toán giá thị trường có ưu điểm là: Không cần quá nhiều cơ sở dữ liệu về thị trường điện và hệ thống điện quá khứ. Tuy nhiên, đòi hỏi người làm công tác dự báo phải có kiến thức về thị trường điện, vận hành thị trường điện. Nói chung sử dụng phần mềm mô phỏng có thể ứng dụng tốt cho thị trường điện Việt Nam.

- *Lập kế hoạch kinh doanh điện*: Kế hoạch kinh doanh điện năng của mỗi DN phát điện bao gồm: Lịch sửa chữa; Kế hoạch nhiên liệu (đối với các nhà máy nhiệt điện); Điều tiết tối ưu hồ chứa (đối với nhà máy thủy điện); Kế hoạch sản lượng; Kế hoạch doanh thu, lợi nhuận... Các kế hoạch cần phải được lập từ dài hạn đến ngắn hạn: Vài năm → Năm → Tháng → Tuần → Ngày. Trên cơ sở dự báo giá thị trường, các nhà máy điện sẽ lập kế hoạch kinh doanh, lịch sửa chữa để tối đa hóa doanh thu và lợi nhuận của mình.

- *Tính toán và quyết định bản chào giá tối ưu khi dự báo được giá của thị trường*: Theo đó, các DN phát điện cần lập các kịch bản giá chào khác nhau, cân nhắc các rủi ro và lợi nhuận đối với từng kịch bản và quyết định bản giá chào tối ưu nhất.

(ii) Để nâng cao hiệu quả truyền thông kinh doanh, các DN phát điện thuộc EVN cần nâng cao hiệu quả hướng đến 02 nhóm đối tượng: hướng đến các nhà đầu tư nhằm thu hút đầu tư vào lĩnh vực phát điện, và hướng đến người tiêu dùng tạo điều kiện tăng giá điện phù hợp với chi phí.

Các DN phát điện cần nhận rõ tầm quan trọng và mục tiêu của truyền thông kinh doanh trong thu hút đầu tư và tạo điều kiện tăng giá điện; cần có một bộ phận chuyên trách đảm nhiệm các công việc chuyên môn này; xác lập được một phối thức truyền thông kinh doanh hỗn hợp bao gồm nhiều hình thức, phương pháp, phương tiện, phạm vi, tầm cỡ khác nhau được thực hiện theo chương trình, kế hoạch và có một ngân quỹ thích hợp. Trong điều kiện thị trường ngành điện hiện tại và sắp tới, NCS cho rằng CL truyền thông kinh doanh của các DN phát điện nên tập trung vào các mục tiêu như: Làm nổi bật giá trị của sản phẩm điện năng và những chi phí phải bỏ ra để tạo nên 1KW điện năng; Tạo dựng hình ảnh thương hiệu của DN phát điện và kích đẩy các chiến dịch thu hút đầu tư để giảm giá thành điện năng; Thuyết phục, tuyên truyền cho khách hàng thông điệp: sản phẩm điện năng nhằm “thấp sáng niềm tin” và do đó việc chi trả cao hơn cho điện năng là cần thiết. Đồng thời, mỗi DN phát điện cần tạo lập một ngân quỹ thỏa đáng cho truyền thông kinh doanh. Tham khảo ngân quỹ này ở các DN phát điện thuộc EVN, NCS đề xuất phải đảm bảo tỷ lệ 0,5-1% doanh số bán ở mức DN phát điện thành viên, ở tầm mức tổng công ty phát điện - Genco, ngân quỹ truyền thông kinh doanh cần thiết bình quân năm đòi hỏi trung bình 4% doanh số bán của DN là hiện thực và khả thi. Ngoài ra, riêng EVN cần trích 5% nguồn doanh thu của tập đoàn dành cho truyền thông kinh doanh. Bên cạnh đó, các DN phát điện thuộc EVN cần lựa chọn các công cụ kỹ thuật truyền thông kinh doanh hỗn hợp phù hợp và góp phần hiệu lực nhất vào mục tiêu CLKD. Tùy từng đối tượng truyền thông hướng đến mà sử dụng các công cụ với tần suất khác nhau. Cụ thể là:

*Đối với các nhà đầu tư*: Để thu hút được sự chú ý của các nhà đầu tư, mỗi DN phát điện cần có CL xây dựng và phát triển thương hiệu bài bản.

*Đối với khách hàng mục tiêu*: Đặc biệt tập trung vào công cụ PR qua các bài

viết trên các báo, tạp chí hoặc các phóng sự trên các phương tiện truyền hình giúp người tiêu dùng hiểu rõ hơn về những khó khăn do thiếu vốn và khó khăn thu hút đầu tư của các DN phát điện. PR có thể coi là công cụ quan trọng nhất để truyền thông và XTMM cho các DN phát điện thuộc EVN. Việc tài trợ cho các cuộc thi về công nghệ và sáng tạo ở các lứa tuổi khác nhau, tạo cái nhìn thiện cảm về ngành điện nói chung và các DN phát điện thuộc EVN nói riêng cũng nên được chú trọng hơn. Cuối cùng và cũng rất quan trọng đó là tuyên truyền tiết kiệm điện đến tất cả các khách hàng và người tiêu dùng của EVN. Việc PR hình ảnh DN và tài trợ sẽ khiến người tiêu dùng càng quan tâm và thiện cảm, chia sẻ hơn với các DN phát điện; đồng thời việc PR và tài trợ cũng sẽ gây chú ý đối với các nhà đầu tư trong nước và quốc tế, từ đó giải được bài toán khó của EVN là thu hút đầu tư, giảm giá điện năng và tạo hình ảnh tốt trước công chúng.

**Bốn là,** *Phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển tại các DN phát điện.*

**Năm là,** *định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao tại các DN phát điện.* Các DN phát điện thuộc EVN có đội ngũ nhân sự rất lớn tại các lĩnh vực quản lý kỹ thuật và quản trị, do đó hầu hết các công việc được các DN phát điện tự thực hiện. Tuy nhiên, các DN này có thể từng bước nâng cao hiệu suất lao động bằng cách mở rộng qui mô nhân sự chậm hơn so với tốc độ tăng trưởng phụ tải và giả thiết đặt ra trong kế hoạch tài chính, từ đó phát triển được nguồn nhân lực có chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là các DN phát điện thuộc EVN.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị; và phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển của các DN phát điện, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh, góp phần làm tăng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện thuộc EVN.

### **3.3.1.3. Thực hành tốt tái thiết các quá trình kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp phát điện**

#### **(1) Cơ sở giải pháp:**

Hiện tại, EVN vẫn kiểm soát chặt chẽ từng DN phát điện thông qua Hội đồng giám sát, Ban Quản lý điều hành và chủ tịch. Tất cả đều do EVN bổ nhiệm và không có thành viên hội đồng quản trị nào từ bên ngoài nên việc quyết định các chính sách trong triển khai CLKD tại các DN phát điện này khá bị động. Việc phân tích các quá trình và qui trình sản xuất kinh doanh của các DN phát điện thuộc EVN cho thấy việc vận hành hiện nay đạt mức khá và đạt được các tiêu chuẩn quốc tế về vận hành: Tỷ lệ tổn thất thấp, tỷ lệ điện thương phẩm được lập hóa đơn và thu tiền điện cao; chi phí vận hành nói chung



cũng thấp. Tuy nhiên hiện nay nhiều DN phát điện còn tồn tại một số vấn đề như: nhiều tổ máy không đạt công suất phát lớn nhất, xảy ra nhiều sự cố, suất tiêu hao nhiên liệu, điện tự dùng chưa tối ưu. Vì vậy, để đạt hiệu quả, độ tin cậy và độ khả dụng thì công tác quản lý vận hành, bảo dưỡng sửa chữa, nâng cấp các DN phát điện thuộc EVN là rất quan trọng và cần thiết. Hơn nữa, các DN này có thể nâng cao hiệu quả vận hành qua tái thiết lại các quá trình và qui trình sản xuất kinh doanh cốt lõi. Trong mọi trường hợp, việc nâng cao hiệu quả có thể diễn ra chậm và bị giới hạn nhưng chúng vẫn đáng được thực hiện do mục tiêu triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN là muốn hướng tới dịch vụ hiệu quả, tiết kiệm cho khách hàng.

## **(2) Nội dung giải pháp:**

*Một là, tái thiết quá trình quản lý kỹ thuật.* Qua nghiên cứu, NCS nhận thấy có thể tái thiết việc quản lý kỹ thuật hiệu quả hơn qua các hoạt động sau:

- Dùng một số nhà máy nhiệt điện than cũ có tỉ lệ sử dụng thấp làm nhà máy điện dự phòng cho các năm có tỉ lệ mưa thấp trong thời gian các nhà máy này có thể được cải thiện hơn nhờ các chương trình đầu tư phục hồi.
- Trong chương trình vốn thuộc kế hoạch tài chính của các DN phát điện thuộc EVN, nên đầu tư vào một số chương trình cải tạo nâng cấp các nhà máy điện ngoài chương trình nâng cấp hiện tại. Mặc dù ảnh hưởng của việc cải thiện này chưa lớn, nhưng về lâu dài chúng sẽ đóng góp vào việc nâng cao hiệu quả vận hành nói chung. Hiện tại tỉ lệ vốn đầu tư dở dang tại các DN phát điện thuộc EVN là rất cao trên toàn bộ các DN phát điện thuộc EVN (*Xem Bảng 4.4 – Phụ Lục 4*), do đó đòi hỏi các DN này quản lý vốn trên một nền tảng hiệu quả hơn để giúp làm giảm tỉ lệ vốn đầu tư dở dang và nâng cao phần nào hiệu quả vận hành của các DN này.

*Hai là, tái thiết qui trình, thủ tục kí kết hợp đồng từ các DN phát điện với các nhà cung cấp nhiên liệu.* EVN có một hợp đồng khung 5 năm với Tập đoàn than khoáng sản (TKV) về việc cung cấp than cho các nhà máy điện. Giá cả được thương lượng với nhà máy điện cho từng năm. Theo thỏa thuận khung, người mua và người bán đều đồng ý đảm bảo khối lượng chỉ cho 1 năm (với một số hợp đồng khối lượng cộng/trừ 10%) [94]. Do đó, không có đảm bảo về nguồn cung dài hạn. Về cung cấp khí đốt, EVN đứng ra kí hợp đồng khí đốt cho tất cả các nhà máy điện khí. Hợp đồng bao tiêu với Tổng công ty khí Việt Nam (PV Gas) kéo dài trong 23 năm bắt đầu từ năm 2001 với mức tăng cố định 2% mỗi năm (USD3.6/ triệu BTU năm 2015); lượng khí bao tiêu còn lại được ấn định ở mức giá “thị trường” có điều tiết [94]. Mặc dù các mỏ khí đều ở trong nước, hợp đồng được tính bằng USD/ triệu BTU và đơn vị bao tiêu chịu rủi ro hối đoái. Như vậy việc kí kết hợp đồng cung cấp nhiên liệu đối với cả DN nhiệt điện than và nhiệt điện khí đều có những bất cập, đề xuất các DN phát điện thuộc EVN tái thiết lại qui trình hợp đồng cung cấp nhiên liệu theo hướng đảm bảo nguồn cung dài hạn (thời gian trên 5 năm) và đơn vị tính là VNĐ để tránh rủi ro hối đoái.

*Ba là, tái thiết qui trình kí kết hợp đồng mua bán điện từ phía các DN phát điện với khách hàng mục tiêu - EVN.* Hiện tại, các DN phát điện thuộc EVN sau khi sản xuất điện đều bán lại cho EVN để hòa mạng lưới điện quốc gia. Tuy nhiên, có sự phân biệt đối với các DN phát điện trong kí kết hợp đồng mua bán điện (PPA) với EVN. Các nhà máy thủy điện đa mục tiêu chỉ sản xuất và hòa lưới điện quốc gia theo điều độ, không có hợp đồng mua bán điện (PPA) nên chưa có dòng doanh thu chủ động. Các nhà máy điện thuộc Genco có PPA nhưng thời hạn của PPA không đủ dài hoặc không phù hợp để hỗ trợ cho hoạt động độc lập của các Genco. Các nhà máy điện thuộc công ty phát điện độc lập (IPP) được đàm phán với EVN theo hợp đồng mua bán điện mẫu nhưng có nhiều vấn đề nằm ngoài khung pháp lý. Như vậy, qui trình kí kết hợp đồng mua bán điện từ phía các DN phát điện với khách hàng mục tiêu - EVN chưa thống nhất, chưa công bằng. Do đó, NCS đề xuất tái thiết qui trình kí kết hợp đồng mua bán điện từ phía các DN phát điện với EVN theo mẫu PPA chung với các thỏa thuận phù hợp để thể hiện được tính độc lập của DN khi quản lý điều độ vận hành.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là các DN phát điện thuộc EVN.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh; đồng thời nâng cao thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn, góp phần nâng cao chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững của các DN phát điện thuộc EVN. Do đó, làm tăng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN này.

### **3.3.2. Về phía EVN**

#### **3.3.2.1. Đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao tổng công suất phát điện; hỗ trợ quản trị công suất các doanh nghiệp phát điện**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Như trong chương 2 phân tích, EVN hiện đang triển khai đầu tư các công trình nguồn và lưới điện theo mục tiêu thực hiện Quy hoạch điện VII. Theo đó, cơ cấu nguồn điện qua các năm được thể hiện như trong *Hình 4.23 – Phụ Lục 4*. Các nhà máy điện than vẫn là nguồn chiếm tỉ trọng lớn nhất vào năm 2020, còn các nhà máy thủy điện có tỉ trọng giảm xuống còn 30% (năm 2013, tỷ trọng các nhà máy thủy điện là 43%) [37]. Các nguồn điện khác đóng góp tỷ trọng không đáng kể. Ngoài ra, khoảng 53% tổng nguồn năng lượng bổ sung sẽ được xây dựng ở miền Nam, 40% ở miền Bắc và còn lại là ở miền Trung [94]. Việc giảm dần tỉ trọng nguồn điện từ thủy điện và tập trung vào nhiệt điện là hướng đi đúng đắn của EVN. Tuy nhiên, NCS đề xuất EVN cần tập trung đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao tổng công suất phát điện, cũng như hỗ trợ quản trị công suất các doanh nghiệp phát điện hơn nữa để đạt hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện cao hơn.

### **(2) Nội dung giải pháp:**

*Một là, đa dạng hóa sản phẩm điện năng, đặc biệt chú trọng tới các sản phẩm*

điện năng từ năng lượng tái tạo và thân thiện với môi trường như điện mặt trời, điện gió và cả điện hạt nhân. Như đã phân tích trong chương 2, mỗi loại sản phẩm điện năng khác nhau lại có ưu/nhược điểm nhất định: thủy điện rẻ nhưng quá phụ thuộc thời tiết; nhiệt điện không ảnh hưởng bởi thời tiết nhưng giá điện cao hơn và ảnh hưởng đến môi trường... Do đó, EVN nên chú trọng đầu tư đa dạng hóa các nguồn điện cho các DN phát điện nhằm đảm bảo tính ổn định của nguồn cung và cân đối chi phí sản xuất điện hợp lý, đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu liên tục về sản phẩm điện năng.

*Hai là, nâng cao tổng công suất phát điện qua nâng cao hiệu quả vận hành và hỗ trợ quản trị công suất các DN phát điện.* Thực trạng vận hành tại các DN phát điện cho thấy hệ số phụ tải của các nhà máy điện khá thấp (hệ số tải của nhà máy nhiệt điện than và khí chỉ ở mức 52,58% năm 2013 và 52,87% năm 2014) và nếu phần công suất không khả dụng được xét vào tổng số giờ ngừng máy thì có khoảng 15% công suất không phát được điện [94]. Mặc dù giá trị này phù hợp với thông lệ quốc tế, nhưng vẫn có thể được cải thiện thông qua đầu tư nhiều hơn. Dựa trên các thông tin vận hành và các phân tích đầu tư vào truyền tải điện và phát điện, việc nâng cao tổng công suất phát điện có thể được EVN thực hiện qua:

- Đầu tư thêm các nguồn điện ở miền Nam để khắc phục tình trạng thiếu công suất tại đây.
- Mở rộng khả năng liên kết của các đường dây truyền tải 500kV Bắc – Trung – Nam để truyền tải phần công suất thừa từ miền Bắc bù vào phần thiếu hụt ở miền Nam và loại bỏ nghĩa vụ chạy đỉnh của các nhà máy điện than và khí.
- Yêu cầu về dự phòng công suất cao liên quan tới các yêu cầu về an ninh hoặc chạy đỉnh. Đối với hệ thống phụ thuộc nhiều vào các nhà máy thủy điện thì yêu cầu về dự phòng cao hơn.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là tập đoàn điện lực Việt Nam và Tổng công ty truyền tải điện.

Giải pháp có ý nghĩa nâng cao định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp, hiện đại và hiệu quả; và định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả, qua đó nâng cao hiệu suất yếu tố nội dung chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh. Do đó, làm tăng hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tại các DN phát điện thuộc EVN.

#### **3.3.2.2. Hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng điện năng của EVN**

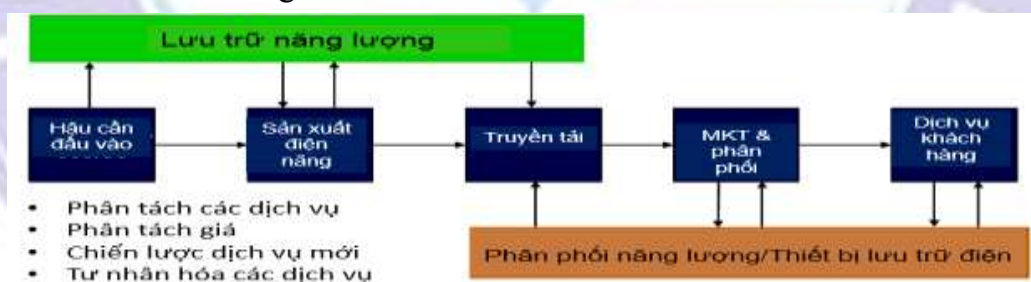
**(1) Cơ sở giải pháp:** Kết quả điều tra trong Chương 2 cho thấy: các DN phát điện hầu hết đều tập trung lựa chọn sản xuất hoặc kết hợp sản xuất với hậu cần đầu vào, hoặc sản xuất với hậu cần đầu vào với nhân sự làm lợi thế gia tăng giá trị cho DN mình; không có DN nào lựa chọn việc gia tăng giá trị dựa trên lợi thế dịch vụ sau bán. Mặc dù nhiệm vụ chính của các DN phát điện là sản xuất, tuy nhiên nếu chỉ lựa chọn

gia tăng giá trị cho khách hàng đa phần dựa trên sản xuất như các DN phát điện đang làm hiện tại thì khách hàng sẽ không nhận được nhiều giá trị gia tăng như kỳ vọng; khách hàng tiêu dùng điện đơn thuần là do cần thiết phải dùng điện mà không trân trọng hết tất cả những giá trị của điện năng.

Ngoài ra, chuỗi giá trị điện hiện tại của Việt Nam bao gồm 5 mắt xích là: Nhiên liệu đầu vào, sản xuất điện, truyền tải điện, phân phối điện, và dịch vụ khách hàng. Với chỉ 5 mắt xích trong chuỗi giá trị như vậy, điện sản xuất ra không lưu trữ được, bắt buộc phải truyền tải và phân phối luôn dẫn đến tình trạng lãng phí điện vào mùa mưa, khi nước nhiều nhưng lại thiếu hụt điện vào mùa khô và vào những khung giờ cao điểm. Do vậy, để tối ưu hóa chuỗi giá trị trong ngành điện, đề xuất EVN cần hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng điện năng.

