

Phát triển các tập đoàn kinh tế Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa: cơ sở lý thuyết và những định hướng thực tiễn

ĐỖ NGỌC MỸ
ĐẶNG VĂN MỸ

Bài này khái quát những định hướng chiến lược nhằm phát triển các tập đoàn kinh tế (TĐKT) là những công ty, doanh nghiệp có quy mô lớn hoạt động trong bối cảnh toàn cầu hóa ở Việt Nam. Các định hướng phát triển chủ yếu liên quan đến con đường hình thành, quá trình phát triển, sự can thiệp của nhà nước và định hướng chiến lược cho sự phát triển các tập đoàn kinh tế chủ yếu liên quan đến thị trường hoạt động và vấn đề khai thác các cơ hội thị trường, từ đó cho phép hình thành các tập đoàn kinh tế nhằm khai thác tốt nguồn lực của quốc gia, nâng cao năng lực cạnh tranh của các tập đoàn, thúc đẩy sự phát triển không ngừng của các tập đoàn kinh tế và khẳng định vị thế của các tập đoàn kinh tế trên thị trường quốc gia và quốc tế. Một số câu hỏi được giải quyết ở đây là: Tập đoàn kinh tế sẽ hình thành và phát triển như thế nào? Các kiểu mô hình tổ chức TĐKT nào có thể hình thành và phát triển ở nước ta? Vấn đề pháp lý cho các TĐKT như thế nào? Làm thế nào để có các TĐKT tốt? Đâu là các lợi thế so sánh mà các TĐKT cần khai thác? Vấn đề quản trị và điều hành các TĐKT thế nào?

1- Tập đoàn kinh tế: từ lý luận đến thực tiễn ở Việt Nam

Thế nào là một tập đoàn kinh tế? Gọi là tập đoàn kinh tế hay tập đoàn kinh doanh? Tập đoàn có phải là một tổ chức có tư cách pháp nhân hay không? Vấn đề không hoàn toàn đơn giản, nhất là trong điều kiện kinh tế và pháp lý như ở nước ta. Theo điều 149, Luật Doanh nghiệp (2005): “Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn. Chính phủ quy định, hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế” Như vậy, theo cách tiếp cận này, TĐKT không hoàn toàn là một thực thể kinh tế đúng nghĩa của nó, mà chỉ là sự “nhóm” các công ty để có quy mô lớn và do Chính phủ trực tiếp điều hành, chỉ đạo, tổ chức và quản lý. Theo nghĩa này, mô hình TĐKT là