## (2) Nội dung giải pháp:

Để hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng điện năng của EVN, đề xuất thêm mắt xích *Lưu trữ năng lượng* trong chuỗi giá trị ngành điện. Cụ thể là: trong 3 khâu Nhiên liệu đầu vào, sản xuất và truyền tải, đề xuất chú trọng đến lưu trữ năng lượng với qui mô lớn; và trong các khâu truyền tải, phân phối và dịch vụ khách hàng lưu ý đến việc tối ưu hóa phân phối năng lượng thông qua các thiết bị lưu trữ điện (Hình 3-3). Như vậy các DN phát điện thuộc EVN nên nâng cao giá trị gia tăng cho khách hàng bằng cách tập trung kết hợp nâng cao giá trị trong nhiều mắt xích trong chuỗi giá trị, không chỉ tập trung vào mắt xích sản xuất mà còn kết hợp mắt xích sản xuất với hậu cần đầu vào, với truyền tải, phân phối và dịch vụ khách hàng; đặc biệt bổ sung thêm mắt xích lưu trữ năng lượng trong chuỗi giá trị, đảm bảo nguồn điện ổn định vào bất cứ mùa nào và thời điểm nào trong năm.



Hình 3-3. Chuỗi giá trị ngành điện đề xuất

Nguồn: Tác giả

Kết hợp với việc *lưu trữ năng lượng* theo qui mô khác nhau, chia thành 2 nhóm giai đoạn như Hình 3-3, các dịch vụ trong từng mắt xích cũng được đề xuất phải phân tách rõ ràng thành: các dịch vụ về nhiên liệu đầu vào, dịch vụ cho sản xuất, dịch vụ cho truyền tải, dịch vụ cho marketing và phân phối, và dịch vụ sau bán dành cho khách hàng. Đi kèm với sự phân tách rõ ràng về dịch vụ là sự phân tách giá và tỉ suất lợi nhuận theo từng mắt xích, với tỉ lệ phù hợp. Ví dụ: trong chuỗi giá trị ngành điện: phát điện đòi hỏi đầu tư lớn nhất so với nhiên liệu đầu vào, truyền tải, marketing và phân phối, và dịch vụ sau bán, do đó đề xuất phần trăm tỉ suất lợi nhuận trong chuỗi cũng lớn nhất. Cụ thể là: Nếu tỉ suất lợi

nhuận của toàn ngành điện là 17% thì nên phân bổ tỉ suất lợi nhuận đó theo các mắt xích trong chuỗi giá trị là: Hậu cần đầu vào: 1%; Sản xuất điện năng (phát điện): 10%; Truyền tải: 4%; Marketing và phân phối: 1,5%; Dịch vụ sau bán: 0,5%. Trong chuỗi giá trị đề xuất, việc tư nhân hóa các dịch vụ ở từng mắt xích được ưu tiên hàng đầu nhằm thu hút vốn đầu tư và nâng cao năng lực cạnh tranh cho từng DN trong mắt xích chuỗi giá trị ngành hiện.



**Hình 3-4. Lợi ích của lưu trữ năng lượng trong chuỗi giá trị ngành điện**

*Nguồn: Tác giả*

Khi đưa thêm mắt xích *lưu trữ năng lượng* thành 2 giai đoạn như đề xuất, chuỗi giá trị ngành điện sẽ tạo được thêm các giá trị gia tăng là (Hình 3-4):

- Chênh lệch phụ tải nền: việc lưu trữ năng lượng giúp đưa điện năng chi phí thấp vào thị trường giá cao hơn, giảm giá điện năng giờ cao điểm.
- Phòng ngừa rủi ro do biến động nhiên liệu: việc lưu trữ năng lượng giúp phòng ngừa rủi ro khi hạn hán kéo dài, thủy điện gặp khó khăn; hoặc khi nhiên liệu cho nhiệt điện có những biến động lớn.
- Tối ưu hóa tài sản điện: giảm thiểu các chu kỳ vận hành, tốt cho phụ tải nền và do đó tận dụng được cơ sở hạ tầng ngành điện ở mức cao hơn.
- Ổn định về an ninh lưới điện.
- Chất lượng điện tăng cao và tăng cường năng lượng tái tạo.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là EVN và Tổng công ty truyền tải điện.

Giải pháp sẽ giải quyết được những thách thức hiện tại của các DN phát điện thuộc EVN trong từng khâu từ nhiên liệu đầu vào đến dịch vụ khách hàng và do đó sẽ giải quyết được thách thức về độ thỏa dụng thấp của các DN phát điện, tạo điều kiện để các DN phát điện có thể và nâng cao hiệu suất chuỗi giá trị doanh nghiệp lĩnh vực phát điện, giải bài toán quản trị chi phí do đó nâng cao hiệu suất triển khai CLKD tại các DN này.

### **3.3.2.3. Nâng cao chất lượng lãnh đạo điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai chiến lược kinh doanh giữa các lĩnh vực kinh doanh thuộc EVN**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Hiện tại, đội ngũ nhân sự của EVN đã được đào tạo về quản trị doanh nghiệp nhưng chất lượng lãnh đạo điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai

CLKD giữa các lĩnh vực kinh doanh thuộc EVN còn thấp. Do triển khai CLKD tại các DN phát điện là một phần trong triển khai CL cấp tập đoàn của EVN nên hiệu suất triển khai CLKD tại các DN này chỉ được nâng cao khi EVN nâng cao chất lượng lãnh đạo điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai CLKD giữa các lĩnh vực kinh doanh thuộc EVN.

**(2) Nội dung giải pháp:**

**Một là,** EVN nên thành lập Ban Chiến lược với chức năng hoạch định và lãnh đạo triển khai các CLKD cho tập đoàn, đồng thời đóng vai trò lãnh đạo điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai CLKD của các DN phát điện nói riêng và các DN khác thuộc EVN nói chung. Hiện EVN có Ban tổng hợp chuyên giúp việc cho Hội đồng thành viên và điều phối các công việc có liên quan đến các công ty con thuộc EVN. Tuy nhiên, Ban tổng hợp kiêm nhiệm quá nhiều công việc và do đó hỗ trợ nguồn lực và điều phối triển khai CLKD giữa các lĩnh vực KD thuộc EVN chưa thực sự đạt hiệu suất cao. Do vậy việc thành lập thêm một Ban chiến lược từ phía tập đoàn sẽ giúp EVN có bộ phận chuyên trách triển khai CL, và do đó chất lượng lãnh đạo điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai CLKD giữa các lĩnh vực thuộc EVN được nâng cao.

**Hai là,** EVN nên thực hiện một “Kế hoạch truyền thông nội bộ” giữa tập đoàn và tất cả DN thuộc EVN nhằm phổ biến, cập nhật những thay đổi trong môi trường hoạt động và cập nhật các quy định, chính sách mới, đặc biệt các quy định/chính sách liên quan đến triển khai CLKD. Qua quá trình phỏng vấn tại chỗ một số lãnh đạo các DN thuộc EVN thấy rằng: không phải tất cả các cấp quản lý tại các DN thuộc EVN đều nhận thức được các thay đổi trong triển khai CLKD từ phía tập đoàn một cách kịp thời, có nhiều quan điểm trái ngược nhau... Do đó, EVN có thể hỗ trợ các DN của mình nói chung và các Genco trong quá trình chuyển đổi, triển khai CLKD bằng cách xây dựng kênh thông tin thường xuyên và tài liệu đào tạo nhấn mạnh đến các thay đổi về chính sách triển khai CLKD đang diễn ra, bao gồm cả các quy định và thủ tục không còn được áp dụng để phối hợp triển khai CLKD giữa các lĩnh vực kinh doanh thuộc EVN đạt hiệu quả cao hơn.

**Ba là,** nâng cấp hệ thống ERP – hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp - với các module về nhân sự, tài chính, kế toán, hoạt động và quản lý nguyên vật liệu.. trên toàn tập đoàn. Hệ thống ERP là công cụ quan trọng cần thiết cho quản lý và kiểm soát hoạt động tại tất cả các lĩnh vực thuộc EVN một cách hiệu quả. Hiện EVN đang thí điểm thực hiện hệ thống ERP dựa trên Oracle và phần nào đạt kết quả tốt. Do đó, NCS đề xuất tiếp tục có kế hoạch nâng cấp hệ thống ERP trong toàn bộ EVN để việc phối hợp triển khai CLKD giữa các lĩnh vực khác nhau trong đó có phát điện đạt kết quả cao hơn.

**Bốn là,** thường xuyên tổ chức các khóa học ngắn hạn nâng cao năng lực lãnh đạo của các thành viên ban chiến lược từ các tổ chức tư vấn quốc tế. Hiện các tổ chức quốc tế như

World Bank, ADB... rất chú trọng đến tư vấn phát triển bền vững năng lượng tại nhiều quốc gia, đặc biệt là tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. EVN nên tận dụng cơ hội này để cử cán bộ, lãnh đạo các DN phát điện nói riêng và các DN khác thuộc EVN đi bồi dưỡng chuyên môn qua các khóa học ngắn hạn nhằm nâng cao chất lượng lãnh đạo điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai CLKD giữa các lĩnh vực KD thuộc EVN nói chung.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là tập đoàn điện lực Việt Nam.

Giải pháp được thực hiện sẽ nâng cao năng lực tổ chức triển khai, thực thi chiến lược cấp tập đoàn EVN và do đó nâng cao hiệu suất triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc tập đoàn.

### **3.3.2.4. Cải tiến tổ chức và phân cấp quản trị chiến lược kinh doanh nội bộ EVN và thúc đẩy nâng cấp thị trường cạnh tranh ngành điện**

#### **(1) Cơ sở giải pháp:**

Nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD tại EVN cho thấy: các cơ chế quản trị nói chung và QTCL hiện nay ở EVN hầu như do công ty mẹ, tập đoàn chịu trách nhiệm quản lý và kiểm soát tại trụ sở chính của EVN, các công ty con thực tế nằm trong các nhánh của trụ sở chính EVN với quyền tự chủ rất hạn chế. Chính vì quyền tự chủ rất hạn chế như vậy nên hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN chưa cao như kỳ vọng. Hơn nữa, thị trường điện Việt Nam mặc dù đã bắt đầu vào giai đoạn thứ 2 – bán buôn cạnh tranh nhưng tính cạnh tranh thực tế của thị trường chưa cao và thị trường cạnh tranh ngành điện còn nhiều bất cập.

Do đó, NCS đề xuất EVN cần cải tiến tổ chức và phân cấp quản trị CLKD nội bộ EVN và thúc đẩy nâng cấp thị trường cạnh tranh ngành điện.

#### **(2) Nội dung giải pháp:**

*Một là, phân định rõ ràng chức năng và cơ cấu ra quyết định trong EVN, giữa EVN và các Genco, giữa EVN và các DN trong chuỗi cung ứng điện năng, và giữa GENCO và các nhà máy điện nhằm phân cấp quản trị CLKD nội bộ EVN.* Điều lệ của EVN và từng DN trực thuộc cần mô tả rõ ràng cơ quan ra quyết định của công ty và quá trình ra quyết định của lãnh đạo công ty (ví dụ: vai trò, thành viên, quyền bầu cử, bầu cử, quy định miễn nhiệm...). Vai trò và trách nhiệm phải được chính thức hóa và xác định rõ ràng, thể hiện mối liên kết giữa EVN, Genco và hầu hết các DN phát điện (phụ thuộc và công ty con) cũng như mô tả công việc bao gồm tất cả các lĩnh vực chính, mô tả chức năng, nhiệm vụ cơ bản và cơ cấu báo cáo nhằm đảm bảo quan hệ phân cấp rõ ràng giữa các DN phát điện thuộc EVN, tạo thuận lợi trong triển khai CLKD ở từng cấp.

*Hai là, các DN thuộc EVN cần được giao trách nhiệm nhiều hơn, có quyền lớn hơn nhằm thực hiện các nhiệm vụ quản lý cần thiết và được quyền chủ động hơn trong hoạch định và triển khai CLKD của mình để đạt được hiệu suất triển khai CLKD cao hơn.* Việc giao trách nhiệm nhiều hơn cho các DN con thuộc EVN nên bắt đầu bằng

việc EVN phân định rõ ràng chức năng và cơ cấu ra quyết định tại EVN và các đơn vị trực thuộc như giữa EVN và Genco, giữa Genco và các nhà máy điện...

**Ba là,** các DN thuộc EVN cần tích hợp/loại bỏ các chức năng quá hẹp và lạc hậu, đổi tên và thêm chức năng một số ban để đảm nhận nhiệm vụ QTCL. Cụ thể, EVN nên thay mô hình cấu trúc tổ chức cũ của một số DN thuộc EVN thành mô hình tổ chức kinh doanh có hạt nhân là cấu trúc tổ chức CL và KD trên thị trường điện. Theo đề xuất này, các DN thuộc EVN nên đổi ban tổng hợp – giúp việc cho CTHĐQT và Tổng giám đốc thành Ban Chiến lược – chuyên hoạch định và lãnh đạo triển khai các CLKD cho DN; đồng thời bổ sung thêm Ban Marketing tổng hợp. Khi thị trường phát điện cạnh tranh phát triển sang giai đoạn bán lẻ cạnh tranh, Ban marketing tổng hợp và Ban kinh doanh thị trường điện sẽ đóng vai trò quan trọng trong điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai CLKD của các DN phát điện nói riêng và các DN khác thuộc EVN nói chung (Xem Hình 4.24 – Phụ Lục 4).

**Bốn là,** EVN nên đổi mới vị thế Giám đốc CL và đến năm 2020 xây dựng Ban marketing hiện đại cùng với các cơ cấu chức năng chủ chốt khác tại các DN thuộc EVN.

Căn cứ yêu cầu triển khai CLKD trong mối quan hệ với triển khai CLKD ở các lĩnh vực khác thuộc EVN, và trong điều kiện thị trường điện cạnh tranh, NCS đề xuất mô hình tổ chức Ban CL và Ban marketing dạng đầy đủ cho các DN thuộc EVN theo định hướng đến 2021 tổ chức một phòng marketing hiện đại và đến 2025 xây dựng tổ chức DN thành DN marketing hiện đại như Hình 4.25 và 4.26 – Phụ Lục 4. Theo đó Ban chiến lược với nhiệm vụ chính yếu là hoạch định và phát triển CLKD cho DN đồng thời điều phối liên kết với EVN và các DN khác thuộc EVN trong triển khai CLKD. Ban marketing trực tiếp triển khai CLKD của DN đáp ứng đòi hỏi của lộ trình thị trường điện cạnh tranh qua các nhóm nghiên cứu thị trường, định giá và chào giá, truyền thông và xúc tiến thương mại...

**Năm là,** EVN cần nâng cấp thị trường cạnh tranh ngành điện, đảm bảo khâu phát điện phát triển phù hợp để hướng tới một thị trường phát điện phát triển dựa trên những nhà máy điện thương mại được đối xử công bằng.

Hiện nay có một số khác biệt giữa các DN phát điện do EVN trực tiếp quản lý (các dự án thủy điện đa mục tiêu), các DN phát điện thuộc Gencos và các DN phát điện thuộc các công ty sản xuất điện độc lập (IPPs). Các nhà máy thủy điện đa mục tiêu chỉ đơn thuần sản xuất và hòa lưới điện quốc gia theo điều độ, không có hợp đồng mua bán điện (PPA). Các nhà máy thuộc Genco có PPA nhưng các điều kiện, điều khoản hợp đồng không hấp dẫn được các nhà đầu tư tư nhân do PPA không được bảo đảm dài hạn về giá và hiệu lực hợp đồng phải được đàm phán lại hàng năm. Các nhà máy điện thuộc IPP được đàm phán với EVN theo hợp đồng mua bán điện mẫu, trong khi đó hợp đồng mua bán điện với các nhà máy điện theo kiểu BOT được đàm phán với Bộ Công thương và có nhiều vấn đề nằm ngoài khung pháp lý. Rõ ràng, mặc dù đã bước vào giai đoạn thứ hai của lộ trình phát triển



thị trường điện cạnh tranh nhưng ngay ở khâu phát điện vẫn tồn tại nhiều phân biệt về hợp đồng mua bán điện hòa mạng lưới điện quốc gia. Trong vài năm tới, ngoài kế hoạch tăng nhanh các DN phát điện độc lập (IPP), EVN dự kiến sẽ nhanh chóng cổ phần hóa các Genco và đưa phần vốn tư nhân vào Genco. Những thay đổi này sẽ là những thay đổi lớn trên thị trường điện và điều độ vận hành. Do đó, EVN cần đảm bảo khâu phát điện phát triển phù hợp; loại bỏ việc phân biệt hóa hợp đồng mua bán điện trên thị trường điện để hướng tới một thị trường phát điện phát triển dựa trên những nhà máy điện thương mại được đối xử công bằng.

*Sáu là, cần tách bạch các khâu trong quy trình sản xuất, tiêu thụ điện mà ngành điện không cần thiết nắm giữ ra khỏi EVN.*

Thị trường điện Việt Nam hiện đã bắt đầu bước vào giai đoạn thứ hai nhưng tính cạnh tranh thực sự chưa như kỳ vọng. Một trong những nguyên nhân cơ bản là do EVN vẫn nắm giữ hầu hết các khâu trong chuỗi cung ứng ngành điện. Do đó, trên sân cạnh tranh ngành điện, EVN giữ vai trò “vừa đá bóng, vừa thổi còi” không thể đảm bảo cho sự phát triển lành mạnh của thị trường. Giải pháp này hướng tới sự tách bạch một số nguồn phát điện, phân phối, thậm chí điều độ ra khỏi EVN thông qua đấu thầu cạnh tranh và cổ phần hóa, kêu gọi đầu tư tư nhân vào các đơn vị này. Ngay cả với khâu truyền tải, ngành điện có thể chỉ nắm giữ phần điều hành, còn đầu tư nên xã hội hóa.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là tập đoàn điện lực Việt Nam và các đơn vị thành viên. Giải pháp được thực hiện sẽ thúc đẩy sự phát triển của thị trường cạnh tranh điện, do đó tạo điều kiện nâng cao hiệu suất triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN.

### **3.3.2.5. Tăng cường chất lượng quản lý an toàn sản xuất kinh doanh và an ninh phi truyền thống với lĩnh vực kinh doanh phát điện**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Điện là một trong những sản phẩm thiết yếu, ảnh hưởng rất lớn đến trình độ phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia, đồng thời việc sản xuất điện cũng ảnh hưởng rất nhiều đến đời sống của người dân vùng chịu tác động. Do đó, việc triển khai CLKD tại các DN phát điện không thể hoàn thiện nếu bỏ qua chiến lược quản lý an toàn sản xuất kinh doanh và an ninh phi truyền thống với lĩnh vực kinh doanh phát điện từ phía EVN. Vì vậy tăng cường quản lý an toàn sản xuất kinh doanh và an ninh phi truyền thống với lĩnh vực kinh doanh phát điện là một trong những giải pháp căn cơ, dài hạn giúp nâng cao hiệu suất triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

### **(2) Nội dung giải pháp:**

*Một là, EVN cần tăng cường chiến lược quản lý an toàn sản xuất kinh doanh điện thông qua:*

- Ban hành, chỉ đạo và tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về an toàn điện trong các lĩnh vực: thiết kế, chế tạo, xây dựng, sản xuất, truyền tải, phân phối và sử dụng

điện.

- Kiểm tra, giám sát việc chấp hành các quy phạm, tiêu chuẩn, quy trình, quy tắc về an toàn điện của các tổ chức, cá nhân tham gia hoạt động điện lực và sử dụng điện, đồng thời giải quyết khiếu nại, tố cáo và xử lý các hành vi vi phạm an toàn điện.
- Đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho các đối tượng có liên quan đến an toàn điện; và phổ biến, tuyên truyền, giáo dục pháp luật về an toàn trong hoạt động điện lực, sử dụng điện và bảo vệ an toàn công trình điện.
- Tổ chức chỉ đạo công tác nghiên cứu khoa học, ứng dụng tiến bộ kỹ thuật trong lĩnh vực an toàn điện; và khen thưởng và xử lý vi phạm trong thực hiện an toàn điện.

*Hai là, đảm bảo an ninh phi truyền thống với lĩnh vực kinh doanh phát điện thông qua đảm bảo nguồn cung điện đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng.* An ninh năng lượng trong đó có an ninh điện đóng vai trò ngày càng quan trọng trong phát triển và tăng trưởng kinh tế. Với đặc điểm địa hình Việt Nam dài và hẹp, tài nguyên năng lượng phân bố không đồng đều với các mỏ than trữ lượng lớn hầu hết tập trung ở vùng Quảng Ninh, trữ lượng khí đốt chủ yếu nằm ở thềm lục địa Đông và Tây Nam bộ, trữ lượng thủy điện chủ yếu phân bố ở miền Bắc và miền Trung; trong khi nhu cầu tiêu thụ điện lại tập trung khoảng 50% ở miền Nam, khoảng 40% ở miền Bắc và chỉ trên 10% ở miền Trung, việc đảm bảo an ninh năng lượng điện cân đối các vùng miền ngày càng trở nên cấp thiết đối với EVN. Trong 20 năm qua các Quy hoạch điện Quốc gia đã luôn đề ra các giải pháp nhằm đảm bảo khai thác hợp lý các nguồn tài nguyên năng lượng trên từng miền. Tuy nhiên, trong thực tế đã nảy sinh một số vấn đề như: nhu cầu điện tăng nhanh; sử dụng điện còn lãng phí; các nguồn nhiên liệu hóa thạch đang dần cạn kiệt, trong khi nhập khẩu nhiên liệu gặp nhiều khó khăn; lưới truyền tải điện dài, kém tin cậy cung cấp điện... Do đó, để đảm bảo an ninh phi truyền thống với lĩnh vực kinh doanh phát điện, EVN cần chú ý:

- Hiệu chỉnh lại dự báo nhu cầu điện đến năm 2030 với mục tiêu giảm dần cường độ tiêu thụ điện, tăng hiệu quả sử dụng điện và hiệu quả đầu tư các công trình điện;
- Tăng cường tỷ trọng các nguồn năng lượng sạch: điện từ năng lượng tái tạo, từ khí đốt và khí hoá lỏng... để giảm thiểu tác động đến môi trường, phát triển bền vững;
- Nghiên cứu đề xuất các giải pháp mới về quy hoạch lưới truyền tải: liên kết lưới truyền tải Bắc-Trung-Nam, truyền tải công suất lớn từ các cụm nhiệt điện - điện hạt nhân từ duyên hải nam Trung bộ về Nam bộ, giảm dòng ngắn mạch...

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là tập đoàn điện lực Việt Nam và các đơn vị thành viên. Giải pháp được thực hiện sẽ tăng cường đảm bảo an toàn sản xuất kinh doanh và an ninh phi truyền thống với lĩnh vực kinh doanh phát điện, do đó tạo điều kiện nâng cao hiệu suất triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN.

### **3.3.2.6. Phát triển ứng dụng công nghệ thông tin, truyền thông kinh doanh tích hợp và xây dựng hệ cơ sở dữ liệu thị trường và kinh doanh**

**(1) Cơ sở giải pháp:** Khách hàng hiện tại của các DN phát điện thuộc EVN là

công ty mua bán điện thuộc EVN nhưng khách hàng tiêu dùng cuối cùng trong chuỗi cung ứng điện năng lại là các tổ chức, hộ gia đình... sử dụng điện. Trong dài hạn, việc EVN tập trung phát triển ứng dụng CNTT, truyền thông kinh doanh tích hợp và xây dựng cơ sở dữ liệu thị trường và kinh doanh của các DN trong chuỗi nói chung và của các DN phát điện sẽ giúp nâng cao hợp tác chuỗi cung ứng điện đến khách hàng tiêu dùng cuối cùng và do đó giúp các DN phát điện triển khai CLKD tốt hơn. Vì vậy đây là một trong những giải pháp căn cơ, dài hạn EVN nên tập trung.

## **(2) Nội dung giải pháp:**

*Một là, EVN nên tập trung nâng hệ thống thông tin quản lý khách hàng - CMIS hiện tại nhằm đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về quy trình nghiệp vụ kinh doanh điện năng.* Cán bộ nghiệp vụ ở các DN này và cán bộ quản lý các cấp từ bộ phận quản lý nghiệp vụ ở các Phòng ban đến Chi nhánh, DN phát điện và Tập đoàn có thể truy cập vào chương trình, thông qua mật khẩu, tên đăng nhập để thực hiện chức năng nghiệp vụ với quyền hạn được cấp: cập nhật thông tin, tính toán, in ấn, tìm kiếm thông tin, thực hiện trao đổi thông tin với các hệ thống ngoài. Nâng cấp hệ thống quản lý quan hệ khách hàng hiện tại sẽ giúp EVN nói chung và các DN phát điện thuộc EVN nói riêng đạt được các lợi ích như:

- Hiệu quả về quản lý: Thông qua CMIS, thông tin sẽ được phản ánh kịp thời cho lãnh đạo điều hành, sản xuất, thời gian cung cấp thông tin nhanh và tin cậy, quy trình nghiệp vụ thống nhất trên toàn EVN, tạo điều kiện thuận lợi, giúp các DN này ngày càng hiện đại hoá, chuẩn hóa.
- Hiệu quả về vật chất: Hệ thống thông tin quản lý khách hàng đem lại lợi ích về kinh tế tương đối lớn cho EVN, góp phần nâng cao hiệu quả ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý.
- Hiệu quả về xã hội: Hệ thống CMIS được xây dựng và triển khai cho phép các DN phát điện có thể áp dụng công nghệ thông tin vào nghiệp vụ kinh doanh điện năng, tạo thành một chu trình sản xuất khép kín, quản lý thông tin khách hàng từ khi ký đến khi thanh lý hợp đồng.

*Hai là, EVN nên phát triển hệ thống truyền thông kinh doanh tích hợp nhằm hợp nhất và nâng cao hiệu suất truyền thông kinh doanh.* Hiện tại các DN phát điện nói riêng và EVN nói chung đang sử dụng rất nhiều hệ thống khác nhau để đáp ứng các nhu cầu thông tin của mình như hệ thống tổng đài, voicemail, fax, hệ thống email, hệ thống conferencing (audio/video), thậm chí một số công ty còn thiết lập cả hệ thống chat (instant messaging) nội bộ... Tuy nhiên, việc sử dụng quá nhiều hệ thống của nhiều hãng khác nhau và hoạt động độc lập với nhau làm nảy sinh nhiều vấn đề như tính tương thích hệ thống, lãng phí tài nguyên, tổn nguồn lực quản trị.... Ngoài ra việc tích hợp các dịch vụ này vào các ứng dụng nghiệp vụ của doanh nghiệp cũng rất khó khăn và tốn kém nhiều chi phí. Xu hướng tất yếu đòi hỏi EVN cần phát triển một hệ thống truyền thông kinh doanh tích hợp mới cho phép hợp nhất các thành phần đã đầu

tư giúp người dùng cuối đơn giản hóa việc sử dụng, giúp nhà quản trị giảm bớt tải và giúp công ty giảm chi phí đầu tư ban đầu và giảm chi phí phát sinh trong tương lai (đảm bảo ROI).

**Ba là, EVN cần chuẩn hóa hệ cơ sở dữ liệu thị trường và kinh doanh của doanh nghiệp phát điện, đặc biệt chuẩn hóa hệ thống kế toán tuân theo chuẩn kế toán quốc tế (IFRS).** Việc xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu thị trường và quản lý tài chính kế toán hiệu quả cần được ưu tiên ở tất cả các DN thành viên của EVN. EVN đã có một bản Oracle Financial tại trụ sở Tập đoàn nhưng hệ thống này không làm việc hiệu quả và không được triển khai rộng xuống các đơn vị thành viên. Ngoài ra, hệ thống kế toán của EVN không hoàn toàn tuân theo IFRS và thông tin tài chính thường không đáng tin cậy, rất mất thời gian để thu thập. Do vậy, NCS đề xuất EVN chuẩn hóa lại toàn bộ hệ cơ sở dữ liệu thị trường và kinh doanh cũng như chuẩn hóa hệ thống kế toán. Việc lựa chọn và thực hiện những hệ thống như thế sẽ tốn thời gian và có thể mất hai tới vài ba năm, nhưng trong dài hạn nó sẽ mang lại những hiệu quả to lớn khi mang lại những thông tin tài chính đúng hạn và tin cậy, tuân thủ hoàn toàn theo IFRS; cho phép các DN phát điện quản lý và triển khai CLKD tốt hơn.

### **(3) Đối tượng và ý nghĩa thực hiện giải pháp:**

Đối tượng thực hiện giải pháp là EVN và các đơn vị thành viên.

Giải pháp được thực hiện sẽ tăng cường hợp tác chuỗi cung ứng điện đến khách hàng tiêu dùng cuối cùng và do đó tạo điều kiện nâng cao hiệu suất triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN.

## **3.4. Nhóm kiến nghị vĩ mô tạo môi trường và điều kiện triển khai hiệu quả chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN**

### **3.4.1. Hoàn thiện hệ thống pháp luật ngành điện**

Kiến nghị hoàn thiện hệ thống pháp luật ngành điện nhấn mạnh đến tính đồng bộ, thống nhất trong hệ thống pháp luật về điện

- Đối với Luật sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả. Kể từ ngày 01/01/2011, Luật này có hiệu lực thi hành. Trong nội dung quy định của Luật này đã bao trùm các nội dung về tiết kiệm điện được quy định trong Luật Điện lực. Đồng thời, hiện nay Bộ Công Thương cũng đang dự thảo Nghị định xử phạt trong lĩnh vực tiết kiệm năng lượng. Đây là cơ sở để đảm bảo cho việc tiết kiệm được thực thi tốt hơn, đồng bộ hoá các văn bản quy phạm pháp luật được tốt hơn. Vì vậy, đề nghị xem xét bỏ nội dung này trong Luật điện lực.

- Đối với Dự thảo Luật Giá. Về thẩm quyền và trách nhiệm định giá đối với điện đã xuất hiện những điểm không “khớp” và bất cập giữa Dự thảo Luật Giá và Luật Điện lực. Giá bán điện bình quân chỉ phù hợp với giai đoạn hiện nay, khi Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) đang là đơn vị mua duy nhất và là đơn vị bán lẻ duy nhất. Đến khi cấu trúc thị trường thay đổi theo các cấp độ, các quy định về giá điện cũng phải được thay đổi thích hợp. Cụ thể, khi có thị trường bán buôn điện và thị trường bán lẻ điện

thì sẽ có nhiều đơn vị kinh doanh mua bán điện. Lúc đó, giá bán lẻ điện sẽ chịu nhiều tác động của cơ chế thị trường ở nhiều khâu hơn và có thể sẽ khác nhau ở các vùng khác nhau.

Do vậy, trong trường hợp đó, quy định Thủ tướng Chính phủ phê duyệt giá bán lẻ điện bình quân sẽ không còn phù hợp và không khả thi. Do vậy, đề nghị cơ chế quản lý giá điện trong Luật Giá nên bỏ quy định này.

### **3.4.2. Hoàn thiện cơ chế chính sách vĩ mô với lĩnh vực phát điện**

Các chính sách vĩ mô với lĩnh vực phát điện cần hoàn thiện là:

- *Hoàn thiện quy hoạch phát triển điện lực*: Quy hoạch phát triển điện lực tỉnh/thành phố trực thuộc trung ương 5 năm là quá ngắn vì quy hoạch này phải dựa vào quy hoạch phát triển kinh tế xã hội, đa phần là 10 năm. Để lập quy hoạch thường mất từ 1–2 năm, nếu chỉ có 3–4 năm thực hiện không thể liên tục điều chỉnh được, không giải quyết được quy hoạch mang tính dài hạn. Bên cạnh đó, tốc độ phát triển rất nhanh của một số đô thị, địa phương trong nước đang đặt ra yêu cầu về tầm nhìn dài hạn hơn. Do đó, nên thống nhất thời gian lập quy hoạch là 10 năm.

- *Hoàn thiện chính sách về giá điện*: Nhà nước không nên can thiệp vào giá điện, mà để thị trường tự điều chỉnh để có được thị trường điện cạnh tranh toàn diện và thu hút đầu tư, khắc phục tình trạng thiếu điện như vừa gian qua. Việc này thời gian tới có thể thực hiện thông qua thực hiện biểu giá theo chi phí.

Phân tích của Ngân hàng thế giới [94] cho thấy giá điện bền vững cần tăng tới 40% trong năm 2015 và từ 2016 trở đi giá điện tăng theo mức lạm phát (dự kiến theo mô hình bằng khoảng 7%). Giá điện cao lên không chỉ là cần thiết với EVN mà còn để thu hút nhà đầu tư tư nhân vào lĩnh vực phát điện do các nhà đầu tư tiềm năng đều biết rằng giá điện hiện nay đang thấp hơn chi phí. Đối với việc này, NCS kiến nghị Nhà nước nên thực hiện hai công việc như trong *Bảng 4.5 – Phụ Lục 4*.

- *Hoàn thiện các chính sách chung liên quan đến các vấn đề thuế hoặc xác định giá trị doanh nghiệp nhà nước*, khả năng bảo lãnh Chính phủ và tương tự từ phía Bộ Tài chính.

- *Hoàn thiện chính sách tài nguyên thiên nhiên và môi trường* đối với phát điện từ phía Bộ Tài nguyên và Môi trường.

### **3.4.3. Hoàn thiện quản lý nhà nước bộ Công thương với lĩnh vực phát điện**

Hiện nay ảnh hưởng của Bộ Công thương đối với ngành điện thông qua trách nhiệm trong việc thực thi Luật Điện lực, nhằm xây dựng chính sách ngành. Ví dụ, trong các vấn đề như vận hành thị trường, tiết kiệm năng lượng, năng lượng tái tạo và định giá, và thực hiện quy hoạch tổng thể ngành điện. Bộ Công Thương có vị trí là bộ tiếp nhận báo cáo của các doanh nghiệp nhà nước trong ngành điện và là cơ quan quản lý ngành điện nói chung và các DN phát điện nói riêng. Bộ cũng có vai trò quan trọng trong việc phê duyệt tăng giá bán lẻ lên tới một ngưỡng đã xác định (hiện tại là 10%) và tiến hành đấu thầu cho phát điện mới. Bộ Công Thương quản lý ngành điện thông qua Tổng cục Năng lượng thuộc bộ. Ngoài ra, Viện Năng lượng thuộc Bộ Công Thương có trách nhiệm dự báo nhu cầu và phát triển

Qui hoạch điện, qui hoạch phát điện để Bộ Công Thương phê duyệt. Trong lộ trình thị trường điện cạnh tranh, Bộ Công Thương có vai trò rất lớn trong việc cổ phần hóa các công ty phát điện. Tuy nhiên, Bộ Công Thương thiếu nhân lực, chuyên môn và nguồn lực để thực hiện chương trình có hiệu quả. Thay vì chủ động thực hiện đấu thầu cạnh tranh để cổ phần hóa các DN ngành điện nói chung và các DN phát điện nói riêng, Bộ Công Thương đóng vai trò thụ động, không xúc tiến các cơ hội mà thậm chí khiến các nhà đầu tư quan ngại hơn trong việc phát triển một dự án đầu tư ngành điện. Việc giám sát các dự án điện đang được xây dựng hoàn toàn dựa vào các báo cáo từ các nhà đầu tư chứ không phải do Bộ chủ động phát hiện vấn đề và giải quyết. Những bất cập trong quản lý của Bộ Công Thương đối với ngành điện khiến cho việc triển khai CLKD tại các DN phát điện bị chậm trễ kéo dài, các quyết định gấp rút (đặc biệt là những khâu giới hạn thời gian nêu trong quy định), thiếu kết quả đấu thầu cạnh tranh dẫn tới những thỏa thuận bất lợi hơn cho ngành điện Việt Nam, thiếu truyền thông làm giảm số lượng các nhà đầu tư tiềm năng và mức độ quan tâm của họ đến các DN ngành điện...

Vì những lí do trên việc hoàn thiện quản lý nhà nước bộ Công thương với lĩnh vực phát điện đóng vai trò quan trọng trong nâng cao chất lượng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN. Do vậy NCS kiến nghị Bộ Công Thương:

- Thành lập Ban Quản lý cổ phần hóa ngành điện tại Bộ Công Thương với các cán bộ cần pháp lý, kỹ thuật, giao dịch, tài chính... và hỗ trợ kỹ thuật để khởi động chương trình và phát triển các năng lực cần thiết trong nhóm.
- Cải thiện sự phối hợp giữa các bên liên quan khác nhau của chính phủ và Bộ Công thương (đặc biệt là Ban chỉ đạo chính thức và Nhóm công tác quản lý ngành điện)
- Hợp lý hóa các quy trình/quy tắc quản lý ngành điện:
  - Thực hiện các nhiệm vụ song song bất cứ nơi nào có thể, đấu thầu nhiều dự án điện cùng một lúc.
  - Bắt đầu quá trình thực hiện Qui hoạch điện ngay sau khi dự án được phê duyệt/cấp phép.
  - Ban hành sử dụng tài liệu mẫu (đặc biệt là hợp đồng) và giảm thiểu phạm vi đàm phán và đảm bảo các văn bản mẫu có thể vay được vốn ngân hàng để tạo điều kiện đóng tài chính.
  - Thiết lập quy trình giám sát tiến độ chính thức, chủ động (trong quá trình chuẩn và sau đó là quá trình xây dựng). Sau khi hợp đồng được ký kết, mục tiêu là cần làm việc với nhà đầu tư để xác định và giải quyết những trở ngại tiềm tàng trước khi chúng gây ra tác động lớn.
  - Truyền thông các quy định thủ tục cho các nhà đầu tư tiềm năng quan tâm đến ngành điện.

### **TÓM LƯỢC CHƯƠNG 3.**

Trong chương 3, sau khi đưa ra định hướng, lộ trình phát triển và nâng cấp thị trường

cạnh tranh Việt Nam; định hướng và chiến lược phát triển ngành điện và EVN đến 2025, tầm nhìn đến 2030; trên cơ sở phân tích TOWS động và định hướng hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN cũng như từ thực trạng triển khai CLKD tại chương 2, NCS khái quát hóa 06 quan điểm hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN giai đoạn tới trên góc độ kinh doanh thương mại, từ đó đưa ra mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể trong triển khai CLKD tại các DN này. Bám vào các mục tiêu đó, 02 nhóm giải pháp đã được đưa ra nhằm hoàn thiện triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

Nhóm giải pháp trọng tâm, trước mắt và có tính đột phá bao gồm 08 giải pháp: (1) Chuyển đổi mô hình KD phát điện từ định hướng sản phẩm sang định hướng giá trị; từ phương thức quản trị theo kế hoạch, qui hoạch sang QTCL lấy CLKD làm cốt lõi; (2) Hoàn thiện tổ chức và nâng cao NL lãnh đạo triển khai CLKD của đội ngũ CEOs các DN phát điện thuộc EVN; (3) Kích hoạt và nâng cao hiệu suất chuỗi giá trị DN phát điện, giải bài toán quản trị chi phí; (4) Xây dựng và phát triển các năng lực CLKD cốt lõi tạo lợi thế cạnh tranh bền vững; (5) Chuyển đổi phương pháp từ định giá chi phí cộng thêm sang định giá theo chi phí cận biên; (6) Nâng cao chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng hòa điện trên cơ sở xây dựng hệ thống sản xuất tinh gọn và nhanh hoạt; (7) Tăng cường quản lý quan hệ khách hàng, đối tác nội bộ ngành và trong chuỗi cung ứng ngành điện; và (8) Tăng cường nghiên cứu và phát triển sản phẩm điện năng mới và DN phát điện mới thân thiện với môi trường.

Nhóm giải pháp căn cơ, dài hạn nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả bền vững cho triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN gồm:

- Về phía các DN phát điện thuộc EVN, NCS đề xuất 03 giải pháp căn cơ, dài hạn là (1) Nâng cao chất lượng vận dụng các phương pháp khoa học trong phân tích tình thế CL và xác lập định hướng, trọng tâm triển khai CLKD; (2) Nâng cao hiệu suất triển khai các định hướng cho các CL chức năng tại các DN phát điện; và (3) Thực hành tốt tái thiết các quá trình KD cốt lõi tại các DN phát điện thuộc EVN.
- Về phía EVN, NCS đề xuất 06 giải pháp: (1) Đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao tổng công suất phát điện; hỗ trợ quản trị công suất các DN phát điện; (2) Hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng điện năng của EVN; (3) Nâng cao chất lượng lãnh đạo điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai CLKD giữa các lĩnh vực KD thuộc EVN; (4) Cải tiến tổ chức và phân cấp quản trị CLKD nội bộ EVN và thúc đẩy nâng cấp thị trường cạnh tranh ngành điện; (5) Tăng cường chất lượng quản lý an toàn sản xuất KD và an ninh phi truyền thống với lĩnh vực KD phát điện; và (6) Phát triển ứng dụng công nghệ thông tin, truyền thông KD tích hợp và xây dựng hệ cơ sở dữ liệu thị trường và KD.

Ngoài 02 nhóm giải pháp trước mắt và dài hạn, Chương 3 cũng đưa ra nhóm kiến nghị vĩ mô tạo môi trường và điều kiện triển khai hiệu quả CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

## KẾT LUẬN

Là một đề tài có định hướng nghiên cứu mới trên cả góc độ lí luận QTCL và thực tiễn vận hành quản trị ngành điện Việt Nam nói chung và các DN phát điện thuộc EVN nói riêng trong bối cảnh tiến tiến thị trường phát điện cạnh tranh, luận án đã cố gắng đạt được về cơ bản mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu đề ra:

Một là, làm rõ được sự cần thiết khách quan, vị trí và ý nghĩa của triển khai CLKD trong tiến trình quản trị CLKD của DN.

Hai là, nghiên cứu nội dung triển khai CLKD của các DN phát điện và sự khác biệt trong triển khai CLKD của các DN này với các DN khác trong ngành điện trong bối cảnh/cấp độ thị trường cạnh tranh ngành điện Việt Nam

Ba là, làm rõ mô hình nghiên cứu thực tế và thang đo tương ứng trong triển khai CLKD trong thị trường cạnh tranh của DN phát điện thuộc EVN, trong đó thang đo hiệu suất mục tiêu CLKD được xây dựng dựa trên thang đo BSP và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất mục tiêu CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN gồm 6 thành phần: (1) Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD (SA) - được đo lường bằng 4 biến quan sát; (2) Chất lượng lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh (PS) - được đo lường bằng 4 biến quan sát; (3) Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh (FS) - được đo lường bằng 6 biến quan sát; (4) Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN (PR) - được đo lường bằng 4 biến quan sát; (5) Chất lượng triển khai CL tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (CA) - được đo lường bằng 5 biến quan sát; và (6) Chất lượng triển khai nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD (BC) - được đo lường bằng 5 biến quan sát.

Bốn là, nghiên cứu được thực trạng hiệu suất triển khai CLKD và mức độ tác động của các yếu tố triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN hiện nay, từ đó chỉ ra những điểm thành công và hạn chế trong thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

Năm là, đề xuất những giải pháp chiến lược để nâng cao hiệu suất triển khai CLKD hướng tới lộ trình và cấp độ cạnh tranh thị trường điện, bao gồm hai nhóm giải pháp lớn là: nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá; và nhóm giải pháp căn cơ, dài hạn nhằm nâng cao chất lượng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN. Trong đó, nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá bao gồm 8 giải pháp: (1) Chuyển đổi mô hình kinh doanh phát điện từ định hướng sản phẩm sang định hướng giá trị, từ phương thức quản trị theo kế hoạch, qui hoạch sang quản trị chiến lược lấy chiến lược kinh doanh làm cốt lõi; (2) Hoàn thiện tổ chức và năng lực lãnh đạo triển khai thực thi chiến lược kinh doanh của đội ngũ CEOs các doanh nghiệp phát



điện thuộc EVN; (3) Kích hoạt và nâng cao hiệu suất chuỗi giá trị doanh nghiệp lĩnh vực phát điện, giải bài toán quản trị chi phí; (4) Xây dựng và phát triển các năng lực chiến lược kinh doanh cốt lõi tạo lợi thế cạnh tranh bền vững; (5) Chuyển đổi phương pháp định giá chi phí cộng thêm sang định giá theo chi phí cận biên; (6) Nâng cao chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng hòa điện trên cơ sở xây dựng hệ thống sản xuất tinh gọn và nhanh hoạt; (7) Tăng cường quản lý quan hệ khách hàng và đối tác nội bộ ngành và trong chuỗi cung ứng ngành điện; và (8) Tăng cường nghiên cứu và phát triển sản phẩm điện năng mới và doanh nghiệp phát điện mới thân thiện với môi trường. Nhóm giải pháp căn cơ, dài hạn nhằm nâng cao chất lượng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN gồm 03 giải pháp đối với các DN phát điện thuộc EVN là: (1) Nâng cao chất lượng vận dụng các phương pháp khoa học trong phân tích tình thế chiến lược và xác lập định hướng, trọng tâm triển khai chiến lược kinh doanh; (2) Nâng cao hiệu suất triển khai các chiến lược chức năng kinh doanh của doanh nghiệp phát điện; (3) Hoàn thiện theo hướng tái thiết các quá trình và qui trình sản xuất kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp phát điện; và 06 giải pháp đối với bản thân tập đoàn điện lực Việt Nam là: (1) Đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao tổng công suất phát điện; hỗ trợ quản trị công suất các doanh nghiệp phát điện; (2) Hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng điện năng của EVN; (3) Nâng cao chất lượng lãnh đạo điều phối và hỗ trợ nguồn lực triển khai chiến lược kinh doanh giữa các lĩnh vực kinh doanh thuộc EVN; (4) Cải tiến tổ chức và phân cấp quản trị chiến lược kinh doanh nội bộ EVN và thúc đẩy nâng cấp thị trường cạnh tranh ngành điện; (5) Tăng cường chiến lược quản lý an toàn sản xuất kinh doanh và an ninh phi truyền thống với lĩnh vực kinh doanh phát điện; (6) Phát triển ứng dụng công nghệ thông tin, truyền thông kinh doanh tích hợp và xây dựng hệ cơ sở dữ liệu thị trường và kinh doanh của doanh nghiệp phát điện. Bên cạnh đó 03 kiến nghị vĩ mô nhằm hoàn thiện hệ thống pháp luật ngành điện, hoàn thiện cơ chế chính sách vĩ mô với lĩnh vực phát điện và hoàn thiện quản lý Nhà nước bộ Công thương với lĩnh vực phát điện cũng được đưa ra.

Bằng cách soạn thảo nội dung đáp ứng mục đích nghiên cứu của đề tài, luận án đã góp phần cung cấp những luận cứ lí luận và thực tiễn giúp các DN phát điện thuộc EVN đổi mới thực chất phương thức QTDN theo định hướng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh cốt lõi và nâng cao hiệu quả triển khai CLKD hiện tại. Luận án cũng cung cấp một số luận cứ khoa học và thực tiễn cho các nhà hoạch định chính sách phát triển ngành điện về các định hướng triển khai thị trường điện cạnh tranh hiện nay.

Về mặt nghiên cứu và đào tạo, Luận án cũng là một tài liệu tham khảo về triển khai CLKD cho các chuyên ngành thuộc ngành QTKD. Với những kết quả nghiên cứu này, NCS cố gắng đáp ứng về cơ bản các yêu cầu đối với một luận án tiến sĩ kinh tế,

góp phần đổi mới phương thức tổ chức và QTDN ở các DN Việt Nam hiện nay.



# DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

## I. Đề tài nghiên cứu khoa học

1. Đỗ Thị Bình (2011), *Hoàn thiện chiến lược tái cấu trúc tổ chức các đơn vị phát điện thuộc Tập đoàn điện lực Việt Nam*, Đề tài nghiên cứu Khoa học cấp trường, ĐH Thương Mại: Chủ nhiệm đề tài

## II. Các bài viết đăng tạp chí, kỷ yếu hội thảo khoa học

1. Đỗ Thị Bình (2012), *Nguyên lý mô hình tái cấu trúc chiến lược kinh doanh các DN phát điện thuộc tập đoàn điện lực Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Thương Mại, số 50, 43- 49

2. Đỗ Thị Bình (2012), *Cơ hội từ hội nhập: Nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế trong tái cấu trúc các doanh nghiệp phát điện của EVN*, Kỷ yếu Hội thảo quốc tế “Hội nhập: Cơ hội và Thách thức” của trường Đại học Thương Mại năm 2012.

3. Đỗ Thị Bình (2014), *Strategic Performance Benchmarking Analysis of Vietnam Electricity's Generation Companies*, Kỷ yếu Hội thảo quốc tế Những vấn đề về Quản lý Kinh tế và Quản trị kinh doanh hiện đại của trường Đại học Thương Mại năm 2014.

4. Đỗ Thị Bình (2014), *Tái cấu trúc năng lực tài chính và đầu tư của các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN*, Tạp chí Khoa học Thương Mại, số 73

5. Đỗ Thị Bình (2015), *Quản trị rủi ro trong triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN: thực trạng và giải pháp*, Tạp chí Khoa học Thương Mại, số 80.

6. Nguyễn Bách Khoa và Đỗ Thị Bình (2015), *Nghiên cứu triển khai chiến lược kinh doanh định hướng thị trường cạnh tranh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc Tập đoàn điện lực Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Thương Mại, số 82+83.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT

- [1] Bộ Công Thương (2010), *Thông tư Quy định phương pháp xác định giá phát điện; trình tự, thủ tục xây dựng, ban hành khung giá phát điện và phê duyệt hợp đồng mua bán điện*
- [2] Bộ Công Thương (2010), *Đề án tổ chức lại các đơn vị phát điện thành các công ty phát điện độc lập.*
- [3] Bộ Công Thương, Cục Điều tiết điện lực (2010), *Đề án Thiết kế tổng thể thị trường phát điện cạnh tranh và tái cơ cấu ngành điện cho phát triển thị trường điện*
- [4] Bộ Công Thương (2012), *Quyết định Số: 3023, 3024, 3025/QĐ-BCT* về việc thành lập công ty mẹ - tổng công ty phát điện 1, 2 và 3
- [5] Bộ Công Thương (2012), *Văn bản Số: 5742/BCT-ĐTĐL* về việc vận hành thị trường phát điện cạnh tranh từ ngày 1/7/2012
- [6] Bộ Công Thương (2013, 2014), *Báo cáo tổng kết hoạt động của thị trường phát điện sau 1,2 năm hoạt động*
- [7] Bộ Công Thương (2015), *Quyết định Số: 8266/QĐ – BCT*, Quyết định Phê duyệt thiết kế chi tiết thị trường bán buôn điện cạnh tranh Việt Nam
- [8] Công ty thủy điện Hòa Bình (2014), *Bản cáo bạch, Báo cáo thường niên*
- [9] Công ty thủy điện Thác Bà (2014), *Bản cáo bạch, Báo cáo thường niên*
- [10] Công ty thủy điện miền Trung (2014), *Bản cáo bạch, Báo cáo thường niên*
- [11] Công ty nhiệt điện Bà Rịa (2014), *Bản cáo bạch, Báo cáo thường niên*
- [12] Cục điều tiết điện lực (2009), *Đề án thiết kế chi tiết thị trường phát điện cạnh tranh*
- [13] Nguyễn Ngọc Điện (2009), *Phát triển quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam, Luận án tiến sỹ kinh tế Đại học Bách Khoa Hà Nội*
- [14] Fred R.David (2004), *Khái luận về Quản trị chiến lược*, NXB Thống Kê
- [15] Ganeshan Wignaraja (2003), *Phân tích khả năng cạnh tranh và chiến lược*, Viện nghiên cứu quản lý Trung ương.
- [16] Hoàng văn Hải (2001), *Đổi mới công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Nhà nước trong giai đoạn hiện nay ở nước ta, Luận án tiến sỹ*

*kinh tế Đại học Thương Mại*

- [17] Lê Quang Hải (2013), *Nghiên cứu quản lý lưới điện truyền tải trong thị trường điện Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kỹ thuật trường Đại học Bách Khoa Hà Nội
- [18] Hoàng Minh Hằng (2007), *Vấn đề an ninh năng lượng ở Đông Á: thực trạng và giải pháp*, Tạp chí nghiên cứu Đông Bắc Á, số 4/2007
- [19] Đinh Văn Hiến (2012), *Chiến lược phát triển doanh nghiệp tự động hóa Việt Nam giai đoạn đến 2020, tầm nhìn 2025*, Luận án tiến sỹ kinh tế của Học viện Khoa học xã hội
- [20] Phạm Thúy Hồng (2003), *Phát triển chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam trong tiến trình hội nhập nền kinh tế thế giới*, Luận án tiến sỹ kinh tế Đại học Thương Mại
- [21] Trần Thế Hùng (2008), *Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế Đại học Kinh tế quốc dân
- [22] Nguyễn Bách Khoa (2010), *Tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp ngành công thương Việt Nam – Nguyên lý và phương pháp nghiên cứu*, Tạp chí Khoa học Thương Mại, số 38, tr.5
- [23] Nguyễn Bách Khoa (2012), *Tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của các DN ngành may Việt Nam*, Đề tài nghiên cứu khoa học thuộc Bộ công thương.
- [24] Michael E.Porter (2008), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ.
- [25] Philip Kotler (2013), *Quản trị marketing*, NXB Lao Động – Xã hội, tái bản 12/13/2013
- [26] Nguyễn Thanh Sơn (2004), *Các mô hình quản lý thị trường điện lực và khả năng áp dụng tại Việt Nam*, Tạp chí Điện lực.
- [27] Huỳnh Thị Thu Sương (2012), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng ngành điện, trường hợp nghiên cứu: Vùng Đông Nam Bộ*; Luận án tiến sỹ kinh tế ĐH Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh
- [28] Sami Nour Kteily (2014), *Phát triển bền vững sau khủng hoảng kinh tế*, Hội thảo phát triển bền vững do Báo Doanh nhân Sài Gòn tổ chức.
- [29] Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động xã hội
- [30] Đinh Văn Toàn (2011), *Phát triển nguồn nhân lực của tập đoàn điện lực Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế Đại học Kinh tế quốc dân:
- [31] Nguyễn Anh Tuấn (2004), *Hoàn thiện mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của*

*tổng công ty điện lực Việt Nam, Luận án tiến sỹ kinh tế Đại học Kinh tế quốc dân*

- [32] Nguyễn Hoàng Việt (2010), *Phát triển chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp ngành may Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế.
- [33] Tập đoàn điện lực Việt Nam (2013), *Chiến lược phát triển tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020*
- [34] Tập đoàn điện lực Việt Nam, Viện Năng Lượng (2008), *Chiến lược phát triển công nghệ điện lực của Tập đoàn điện lực Việt Nam*
- [35] Tập đoàn điện lực Việt Nam (2015), *Báo cáo kết quả vận hành 3 năm thị trường phát điện cạnh tranh*
- [36] Thủ tướng Chính Phủ (2013), *Quyết định Số 63/2013/QĐ-TTg qui định về lộ trình, các điều kiện và cơ ngành điện để hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện lực tại Việt Nam*
- [37] Thủ tướng Chính Phủ (2011), *Qui hoạch điện VII*
- [38] Thủ tướng Chính phủ (2004), *Quyết định số 176/2004/QĐ-TTg về việc phê duyệt chiến lược phát triển ngành điện Việt Nam giai đoạn 2004-2010, định hướng đến năm 2020*
- [39] Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động xã hội

#### **TIẾNG ANH**

- [40] Alan Kennedy (2013), *The Alpha Strategies: Understanding Strategy, Risk, and Values in Any Organization*, McGraw-HillPublisher.
- [41] Andrews, K (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, McGraw-HillPublisher.
- [42] Anna Nagurney, Dong, J. and D. Zhang (2002), *A Supply Chain Network Equilibrium Model*, Transportation Research E 38, 281-303.
- [43] Alexander Roberts et al (2012), *Strategic Risk Management*, Edinburgh Business School Publisher.
- [44] Astif Osmani et al (2013), *Electricity generation from renewables in United States: Resource potential, current usage, technical status, challenges, strategies, policies and future directions*
- [45] Casazza and Delea (2005), *Strategic Options for Electric Generation Companies*, John Wiley & Sons, New York.
- [46] Charles W.L. Hill & Gareth R.Jones (2008), *Strategic Management Theory*, 8th

edition, Houghton Mifflin Company.

- [47] Clausewitz, C (2008), *On War*, Oxford University Press
- [48] D.Aaker (2001), *Strategic Market Management*, Prentice Hall Publisher.
- [49] David Simchi-Levi et al (2007), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Cases*, McGraw-Hill/Irwin Publisher.
- [50] Esteban R. Brenes et al (2008), *Key success factors for strategy implementation in Latin America*, *Journal of Business Research*
- [51] Firdaus Alamsjah (2011), *Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- [52] Flood, P.C., Dromgoole, T., Carrol, S.J. & Gorman, L. (eds). 2000. *Managing Strategy Implementation: An Organizational Behaviour Perspective*. Oxford: Blackwell.
- [53] Gary L. Neilson, Karla L. Martin và Elizabeth Powers (2008), *The secrets to successful strategy execution*, *Havard Business Review*, June 2008.
- [54] Giorgos et al (2014), *Environmental impacts of the Greek electricity generation sector*, *Sustainable Energy Technologies and Assessments*:
- [55] Genesis Energy (2002), *Annual Report*
- [56] Hair J, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (1995). *Multivariate data analysis. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc*
- [57] Henderson, B. (1984), *Logic of Business Strategy*, Harper Collins Publisher.
- [58] Henson RK, Roberts JK (2006), *Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice*. *Educational and Psychological Measurement*;66(3)
- [59] Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. 2007. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th edition. Ohio: Thomson/South Wester
- [60] Hobbs, B. F., Metzler, C. and J. S. Pang (2000), *Strategic Gaming Analysis for Electric Power Networks: An MPEC Approach*, *IEEE Transactions on Power Systems* 15, 638-645
- [61] Holman, P. 1999. *Turning great strategy into effective performance*, Strategic Planning Society, UK.
- [62] Hrebiniak, L.G. 2005. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing

- [63] Huey, J. 1994. *The new post-heroic leadership*, Fortune, 42–50.
- [64] Jack Casazza và Frank Delea (2003), *Understanding Electric Power System: An Overview of the Technology and the Marketplace*, NXB John Wiley & Sons, Inc
- [65] Jia Shuzhi. (2003). *On Knowledge Management of Power Generating Enterprises*. North China Electric Power University proceedings..
- [66] John, O.P. & Benet-Martínez, V. (2000). *Measurement, scale construction, and reliability*, Handbook of research methods in social and personality psychology (pp. 339-369). New York, NY: Cambridge University Press.
- [67] Kaplan, R.S. & Norton, D.P (2004), *Strategy Maps: Turning Intangible Assets into Tangible Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- [68] Karani Teresa (2009), *Strategy Implementation at Kenya Electricity Generating Company Ltd*, Đề tài nghiên cứu khoa học của trường đại học Nairobi, Kenya:
- [69] Kepha Otieno Omuoso (2013), *Challenges affecting implementation of corporate strategies in the electricity sector in Kenya*, Đề tài nghiên cứu của trường đại học Kenyatta, Kenya
- [70] Maria Vagliasindi và John Besant-Jones (2013), *Power Market Structure: Revisiting Policy Options*, World Bank research for KEPCO.
- [71] Michael E. Porter (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard business Review.
- [72] M.Prabavathi và R.Gananadass (2014), *Energy bidding strategies for restructured electricity market*, *Electrical Power and Energy System*
- [73] Nunnally & Bernstein (1994), *Psychometric Theory*, New. York: McGraw-Hill.
- [74] Nagurney. A, Dmytro Matsypura (2005), *A Supply Chain Network Perspective for Electric Power Generation, Supply, Transmission, and Consumption*, John Wiley & Sons, New York.
- [75] Noble, C.H (1999), *The eclectic roots of strategy implementation research*, Journal of Business Research, 45: 119–134.
- [76] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press
- [77] Pearce & Robinson (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, McGraw Hill Publisher.
- [78] Pearce, J.A. & Robinson, R.B, (2007), *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 9th edition. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.



- [79] Philip Kotler (2001), *Marketing Management*, Prentice Hall Publisher
- [80] Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- [81] Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review (v. 68, no. 3), pp. 79–91.
- [82] Qin Li, Xin Li & Ping Zhou (2010), *The Strategic Choice of Core Competitiveness in Power Generating Enterprises: Knowledge Management*, International Journal of Business and Management, Volume 5, No. 8
- [83] Ralf Muller et al (2008), *Successful diversification strategies of electricity companies: an explorative empirical study on the success of different diversification strategies of German electricity companies in the wake of the European market liberalization*, Energy Policy.
- [84] Richard Lynch (2006). *Corporate Strategy*, Prentice Hall Publisher.
- [85] Robert S. Kaplan (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Working Paper, Harvard Business School.
- [86] Rowe et al (1998), *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publisher.
- [87] Standard & Poors Consulting (2002), *Korea Midland Power Co., Ltd. Management Presentation*
- [88] The Kansai Electric Power Co.Inc (2001), *Annual Report*
- [89] Thompson, A.A. & Strickland, A.J (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th edition. New York: McGraw-Hill.
- [90] Tom Cannon (1991), *Enterprise: Creation, Development and Growth*, Butterworth-Heinemann Publisher
- [91] Verlyn Klass (2010), *Guyana Power Sector Policy and Implementation Strategy*, Đề tài nghiên cứu khoa học của công ty tư vấn độc lập cho ngành điện Guyana:
- [92] Yang Xiaozhou. (2005). *On Knowledge Management of Firms, Knowledge Management Strategy and Core Competitiveness*. Xian University proceedings.
- [93] World Bank Group (2015), *Equitization and Divestiture Strategy for EVN's Generation Companies*
- [94] World Bank Group & AF Mercados Consultant (2014), *strategic options for enhanced financial performance of EVN power companies*.

## **CÁC WEBSITE**

- [95] Tập đoàn điện lực Việt Nam:  
<http://www.evn.com.vn/Home/tabid/41/language/vi-VN/Default.aspx>
- [96] Cục điều tiết điện lực:  
<http://www.erav.vn/Home/tabid/41/language/vi-VN/Default.aspx>
- [97] Bộ Công Thương: <http://www.moit.gov.vn/vn/Pages/Trangchu.aspx>
- [98] Komipo website: [https://www.komipo.co.kr/kom\\_eng/main/main.asp](https://www.komipo.co.kr/kom_eng/main/main.asp)
- [99] Kansai Electric Website: <http://www.kepco.co.jp/english/>
- [100] Genesis Energy website: <https://www.genesisenergy.co.nz/home>
- [101] Công ty thủy điện Hòa Bình: <http://www.thuydienhoabinh.vn/>
- [102] Công ty thủy điện Thác Bà: <http://www.thacba.com.vn/>
- [103] Công ty thủy điện miền Trung: <http://www.chp.vn/>
- [104] Công ty nhiệt điện Bà Rịa: <http://www.btp.com.vn/vnn/>
- [105] Trang tin Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn: <http://www.mard.gov.vn/>  
(*Bài Tác động tiêu cực của Thủy điện đến môi trường nước*)

## PHỤ LỤC 1. TIÊU CHUẨN ĐÁP VIÊN

Tiêu chuẩn chọn đáp viên cho nghiên cứu thực trạng triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.

1. Các đáp viên đều là các chuyên gia là các CEOs của các DN phát điện, DN truyền tải điện, DN mua bán điện; các nhà quản trị cấp tập đoàn và tổng công ty phát điện; các chuyên gia quản lý nhà nước về điện thuộc Bộ Công thương; các nhà nghiên cứu về chiến lược công nghiệp điện, các nhà tư vấn chiến lược – những người nắm vững và hiểu biết rõ về DN phát điện và chất lượng triển khai CLKD của các DN phát điện.

2. Các đáp viên nghiên cứu định tính gồm chuyên gia là các CEOs của các DN phát điện, DN truyền tải điện, DN mua bán điện; các nhà quản trị cấp tập đoàn và tổng công ty phát điện; các chuyên gia quản lý nhà nước về điện thuộc Bộ Công thương; các nhà nghiên cứu về chiến lược công nghiệp điện với số lượng là 16 chuyên gia với mục đích phát triển mô hình và thang đo nghiên cứu lí thuyết đã được thiết kế với đề cương thảo luận được chuẩn bị trước (Bảng 1.1)

**Bảng 1.1. Cơ cấu mẫu nghiên cứu định tính**

TT	Cơ cấu đáp viên chuyên gia	Số lượng mẫu	Tỉ lệ (%)
1	CEOs ở các DN phát điện thuộc EVN	4	25%
2	CEOs ở các DN khách hàng trong chuỗi cung ứng EVN	2	12,25%
3	CEOs và quản trị CLKD ở tập đoàn và các Gencos	4	25%
4	Chuyên gia quản lý nhà nước Bộ Công thương về ngành điện	2	12,25%
5	Chuyên gia độc lập và nhà nghiên cứu CL phát triển công nghiệp điện và phát điện	4	25%
	<b>Tổng</b>	16	100%

3. Thành phần của đáp viên nghiên cứu định lượng là các nhà quản trị CLKD ở các DN phát điện và DN thành viên chuỗi cung ứng điện – những người không chỉ hiểu về DN phát điện mà còn nắm vững chất lượng triển khai CLKD của các DN này để có thể thấu hiểu và cảm nhận đánh giá được các yếu tố hợp thành (biến quan sát) chất lượng các hợp phần (biến độc lập) triển khai CLKD định hướng thị trường cạnh tranh của DN phát điện.

Do mức độ hiểu biết rộng trên chuỗi cung ứng ngành điện và yêu cầu của điều tra hiệu suất triển khai CLKD các DN phát điện là sự kết hợp giữa đánh giá các thành viên trong chuỗi và giữa đánh giá trong và đánh giá ngoài của khách hàng, nhà cung cấp, của thành viên chuỗi – nên xác lập tỷ lệ phân bổ sau: (xem bảng 1.2)

**Bảng 1.2. Cơ cấu mẫu nghiên cứu định lượng**

<b>TT</b>	<b>Cơ cấu đáp viên chuyên gia</b>	<b>Số lượng mẫu</b>	<b>Tỉ lệ (%)</b>
1	CEOs ở các DN phát điện thuộc EVN	47	29,01%
2	CEOs ở các DN khách hàng trong chuỗi cung ứng EVN	32	19,75%
3	CEOs và quản trị CLKD ở tập đoàn và các Gencos	28	17,28%
4	Chuyên gia quản lý nhà nước Bộ Công thương về ngành điện	15	9,27%
5	Chuyên gia Quản lý Nhà nước tỉnh và huyện có DN phát điện	21	12,96%
6	Chuyên gia độc lập và nhà nghiên cứu CL phát triển công nghiệp điện và phát điện	19	11,73%
	<b>Tổng</b>	162	100%



## **PHỤ LỤC 2. KỊCH BẢN HỘI THẢO NHÓM CHUYÊN GIA TRONG NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH**

### **1. Phần giới thiệu**

Xin chào quý vị!

Tôi là NCS chuyên ngành Thương Mại, thuộc trường ĐH Thương Mại với đề tài “*Một số giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN*”. Để có thể hoàn thành tốt luận án tiến sỹ của mình, tôi rất mong nhận được sự thảo luận, góp ý nhiệt tình và hiệu quả của quý vị về các vấn đề liên quan đến triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN nhằm nâng cao hiệu suất triển khai chiến lược kinh doanh.

Trong đó, thuật ngữ “*hiệu suất triển khai CLKD*” được hiểu là kết quả đầu ra so với mục tiêu hoặc mức độ thực tế/mức độ hoàn hảo, và/hoặc mức đầu ra thực tế của quá trình/chi phí thực hiện quá trình - hiệu năng quá trình.

Những ý kiến của quý vị sẽ đóng góp tích cực vào sự thành công của nghiên cứu của NCS. Xin cảm ơn quý vị và xin phép đi ngay vào nội dung.

### **2. Phần Hội thảo nhóm chuyên gia**

- Trong các DN phát điện mà các chuyên gia biết, xin *nêu tối thiểu 03 DN phát điện* mà chuyên gia biết rõ trên tầm Quản trị chiến lược.
- Qua nghiên cứu, NCS nhận thấy có 6 vấn đề và đó cũng là 6 yếu tố có tác động trực tiếp, đồng biến đến hiệu suất triển khai CLKD của các DN phát điện thuộc EVN là: (1) Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD ; (2) Chất lượng lựa chọn định vị thị trường cạnh tranh ; (3) Chất lượng định hướng cho các CL chức năng ; (4) Chất lượng quan hệ đối tác và liên minh chiến lược ; (5) Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững ; và (6) Chất lượng nâng cấp nguồn lực, năng lực và xây dựng CLKD cốt lõi . Trong phần này, NCS mong muốn được cùng các chuyên gia lần lượt làm rõ từng yếu tố đó qua các phát biểu.

#### **A. Về Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD**

1. Trong số các DN phát điện thuộc EVN, theo quý vị DN nào có Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD tốt nhất? Quý vị có thể nêu những yếu tố quan trọng nổi bật của quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD được quý vị đánh giá tốt nhất là gì?

.....  
.....

2. NCS đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này để hỏi các CEO, các nhà quản lý các DN phát điện, mua bán điện, truyền tải điện, cục điều tiết điện lực; các cán bộ quản lý điện ngành công thương và địa phương vùng chịu tác động phát điện thì có hợp

lý hay không? Quý vị có góp ý gì để bổ sung, thay đổi phát biểu cho rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể các phát biểu đó là:

*SA1. Việc thực hành công cụ phân tích SPACE để đánh giá tình thế môi trường KD theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh của DN là tốt*

*SA2. DN thường xuyên thực hành các công cụ BCG, GE/McKinsey để chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs đảm bảo chất lượng tốt*

*SA3. Việc thực hành các công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD của DN trong triển khai CLKD là tốt, cập nhật*

*SA4. Việc xây dựng hệ thống thông tin QTKD dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử của DN là tốt đã góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao*

*SA5. Việc xây dựng hệ thống thông tin QTKD dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử của DN là tốt đã góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao.*

**B. Về chất lượng lựa chọn, định vị trên thị trường cạnh tranh**

1. Trong số các DN phát điện thuộc EVN, theo quý vị DN nào có chất lượng lựa chọn, định vị trên thị trường cạnh tranh tốt nhất? Quý vị có thể nêu những yếu tố lựa chọn, định vị trên thị trường cạnh tranh được quý vị đánh giá tốt nhất là gì?

.....

2. NCS đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này để hỏi các CEO, các nhà quản lý các DN phát điện, mua bán điện, truyền tải điện, cục điều tiết điện lực; các cán bộ quản lý điện ngành công thương và địa phương vùng chịu tác động phát điện thì có hợp lý hay không? Quý vị có góp ý gì để bổ sung, thay đổi phát biểu cho rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể các phát biểu đó là:

*PS1. DN định vị chi phí tương đối thấp hơn so với các DN phát điện khác, góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao*

*PS2. Mức độ định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn của DN góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao*

*PS3. Mức độ định vị chất lượng cao hơn của DN góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao*

*PS4. Mức độ định vị giá bán cao hơn của DN góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao*

*PS5. Mức độ định vị tính thân thiện và an toàn môi trường của DN góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao*

**C. Về chất lượng định hướng các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh**

1. Trong số các DN phát điện thuộc EVN, theo quý vị DN nào có chất lượng định hướng các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh tốt nhất? Quý vị có thể nêu những yếu tố định hướng các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh được quý vị đánh giá tốt nhất là gì?

.....

.....

2. NCS đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này để hỏi các CEO, các nhà quản lý các DN phát điện, mua bán điện, truyền tải điện, cục điều tiết điện lực; các cán bộ quản lý điện ngành công thương và địa phương vùng chịu tác động phát điện thì có hợp lý hay không? Quý vị có góp ý gì để bổ sung, thay đổi phát biểu cho rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể các phát biểu đó là:

*FS1. DN triển khai R&D sản phẩm mới, dịch vụ công nghệ và qui trình mới thường xuyên, hiệu quả.*

*FS2. DN có định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp và hiệu quả*

*FS3. Định hướng tổ chức, quản lý sản xuất và tác nghiệp của DN tinh gọn, hiệu quả*

*FS4. DN thực hành marketing toàn diện, theo định hướng thị trường và dựa trên giá trị*

*FS5. DN thực hành phát triển thương hiệu DN tốt*

*FS6. DN triển khai phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư*

*FS7. Định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực của DN có chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao*

***D. Về Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng của EVN***

1. Trong số các DN phát điện thuộc EVN, theo quý vị DN nào có chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng của EVN tốt nhất? Quý vị có thể nêu những yếu tố thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng của EVN được quý vị đánh giá tốt nhất là gì?

.....

2. NCS đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này để hỏi các CEO, các nhà quản lý các DN phát điện, mua bán điện, truyền tải điện, cục điều tiết điện lực; các cán bộ quản lý điện ngành công thương và địa phương vùng chịu tác động phát điện thì có hợp lý hay không? Quý vị có góp ý gì để bổ sung, thay đổi phát biểu cho rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể các phát biểu đó là:

*PR1. Mức độ chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh của DN đạt chất lượng cao, hiệu quả*

*PR2. Mức độ chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng của DN đạt chất lượng cao, hiệu quả*

*PR3. EVN có mức độ chia sẻ và điều hòa hợp lý về lợi ích, khó khăn theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của từng DN phát điện*

*PR4. Thực hành liên minh CL giữa DN phát điện và truyền tải điện đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi*

*PR5. Thực hành liên minh CL giữa DN phát điện và mua bán điện đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi*

*PR6. Thực hành liên minh CL giữa DN phát điện và phân phối điện đảm bảo phát huy tốt*

quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi

**E. Về chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững**

1. Trong số các DN phát điện thuộc EVN, theo quý vị DN nào có chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững tốt nhất? Quý vị có thể nêu những yếu tố tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững được quý vị đánh giá tốt nhất là gì?

.....

.....

2. NCS đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này đề hỏi các CEO, các nhà quản lý các DN phát điện, mua bán điện, truyền tải điện, cục điều tiết điện lực; các cán bộ quản lý điện ngành công thương và địa phương vùng chịu tác động phát điện thì có hợp lý hay không? Quý vị có góp ý gì để bổ sung, thay đổi phát biểu cho rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể các phát biểu đó là:

**CA1.** DN đảm bảo đầu vào và kết cấu hạ tầng cho sản xuất phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả

**CA2.** DN thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn

**CA3.** DN thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt

**CA4.** DN kích hoạt hiệu quả chuỗi giá trị theo nguyên tắc chi phí đáp ứng giá trị

**CA5.** DN có kỹ năng và khai thác hiệu quả cao đường cong kinh nghiệm

**F. Về chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi**

1. Trong số các DN phát điện thuộc EVN, theo quý vị DN nào có chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi tốt nhất? Quý vị có thể nêu những yếu tố nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CLKD cốt lõi được quý vị đánh giá tốt nhất là gì?

.....

.....

2. NCS đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này đề hỏi các CEO, các nhà quản lý các DN phát điện, mua bán điện, truyền tải điện, cục điều tiết điện lực; các cán bộ quản lý điện ngành công thương và địa phương vùng chịu tác động phát điện thì có hợp lý hay không? Quý vị có góp ý gì để bổ sung, thay đổi phát biểu cho rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể các phát biểu đó là:

**BC1.** Năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD của DN phù hợp, chất lượng và năng động

**BC2.** Năng lực tài chính và tài trợ của DN đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD

**BC3.** Năng lực quản trị rủi ro và đảm bảo tốt an ninh, an toàn phát điện của DN là tốt, hiệu quả

**BC4.** DN tiến hành xây dựng năng lực cốt lõi theo hướng giá trị khách hàng và năng lực cạnh tranh động của DN phát điện trên thị trường cung ứng

**BC5.** Năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện



*đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi*

**G. Về hiệu suất triển khai CLKD tổng thể**

1. Trong số các DN phát điện thuộc EVN, theo quý vị DN nào hiệu suất triển khai CLKD tổng thể tốt nhất?

.....  
.....

2. NCS đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này đề hỏi các CEO, các nhà quản lý các DN phát điện, mua bán điện, truyền tải điện, cục điều tiết điện lực; các cán bộ quản lý điện ngành công thương và địa phương vùng chịu tác động phát điện thì có hợp lý hay không? Quý vị có góp ý gì để bổ sung, thay đổi phát biểu cho rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể các phát biểu đó là:

**BSP1.** *Tôi rất hài lòng và đánh giá cao chất lượng hệ thống công nghệ sản xuất, công suất phát điện và trách nhiệm xã hội của DN*

**BSP2.** *Tôi rất tín nhiệm, ưa thích và hài lòng với chất lượng dịch vụ cấp điện hòa mạng và đáp ứng đơn hàng của DN*

**BSP3.** *Những lợi ích và dịch vụ mà khách hàng thu được là cao hơn nhiều so với các chi phí bỏ ra để mua điện từ DN*

**BSP4.** *Tôi rất tin tưởng rằng, với CLKD được triển khai hiện tại sẽ đảm bảo cho DN có năng lực cạnh tranh, giá trị thương hiệu và hiệu quả kinh doanh cao*

**Xin trân trọng cảm ơn quý vị!**

**PHỤ LỤC 3. PHIẾU KHẢO SÁT**  
*(Bảng hỏi nghiên cứu định lượng)*

**TÌM HIỂU THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI  
CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC EVN**

Kính gửi Ông (Bà):.....

*Xin trân trọng cảm ơn Quý cơ quan và cá nhân Ông (Bà) đã giúp đỡ Nghiên cứu sinh trong việc hoàn thành luận án tiến sỹ của mình thông qua việc tiếp nhận, tham gia hướng dẫn và giúp đỡ nghiên cứu sinh nghiên cứu Luận án về triển khai chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp phát điện thuộc Tập đoàn Việt Nam. Kính đề nghị Ông (Bà) vui lòng cho biết các thông tin, nhận định, đánh giá của mình về chiến lược và triển khai chiến lược kinh doanh của công ty như các phần ở dưới.*

*Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn!*

**Phần 1: Giới thiệu mẫu điều tra**

**1.** Trong các DN phát điện mà Ông (Bà) biết, xin nêu tối thiểu 03 DN phát điện mà Ông (Bà) biết rõ trên tầm Quản trị chiến lược.

**Tên Doanh nghiệp 1:**.....

Trực thuộc:  Genco 1  Genco 2  Genco 3  EVN

Loại hình DN:  Hạch toán phụ thuộc  Hạch toán độc lập

Loại hình phát điện của doanh nghiệp?

DN thủy điện  DN nhiệt điện dầu  DN nhiệt điện than  DN nhiệt điện khí

**Tên Doanh nghiệp 2:**.....

Trực thuộc:  Genco 1  Genco 2  Genco 3  EVN

Loại hình DN:  Hạch toán phụ thuộc  Hạch toán độc lập

Loại hình phát điện của doanh nghiệp?

DN thủy điện  DN nhiệt điện dầu  DN nhiệt điện than  DN nhiệt điện khí

**Tên Doanh nghiệp 3:**.....

Trực thuộc:  Genco 1  Genco 2  Genco 3  EVN

Loại hình DN:  Hạch toán phụ thuộc  Hạch toán độc lập

Loại hình phát điện của doanh nghiệp?

DN thủy điện  DN nhiệt điện dầu  DN nhiệt điện than  DN nhiệt điện khí

2. Ở các Doanh nghiệp phát điện mà Ông (Bà) biết rõ có kế hoạch chiến lược kinh doanh trung và dài hạn chính thức không?

Có  Không  Có một số

Nếu có một số, theo Ông (Bà) tỉ lệ DN phát điện có lập kế hoạch trung và dài hạn trong tổng số DN phát điện thuộc EVN là ở mức nào?

<15%  15-30%  30-45%  
 45-60%  60-75%  >75%

## Phần 2: Đánh giá chất lượng triển khai CLKD tổng thể của các DN phát điện

Sau đây là các phát biểu liên quan đến chất lượng triển khai CLKD nơi Ông (Bà) biết rõ. Xin Ông (Bà) trả lời bằng cách khoanh tròn một con số theo đánh giá mức độ đồng ý với từng phát biểu/câu hỏi theo quy ước sau:

Hoàn toàn không đồng ý ①	Không đồng ý ②	Trung lập (tương đối đồng ý) ③	Đồng ý ④	Hoàn toàn (rất) đồng ý ⑤
<b>Các phát biểu</b>				<b>Mức đánh giá</b>
<b>Chất lượng quản trị thông tin thực hành các công cụ phân tích triển khai CLKD (SA)</b>				
<b>SA1.</b> Việc thực hành công cụ phân tích SPACE để đánh giá tình thế môi trường KD theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh của DN là tốt				
1	2	3	4	5
<b>SA2.</b> DN thường xuyên thực hành các công cụ BCG, GE/McKinsey để chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs đảm bảo chất lượng tốt				
1	2	3	4	5
<b>SA3.</b> Việc thực hành các công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD của DN trong triển khai CLKD là tốt, cập nhật				
1	2	3	4	5
<b>SA4.</b> Việc xây dựng hệ thống thông tin QTKD dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử của DN là tốt đã góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao				
1	2	3	4	5
<b>Chất lượng lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh (PS)</b>				
<b>PS1.</b> DN định vị chi phí tương đối thấp hơn so với các DN phát điện khác, góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao				
1	2	3	4	5
<b>PS2.</b> Mức độ định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn của DN góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao				
1	2	3	4	5
<b>PS3.</b> Mức độ định vị chất lượng/giá bán cao hơn của DN góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao				
1	2	3	4	5
<b>PS4.</b> Mức độ định vị tinh thân thiện và an toàn môi trường của DN góp phần cho DN triển khai CLKD đạt hiệu suất cao				
1	2	3	4	5
<b>Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh (FS)</b>				
<b>FS1.</b> DN triển khai R&D sản phẩm mới, dịch vụ công nghệ và qui trình mới thường xuyên, hiệu quả.				
1	2	3	4	5
<b>FS2.</b> DN có định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp và hiệu quả				
1	2	3	4	5
<b>FS3.</b> Định hướng tổ chức, quản lý sản xuất và tác nghiệp của DN tinh gọn, hiệu quả				
1	2	3	4	5
<b>FS4.</b> DN thực hành marketing toàn diện, theo định hướng t.trường và dựa trên giá trị				
1	2	3	4	5
<b>FS5.</b> DN triển khai phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư				
1	2	3	4	5
<b>FS6.</b> Định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực của DN có chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao				
1	2	3	4	5
<b>Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN (PR)</b>				
<b>PR1.</b> Mức độ chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh của DN đạt chất				
1	2	3	4	5

lượng cao, hiệu quả	1	2	3	4	5
<b>PR2.</b> Mức độ chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng của DN đạt chất lượng cao, hiệu quả	1	2	3	4	5
<b>PR3.</b> EVN có mức độ chia sẻ và điều hòa hợp lí về lợi ích, khó khăn theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của từng DN phát điện	1	2	3	4	5
<b>PR4.</b> Thực hành liên minh CL nội bộ EVN đảm bảo phát huy tốt quyền độc lập, tự chủ và trách nhiệm thành viên chuỗi	1	2	3	4	5
<b>Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (CA)</b>					
<b>CA1.</b> DN đảm bảo đầu vào và kết cấu hạ tầng cho sản xuất phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả	1	2	3	4	5
<b>CA2.</b> DN thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn	1	2	3	4	5
<b>CA3.</b> DN thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt	1	2	3	4	5
<b>CA4.</b> DN kích hoạt hiệu quả chuỗi giá trị theo nguyên tắc chi phí đáp ứng giá trị	1	2	3	4	5
<b>CA5.</b> DN có kỹ năng và khai thác hiệu quả cao đường cong kinh nghiệm	1	2	3	4	5
<b>Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD (BC)</b>					
<b>BC1.</b> Năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD của DN phù hợp, chất lượng và năng động	1	2	3	4	5
<b>BC2.</b> Năng lực tài chính và tài trợ của DN đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD	1	2	3	4	5
<b>BC3.</b> Năng lực quản trị rủi ro và đảm bảo tốt an ninh, an toàn phát điện của DN là tốt, hiệu quả	1	2	3	4	5
<b>BC4.</b> DN tiến hành xây dựng năng lực cốt lõi theo hướng giá trị khách hàng và năng lực cạnh tranh động của DN phát điện trên thị trường cung ứng	1	2	3	4	5
<b>BC5.</b> Năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi	1	2	3	4	5
<b>Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể (BSP)</b>					
<b>BSP1.</b> Tôi rất hài lòng và đánh giá cao chất lượng hệ thống công nghệ sản xuất, công suất phát điện và trách nhiệm xã hội của DN	1	2	3	4	5
<b>BSP2.</b> Tôi rất tín nhiệm, ưa thích và hài lòng với chất lượng dịch vụ cấp điện hòa mạng và đáp ứng đơn hàng của DN	1	2	3	4	5
<b>BSP3.</b> Những lợi ích và dịch vụ mà khách hàng thu được là cao hơn nhiều so với các chi phí bỏ ra để mua điện từ DN	1	2	3	4	5
<b>BSP4.</b> Tôi rất tin tưởng rằng, với CLKD được triển khai hiện tại sẽ đảm bảo cho DN có năng lực cạnh tranh, giá trị thương hiệu và hiệu quả kinh doanh cao	1	2	3	4	5

**1. Công ty có tiến hành phân tích tình thế môi trường kinh doanh theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh không?**

- Có                       Không (Nếu câu trả lời là Không, xin chuyển sang phần 3. Nếu câu trả lời là Có xin tiếp tục các câu hỏi dưới)

**2. Thời gian gần nhất công ty tiến hành phân tích tình thế môi trường kinh doanh?**

- 4-5 năm về trước                       2-3 năm gần đây  
 Vừa được tiến hành cập thời

**3. Công cụ phân tích tình thế triển khai CLKD mà công ty sử dụng**

- Phân tích PEST                       Phân tích 5 lực lượng điều tiết cạnh tranh  
 Phân tích chuỗi giá trị                       Phân tích IFAS  
 Phân tích EFAS                       Chỉ phân tích cảm quan

**4. Thời gian gần nhất công ty tiến hành chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs?**

- 4-5 năm về trước                       2-3 năm gần đây  
 Vừa được tiến hành cập thời                       Không tiến hành chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs

**5. Công ty có nắm vững và cập nhật kịp thời các dữ liệu liên quan đến chẩn đoán và phân**

**tích tình thế SBUs không?**

- Hầu như không nắm được
- Nắm được một vài nhưng không rõ rệt
- Nắm vững và cập nhật

**6. Công cụ chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs mà công ty sử dụng**

- Ma trận BCG
- Ma trận GE
- Ma trận McKinsey
- Chỉ phân tích cảm quan, không dùng công cụ cụ thể nào

**7. Công ty có thực hành phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CL không?**

- Có
- Không

**8. Thời gian gần nhất công ty tiến hành chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs?**

- 4-5 năm về trước
- 2-3 năm gần đây
- Vừa được tiến hành cập thời

**9. Công ty có xây dựng hệ thống thông tin quản trị kinh doanh (BMIS) dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử không?**

- Có
- Không

**10. Phần mềm công ty sử dụng trong xây dựng hệ thống BMIS là gì?.....**

**11. Công ty định vị doanh nghiệp theo hướng gì?**

- Định vị chi phí tương đối thấp hơn
- Định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn
- Định vị chất lượng/giá bán cao hơn
- Định vị thân thiện và an toàn môi trường

**12. Công ty lựa chọn giá trị gì trong chuỗi giá trị khi định vị DN? (có thể chọn nhiều lựa chọn)**

- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế thu mua nguyên vật liệu đầu vào
- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế sản xuất điện
- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế truyền tải và phân phối điện
- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế marketing và bán hàng
- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế của các dịch vụ sau bán
- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế cơ sở hạ tầng (chiến lược, hoạt động tài chính....)
- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế quản trị nhân sự
- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế R&D
- Lựa chọn giá trị dựa trên lợi thế thu mua bổ trợ
- Lựa chọn giá trị qua kết hợp các lợi thế trong chuỗi cung ứng giá trị  
(Ghi rõ các lợi thế kết hợp):.....

**13. Công ty lựa chọn công nghệ sản phẩm sản xuất điện năng dựa trên yếu tố gì?**

- Việc lựa chọn công nghệ sản phẩm sản xuất điện năng của các DN phát điện gắn liền với vị trí các nguồn năng lượng sơ cấp theo vị trí địa lý
- Việc lựa chọn công nghệ sản phẩm sản xuất điện năng của các DN phát điện là do kế hoạch điều phối của EVN
- Việc lựa chọn công nghệ sản phẩm sản xuất điện năng của các DN phát điện dựa vào chi phí sản xuất
- Khác (ghi cụ thể).....

**14. Bộ máy QTDN đánh giá mức tỉ lệ sửa chữa của DN như thế nào so với tiêu chuẩn?**

- Rất cao
- Cao
- Trung bình
- Thấp

**15. Bộ máy QTDN đánh giá hệ số mang tải của DN như thế nào so với tiêu chuẩn?**

- Rất cao
- Trung bình

Cao

Thấp

16. Bộ máy QTDN đánh giá công suất khả dụng của DN như thế nào so với công suất đặt?

Rất cao

Trung bình

Cao

Thấp

17. Bộ máy QTDN đánh giá hiệu quả vận hành trên công suất đặt của DN mình so với chuẩn quốc tế như thế nào?

Rất cao

Trung bình

Cao

Thấp

18. Mức độ quan tâm của DN đến chào giá bán buôn trên thị trường phát điện cạnh tranh một cách trực tiếp hoặc gián tiếp để hòa vào lưới điện quốc gia như thế nào?

Rất cao

Trung bình

Cao

Thấp

19. Cơ sở chào giá bán buôn của DN là gì?

Dựa trên chi phí

Theo hợp đồng sai khác

Làm giống các DN phát điện khác

20. Bộ máy QTDN đánh giá việc định giá điện hiện tại như thế nào?

Không hợp lý. Giá điện hiện tại của DN đang ở dưới mức chi phí biên

Khá hợp lý. Giá điện hiện tại của DN khá phù hợp với mức chi phí biên

Tốt. Giá điện hiện tại của DN đang cao hơn mức chi phí biên

34. Bộ máy QTDN dành sự quan tâm đến chiến lược định giá của DN như thế nào?

Rất quan tâm

Quan tâm

Không quan tâm

21. Bộ máy QTDN dành sự quan tâm đến chiến lược truyền thông kinh doanh của DN như thế nào?

Rất quan tâm

Quan tâm

Không quan tâm

22. Bộ máy QTDN dành sự quan tâm đến chiến lược tài chính đầu tư của DN như thế nào?

Rất quan tâm

Quan tâm

Không quan tâm

23. Bộ máy QTDN dành sự quan tâm đến chiến lược nguồn nhân lực của DN như thế nào?

Rất quan tâm

Quan tâm

Không quan tâm

24. Bộ máy QTDN đánh giá chất lượng đội ngũ công nhân của DN như thế nào?

Tốt

Trung bình

Khá

Yếu

25. Bộ máy QTDN đánh giá chất lượng đội ngũ kỹ thuật của DN như thế nào?

Tốt

Trung bình

Khá

Yếu

26. Bộ máy QTDN đánh giá chất lượng đội ngũ lãnh đạo của DN như thế nào?

Tốt

Trung bình

Khá

Yếu

27. DN chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường kinh doanh với các DN phát điện khác thuộc EVN thông qua các phần mềm/website gì?

- Trang tin nội bộ EVN  
 Trang tin EVRA
- Trang tin của doanh nghiệp  
 Trang khác (Cụ thể:.....)

**28. Mức độ cập nhật thông tin, tri thức về thị trường kinh doanh của DN như thế nào?**

- Cập nhật theo giờ  
 Cập nhật theo ngày
- Cập nhật theo tuần  
 Cập nhật theo tháng

**29. DN có chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng không?**

- Có  
 Không

**30. Nếu DN có chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng với các DN phát điện khác thuộc EVN, thì hình thức chia sẻ đó như thế nào?**

- Chia sẻ theo chỉ đạo của EVN  
 Chủ động chia sẻ

**31. DN nhận được sự chia sẻ và điều hòa hợp lý từ EVN về khó khăn của DN trong lĩnh vực gì?**

- Điều hòa nguồn nhiên liệu đầu vào  
 Điều hòa sản lượng điện hòa mạng lưới QG
- Điều hòa giá điện hòa mạng lưới QG

**32. Hiện tại DN của ông (bà) có tiến hành liên minh chiến lược với các DN khác thuộc EVN không?**

- Có  
 Không

**33. Nếu câu trả lời trên là “Có” thì DN tiến hành liên minh chiến lược với công ty nào?**

- Công ty phát điện khác  
 Công ty truyền tải điện
- Công ty điện lực  
 Công ty mua bán điện

**34. Bộ máy QTDN xác định các năng lực cạnh tranh kinh doanh cốt lõi nào trong các yếu tố sau:**

- Mức độ đảm bảo và an toàn đầu vào cho sản xuất phát điện ưu thế hơn
- Tăng cường sản xuất tác nghiệp theo hệ thống sản xuất tinh gọn
- Hoạt hóa và cắt giảm chi phí chuỗi giá trị phát điện
- Hòa mạng lưới điện nhanh hơn
- Kỹ năng khai thác đường cong kinh nghiệm tốt hơn
- Năng lực khác. Cụ thể:.....

**35. Để đảm bảo và an toàn cho sản xuất phát điện ưu thế hơn, bộ máy QTDN đã làm gì?**

- Liên minh chiến lược với các nhà cung cấp nhiên liệu đầu vào
- Cố gắng đàm phán để có những hợp đồng nhiên liệu lâu dài, giá rẻ
- Giải pháp khác. Cụ thể:.....
- Hòa mạng lưới điện nhanh hơn
- Kỹ năng khai thác đường cong kinh nghiệm tốt hơn
- Năng lực khác. Cụ thể:.....

**36. Để đảm bảo tăng cường sản xuất tác nghiệp theo hệ thống sản xuất tinh gọn, bộ máy QTDN đã làm gì?**

- Nhận diện sự lãng phí trong sản xuất  
 Giảm thiểu thời gian nghỉ để bảo dưỡng, sửa chữa
- Chuẩn hóa qui trình sản xuất  
 Phát hiện và loại bỏ các sai lỗi ngay tại nguồn/điểm phát sinh
- Quan tâm đến sản xuất kịp thời  
 Cải tiến liên tục

**37. Để khai thác tốt đường cong kinh nghiệm, bộ máy QTDN đã làm gì?**

- Thường xuyên đào tạo nhân viên  
 Chuẩn hóa qui trình sản xuất

Luôn có nhân viên cũ kèm nhân viên mới       Khác. Cụ thể:.....

### Phần 3. Thông tin cá nhân

Họ và tên: ..... Tuổi: ..... Nam/Nữ: .....

Hiện nay là:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> CEO tại DN phát điện                                       | <input type="checkbox"/> CEO tại Công ty mua bán điện   |
| <input type="checkbox"/> CEO tại Tổng công ty truyền tải điện                       | <input type="checkbox"/> CEO tại Cục điều tiết điện lực |
| <input type="checkbox"/> Chuyên gia quản lý nhà nước Bộ Công thương về ngành điện   |   |
| <input type="checkbox"/> Chuyên gia độc lập   |   |
| <input type="checkbox"/> Nhà nghiên cứu CL phát triển công nghiệp điện và phát điện |   |

### Phần 4. Phần tư vấn

1. Nêu 3 điểm mạnh, thành công trong triển khai CLKD tại DN phát điện mà Ông (Bà) nắm rõ?

.....  
.....  
.....

2. Nêu 3 điểm yếu, bất cập nhất trong triển khai CLKD tại DN phát điện mà Ông (Bà) nắm rõ?

.....  
.....  
.....

3. Theo Ông (Bà) lộ trình ra đời thị trường điện cạnh tranh có khả thi không?

- Có                       Không

4. Theo Ông (Bà) thị trường phát điện hiện tại có phải là cạnh tranh không?

- Có                       Không

5. Nếu không xin Ông (Bà) nêu rõ lí do?

.....  
.....  
.....

6. Nếu với tư cách là Nhà quản trị CLKD của DN phát điện thuộc EVN, xin Ông (Bà) nêu 03 vấn đề và giải pháp cho những vấn đề có tính đột phá trong triển khai CLKD tại DN này?



.....  
.....  
.....  
.....

Xin chân thành cảm ơn!

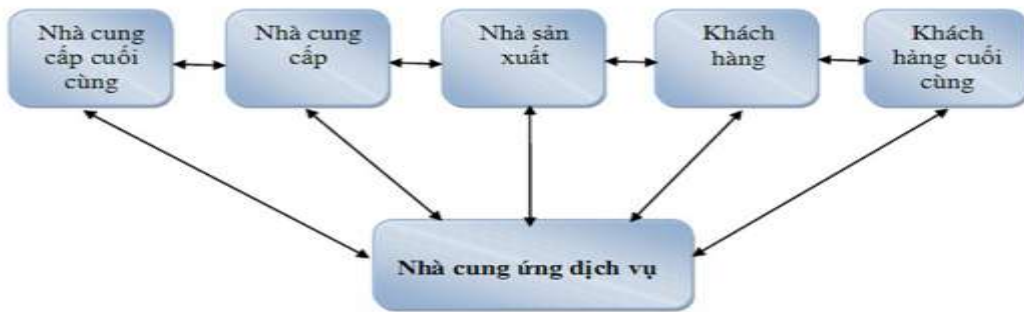


## PHỤ LỤC 4. CÁC BẢNG, HÌNH MINH HỌA THÊM TRONG PHÂN TÍCH CHƯƠNG 1.

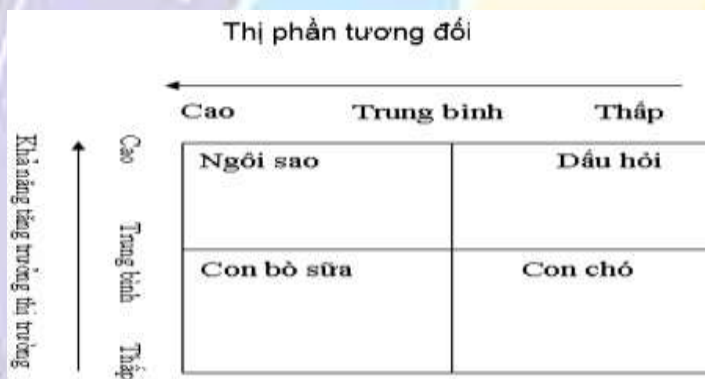
Mô hình chuỗi cung ứng đơn giản



Mô hình chuỗi cung ứng mở rộng



Hình 4.1. Cơ cấu chuỗi cung ứng *Nguồn: [74]*

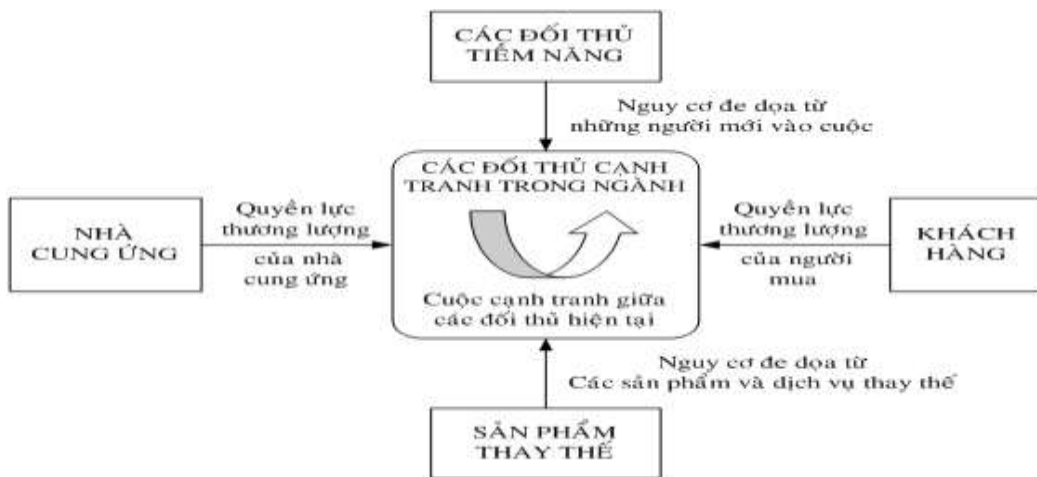


Hình 4.2. Ma trận BCG

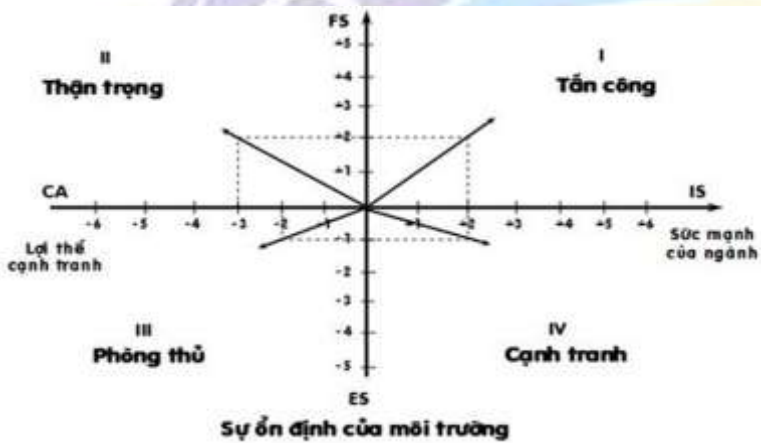
*Nguồn: [86]*



Hình 4.3. Ma trận McKinsey *Nguồn: [84], [59]*



Hình 4.4 Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter *Nguồn: [59], [71]*



Hình 4.5. Ma trận SPACE *Nguồn: [59], [71]*



Hình 4.6. Định vị trong ngành phát điện của các DN thuộc KOMIPO

*Nguồn: [87], [98]*

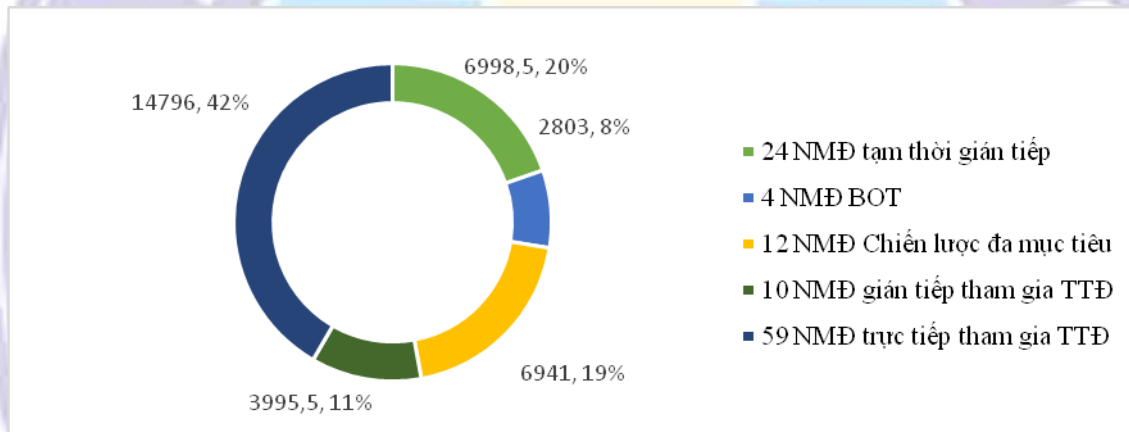
**Bảng 4.1. Thang đo tương ứng trong triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc tập đoàn**

Các biến nghiên cứu	Mô tả ý nghĩa - Biểu quan sát
(1) Chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai CLKD(SA)	<b>SA1.</b> Thực hành các công cụ phân tích SPACE để đánh giá tình thế môi trường KD theo lộ trình và cấp độ thị trường cạnh tranh.
	<b>SA2.</b> Thực hành các công cụ BCG chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs.
	<b>SA3.</b> Thực hành các công cụ GE/McKinsey chẩn đoán và phân tích tình thế SBUs.
	<b>SA4.</b> Thực hành các công cụ phân tích TOWS và nhận dạng định hướng triển khai CLKD.
	<b>SA5.</b> Xây dựng hệ thống thông tin QTKD dựa trên cơ sở dữ liệu điện tử.
(2) Chất lượng lựa chọn và định vị trên thị trường cạnh tranh (PS)	<b>PS1.</b> Triển khai tốt định vị chi phí tương đối thấp trên thị trường.
	<b>PS2.</b> Triển khai định vị giá trị khách hàng ưu việt hơn trên thị trường.
	<b>PS3.</b> Triển khai định vị tương quan chất lượng cao hơn trên thị trường.
	<b>PS4.</b> Triển khai định vị tương quan giá bán cao hơn trên thị trường.
	<b>PS5.</b> Triển khai định vị thân thiện và an toàn môi trường trong thực hiện trách nhiệm xã hội.
(3) Chất lượng định hướng cho các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh (FS)	<b>FS1.</b> R&D sản phẩm mới, dịch vụ công nghệ và qui trình mới thường xuyên, hiệu quả cao
	<b>FS2.</b> Định hướng phát triển, đổi mới quản lý công nghệ phát điện phù hợp và hiệu quả
	<b>FS3.</b> Định hướng tổ chức và quản lý sản xuất và tác nghiệp tinh gọn, hiệu quả.
	<b>FS4.</b> Thực hành marketing toàn diện, định hướng thị trường và dựa trên giá trị.
	<b>FS5.</b> Thực hành phát triển thương hiệu DN
	<b>FS6.</b> Phát triển tài chính DN và quản lý hiệu quả danh mục đầu tư phát triển.
	<b>FS7.</b> Định hướng tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, chuyên nghiệp và hiệu quả sử dụng cao.
(4) Chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL chuỗi cung ứng của EVN (PR)	<b>PR1.</b> Chia sẻ thông tin, tri thức về thị trường và kinh doanh cập thời, toàn diện và tin cậy.
	<b>PR2.</b> Chia sẻ và cộng tác trong hoạch định tác nghiệp và bán hàng kịp thời, hiệu quả.
	<b>PR3.</b> Chia sẻ và điều hòa hợp lí của EVN về lợi ích/chi phí phù hợp, hợp lý theo mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của DN trên toàn chuỗi.
	<b>PR4.</b> Thực hành liên minh CL giữa DN phát điện và truyền tải điện
	<b>PR5.</b> Thực hành liên minh CL giữa DN phát điện và mua bán điện
	<b>PR6.</b> Thực hành liên minh CL giữa DN phát điện và phân phối điện
(5) Chất lượng tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững (CA)	<b>CA1.</b> Đảm bảo đầu vào và kết cấu hạ tầng cho sản xuất phát điện phù hợp, an toàn và hiện đại, hiệu quả.
	<b>CA2.</b> Thực hành tốt hệ thống công nghệ sản xuất phát điện tinh gọn.
	<b>CA3.</b> Thực hành hệ thống cấp điện hòa mạng nhanh hoạt.
	<b>CA4.</b> Kích hoạt hiệu quả chuỗi giá trị theo nguyên tắc chi phí đáp ứng giá trị.
	<b>CA5.</b> Kỹ năng và khai thác hiệu quả cao đường cong kinh nghiệm.
	<b>BC1.</b> Năng lực tổ chức triển khai, thực thi CLKD phù hợp, chất lượng và năng động.

(6) Chất lượng nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi CLKD (BC)	<b>BC2.</b> Năng lực nguồn lực tài chính và tài trợ đáp ứng yêu cầu triển khai CLKD.
	<b>BC3.</b> Năng lực quản trị rủi ro và đảm bảo tốt an ninh, an toàn phát điện.
	<b>BC4.</b> Xây dựng năng lực cốt lõi theo hướng giá trị khách hàng và năng lực cạnh tranh động của DN phát điện trên thị trường cung ứng.
	<b>BC5.</b> Năng lực lãnh đạo thực thi CLKD dựa trên tri thức của các CEOs của DN phát điện đáp ứng tốt yêu cầu quản trị thay đổi và đổi mới.
(7) Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể <b>BSP</b> <sup>3</sup>	<b>BSP1.</b> Chất lượng hệ thống công nghệ sản xuất, công suất phát điện và trách nhiệm xã hội của DN được đánh giá cao
	<b>BSP2.</b> Chất lượng dịch vụ cấp điện hòa mạng và đáp ứng đơn hàng của DN được tín nhiệm
	<b>BSP3.</b> Những lợi ích và dịch vụ mà khách hàng thu được là cao hơn nhiều so với các chi phí bỏ ra để mua điện từ DN.
	<b>BSP4.</b> Triển khai CLKD hiện tại sẽ đảm bảo cho DN có năng lực cạnh tranh, giá trị thương hiệu và hiệu quả kinh doanh cao.

Nguồn: Tác giả

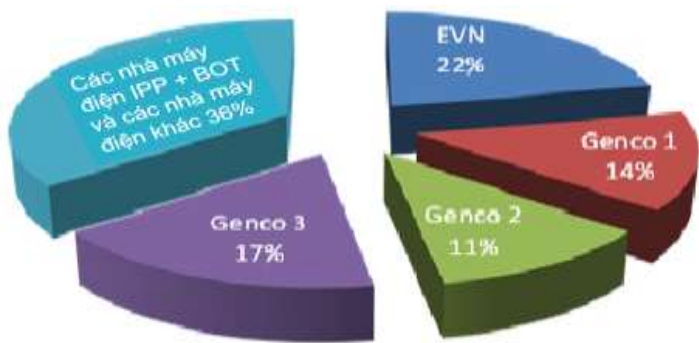
## CHƯƠNG 2.



Hình 4.7. Cấu trúc nguồn điện theo công suất đặt (MW, %)

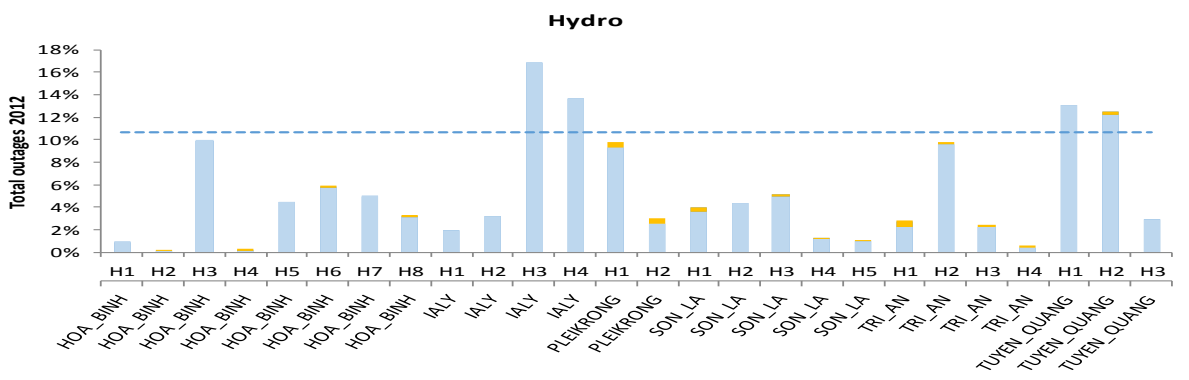
Nguồn: [35]

<sup>3</sup>Với khái niệm và thang đo biến phụ thuộc 'Hiệu suất triển khai CLKD tổng thể' được xây dựng phù hợp cho bối cảnh thị trường phát điện cạnh tranh hiện tại. Trong trường hợp thị trường bán buôn điện cạnh tranh, thang đo BSP4 sẽ được tách làm 2 chỉ số: (1) năng lực cạnh tranh nguồn và động, (2) phát triển giá trị thương hiệu DN dựa trên khách hàng. Khi hình thành thị trường bán lẻ cạnh tranh điện, 3 biến quan sát đầu (BSP1, BSP2, BSP3) được thay đổi bởi vận dụng mô hình SCOR cấp độ 1.0 khi gắn DN phát điện vào chuỗi cung ứng điện hoàn chỉnh với vai trò là một nhà sản xuất điện nguyên gốc (OEM) [75], [82].

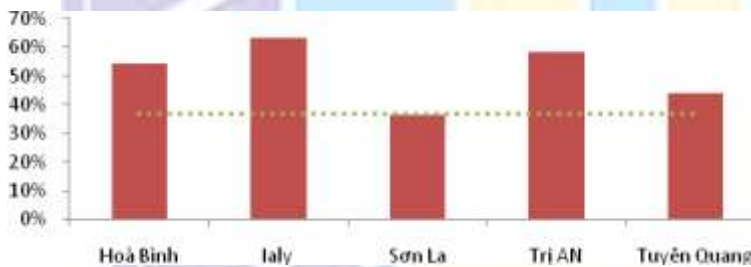


Hình 4.8. Tỷ lệ sở hữu công suất của các DN phát điện thuộc EVN

Nguồn: [4], [94]

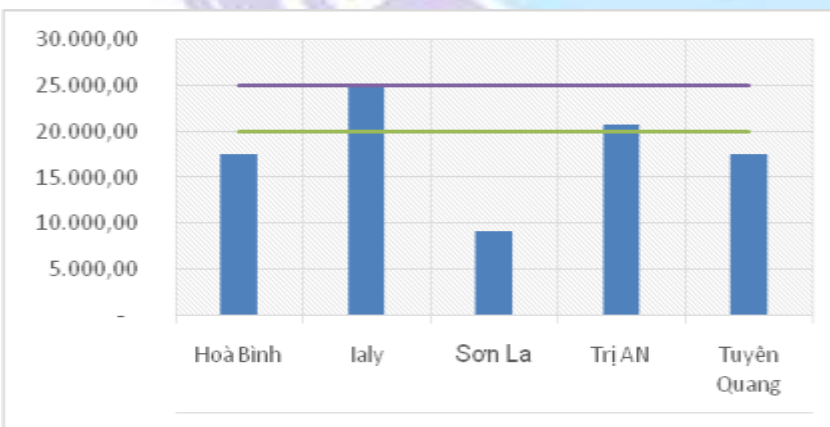


Hình 4.9. Tỷ lệ sửa chữa của Thủy điện Hòa Bình so với chuẩn quốc tế. Nguồn: [94]



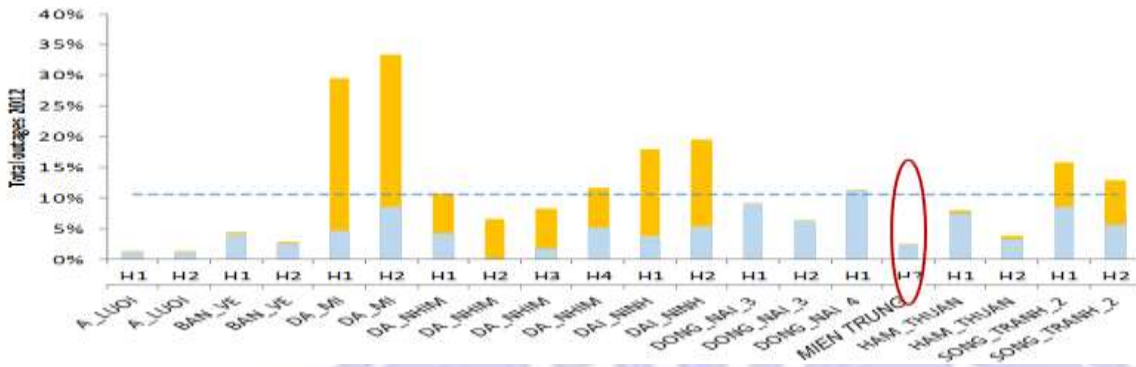
Hình 4.10. Hệ số mang tải của Thủy điện Hòa Bình so với chuẩn quốc tế

Nguồn: [94]



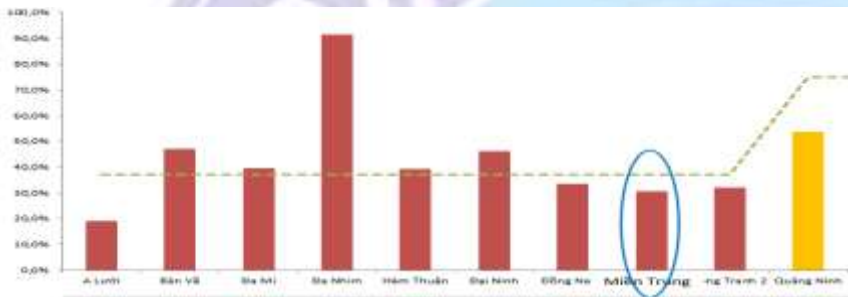
Hình 4.11. Chỉ số vận hành OPEX/MW của Thủy điện Hòa Bình so với chuẩn quốc tế

Nguồn: [94]



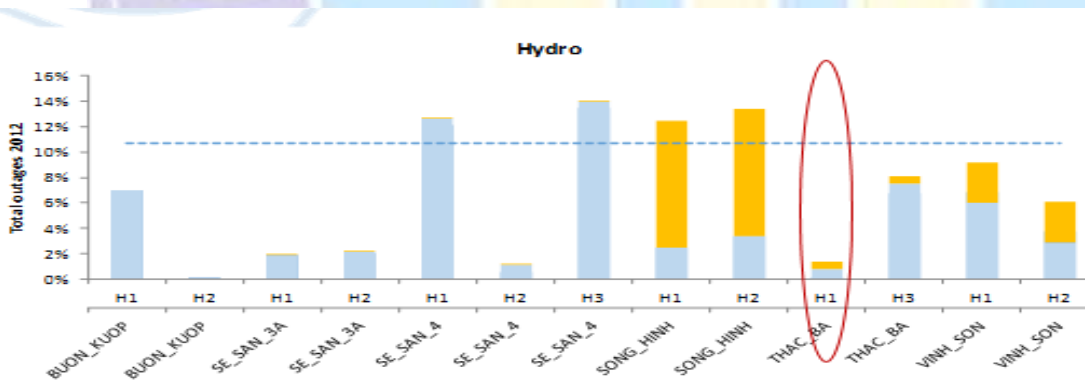
Hình 4.12. Tỷ lệ sửa chữa của Thủy điện Miền Trung so với chuẩn quốc tế.

Nguồn: [94]

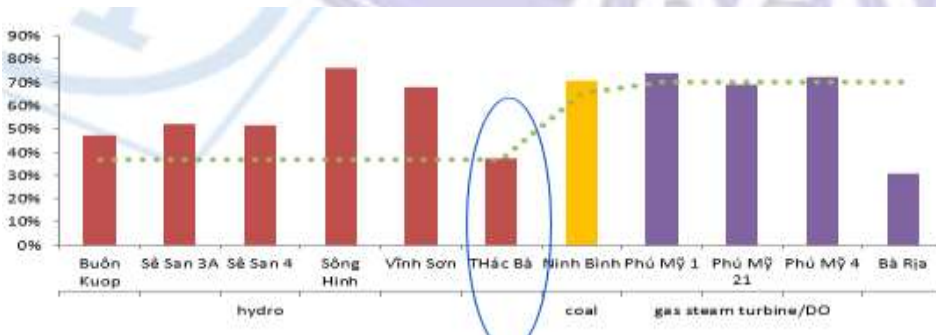


Hình 4.13. Hệ số mang tải của Thủy điện Miền Trung so với chuẩn quốc tế

Nguồn: [94]

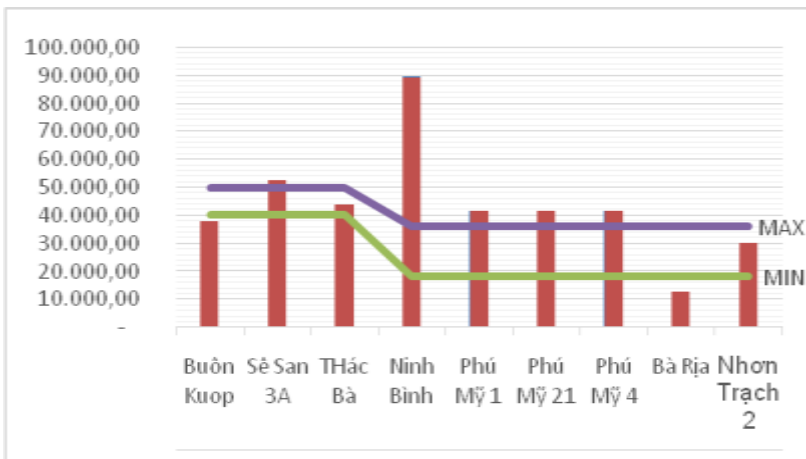


Hình 4.14. Tỷ lệ sửa chữa của Thủy điện Thác Bà so với chuẩn quốc tế. Nguồn: [94]



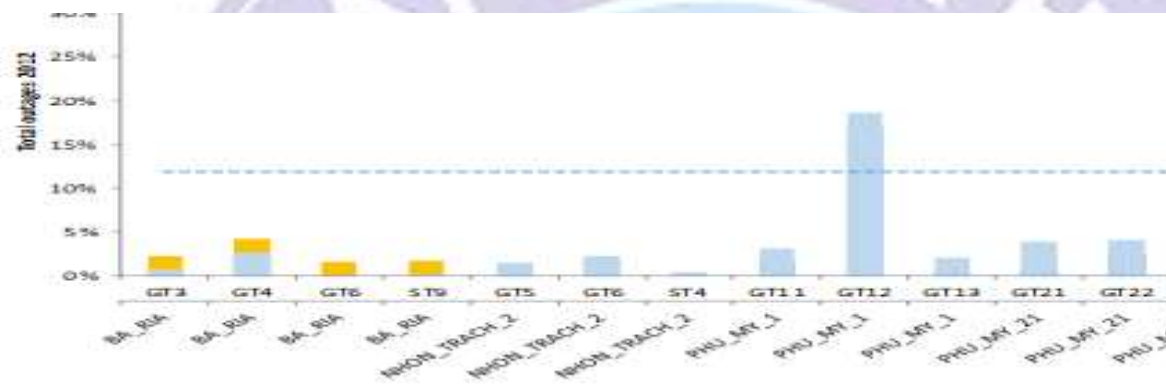
Hình 4.15. Hệ số mang tải của Thủy điện Thác Bà so với chuẩn quốc tế.

Nguồn: [94]

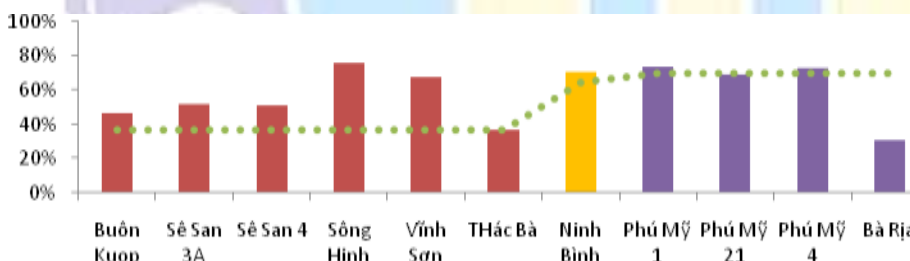


**Hình 4.16. Chỉ số vận hành OPEX/MW của Thủy điện Thác Bà so với chuẩn quốc tế**

*Nguồn: [94]*

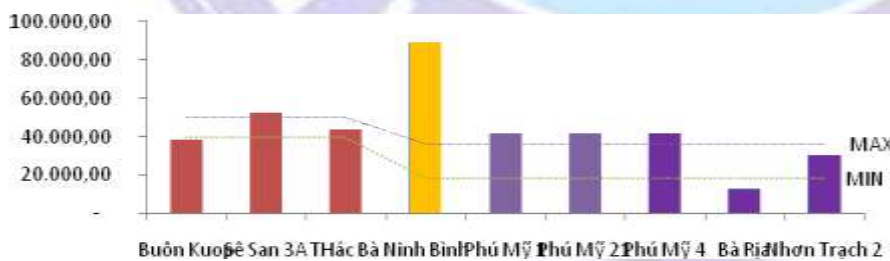


**Hình 4.17. Tỷ lệ sửa chữa của Nhiệt điện Bà Rịa so với chuẩn quốc tế.** *Nguồn: [94]*



**Hình 4.18. Hệ số mang tải của Nhiệt điện Bà Rịa so với chuẩn quốc tế.**

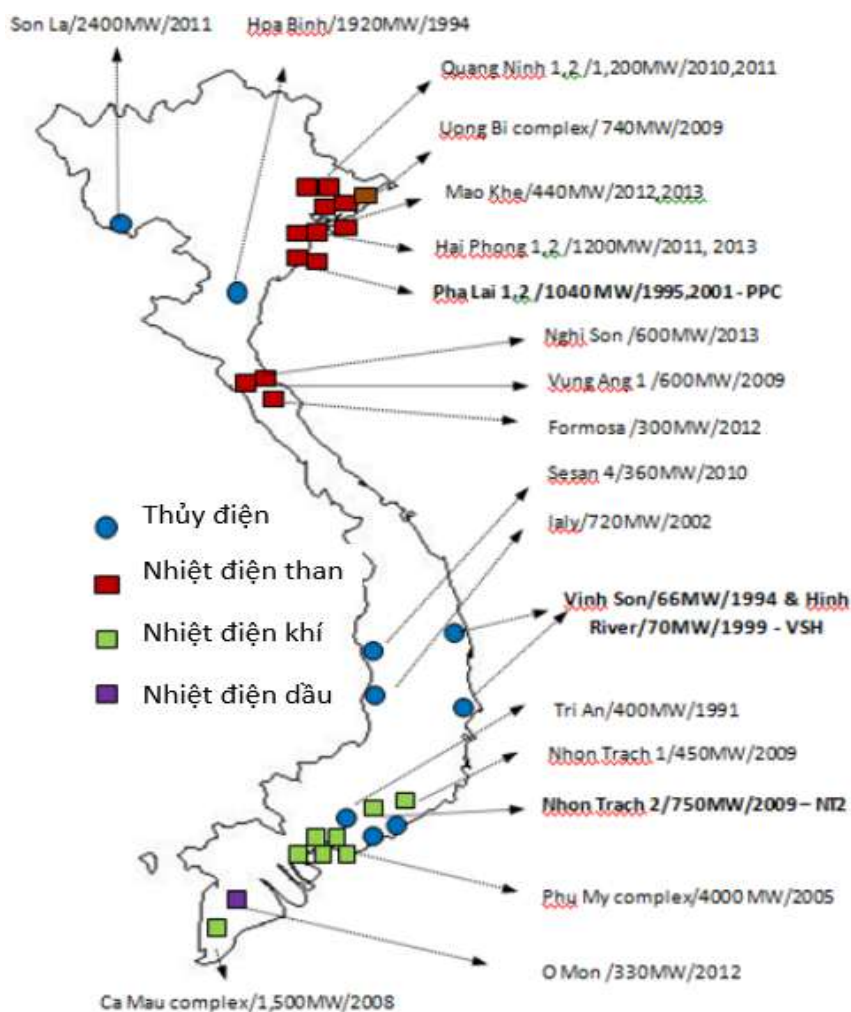
*Nguồn: [94]*



**Hình 4.19. Chỉ số vận hành OPEX/MW của Thủy điện Thác Bà so với chuẩn quốc tế.**

*Nguồn: [94]*





Hình 4.20. Vị trí các DN phát điện theo nguồn năng lượng sơ cấp (Nguồn: [93])

Bảng 4.1. Tài sản, nguồn vốn của các Tổng công ty phát điện thuộc EVN (tỷ đồng)

Chỉ tiêu	GENCO 1		GENCO 2		GENCO 3	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Tài sản ngắn hạn	5.914	12.808	3.637	3.556	9.438	9.246
Tài sản dài hạn	59.063	65.886	25.297	30.924	69.313	71.675
<b>Tổng tài sản</b>	<b>64.977</b>	<b>78.694</b>	<b>28.934</b>	<b>34.480</b>	<b>78.751</b>	<b>80.904</b>
Nợ ngắn hạn	16.495	18.883	4.230	4.480	18.470	16.427
Nợ dài hạn	34.839	44.765	14.842	17.776	48.118	54.660
Vốn chủ sở hữu	13.643	15.046	9.862	11.864	12.163	9.817
Tỷ lệ nợ/vốn chủ sở hữu	3,76	4,23	1,93	1,91	5,47	7,24

Vốn điều lệ	17.052	17.052	10.677	10.677	12.618	12.618
Tỷ lệ nợ/Vốn điều lệ	3,01	3,73	1,79	2,12	5,28	5,63

Nguồn: [35]

**Bảng 4.2. Biểu giá chi phí tránh được năm 2015(đ/kWh)**

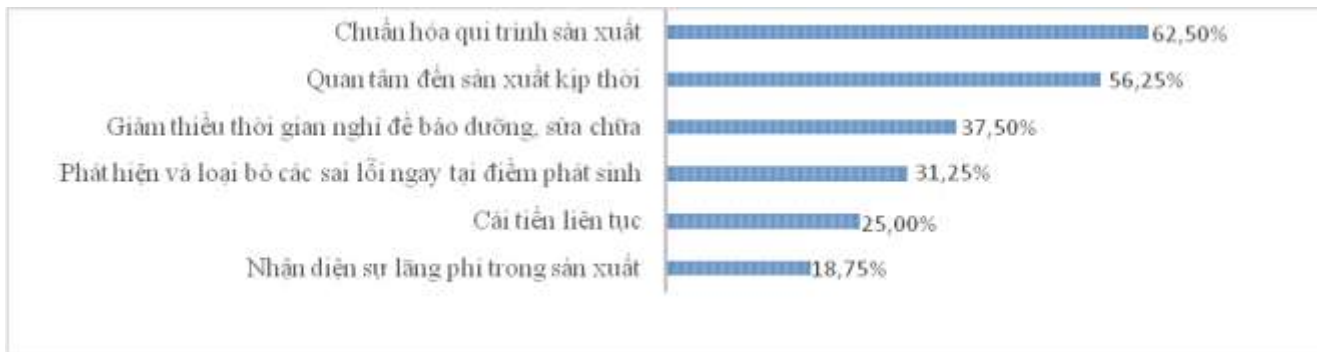
	Mùa khô			Mùa mưa			Phần điện năng dư
	Giờ cao điểm	Giờ bình thường	Giờ thấp điểm	Giờ cao điểm	Giờ bình thường	Giờ thấp điểm	
Miền Bắc	638	634	631	607	613	620	310
Miền Trung	625	624	623	598	602	605	302
Miền Nam	663	662	661	632	636	639	320

Nguồn: [96]

**Bảng 4.3. Bảng chất lượng nhân sự tại 3 tổng công ty phát điện năm 2014**

Tiêu chí	Genco 1		Genco 2		Genco 3	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>I- Theo trình độ lao động</b>	<b>3.006</b>		<b>3.957</b>		<b>2.646</b>	
- Trên đại học	65	2,2%	80	2%	31	1,2%
- Đại học	1363	45,3%	1326	33,5%	1002	37,9%
- Trung cấp, cao đẳng	683	22,7%	1156	29,2%	758	28,7%
- Công nhân kỹ thuật	673	22,4%	1120	28,3%	652	24,7%
- Đào tạo nghề ngắn hạn (có chứng chỉ)	118	3,9%	82	2,1%	104	3,9%
- Chưa qua đào tạo	104	3,5%	193	4,9%	100	3,8%
<b>II - Phân theo giới tính</b>	<b>3.006</b>		<b>3.957</b>		<b>2.646</b>	
- Nam	2.388	79,4%	3.141	79,4%	2.177	82,3%
- Nữ	618	20,6%	816	20,6%	469	17,7%

(Nguồn: Tổng hợp [6], [35])



**Hình 4.21. Ứng dụng sản xuất tinh gọn tại các DN phát điện thuộc EVN**

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra)



**Hình 4.22. Mức độ tích hợp tổ chức & lãnh đạo các chức năng kinh doanh chủ yếu**

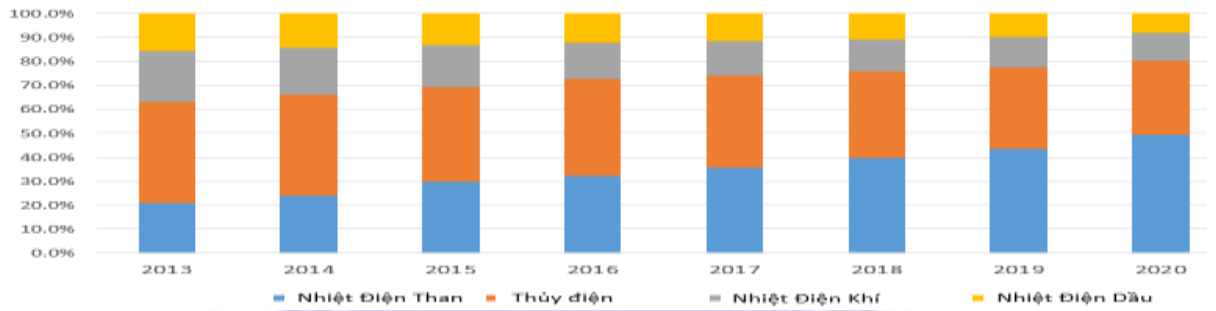
(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra)

### CHƯƠNG 3.

**Bảng 4.4. Các chương trình cải tạo nâng cấp tại các DN phát điện hiện tại**

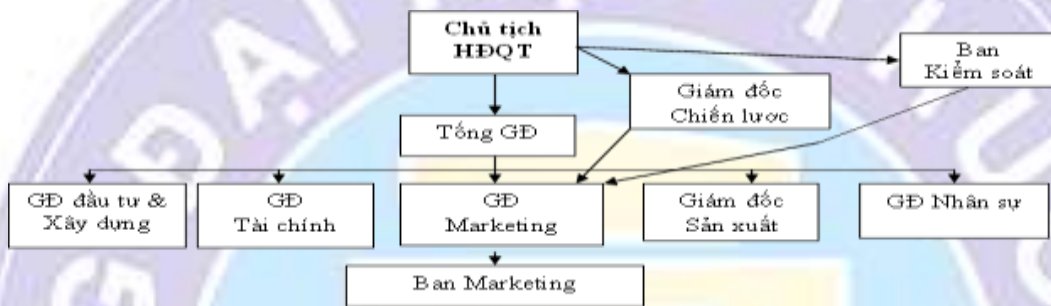
DN phát điện	Loại hình	Tỷ đồng	Triệu USD	Lợi ích dự kiến
Bản Vẽ	Thủy điện	943	45	
Sông Tranh 2	Thủy điện	565	27	Hiện thời gian ngừng máy lớn. Hi vọng giảm thời gian ngừng máy và cải thiện hệ số công suất
Đại Ninh	Thủy điện	54	3	Máy cũ, mức độ dừng máy cao. Hi vọng giảm thời gian ngừng máy
Đồng Nai 3	Thủy điện	671	32	
Đồng Nai 4	Thủy điện	1,612	77	Dùng máy nhiều hơn chuẩn. Hi vọng tăng hệ số phát.
Uông Bí	Than	841	38	Máy cũ với mức độ dừng máy rất cao. Hi vọng giảm thời gian ngừng máy và tăng hệ số phát
An Khê Kanak	Thủy điện	600	29	
Ồ Môn	Dầu	7,843	373	Chủ yếu thêm công suất
Buôn Tua Srah	Thủy điện	178	8	Tăng hệ số máy phát
Buôn Kuop	Thủy điện	264	13	Tăng hệ số máy phát
Bản Chát	Thủy điện	3,541	169	Tăng hệ số máy phát

Nguồn: [94] và căn cứ theo chương trình CAPEX cập nhật



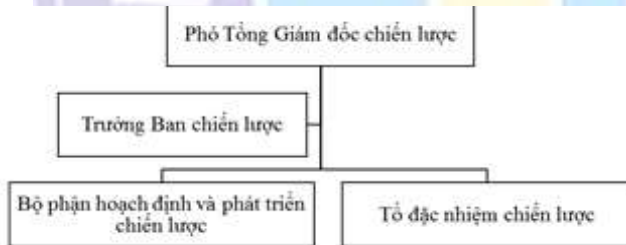
Hình 4.23. Dự kiến cơ cấu sản phẩm điện theo quy hoạch điện VII

Nguồn: [37]



Hình 4.24. Đề xuất mô hình khối tổ chức CLKD các DN thuộc EVN.

Nguồn: Tác giả



Hình 4.25. Mô hình tổ chức đầy đủ của Ban chiến lược



Hình 4.26. Mô hình tổ chức đầy đủ của Ban marketing

Nguồn: Tác giả

Bảng 4.5. Bảng kiến nghị hoàn thiện chính sách về giá điện

Công việc	Mục đích	Đơn vị liên quan	Lộ trình
Hiện giá điện theo chi phí	Đảm bảo tính bền vững tài chính cho EVN và các DN phát điện. Hút nguồn vốn đầu tư tư nhân	Điều tiết điện lực Công Thương Tài chính	Quyền cho Cục điều tiết điện lực thực hiện các quy định hiện hành trong đó bao gồm cả quy định hệ số lợi nhuận trên vốn hợp lý. Bỏ các yếu tố làm méo giá phát điện Bảo các PPA mẫu được tự động điều chỉnh hàng năm Phép PPA cố định sản lượng có thời hạn dài hơn

<p>phép toàn bộ chi phí được chuyển qua giá điện bán lẻ</p>	<p>yn tất cả những chi phí không kiểm soát được như tỷ giá, chi phí nhiên liệu, lạm phát... vào giá điện cho khách hàng,</p>	<p>Điều tiết điện lực Công Thương</p>	<p>h bảo việc chuyển chi phí vào giá điện được thực hiện tự động và đúng hạn g mức giá trần để có thể dễ dàng cho phép tự động điều chỉnh tăng giá hơn yêu cầu cần sự phê duyệt của Bộ Công Thương/Bộ Tài chính khi mức tăng giá là cao nhất</p>
---	--	---------------------------------------	--

*Nguồn: Tác giả*

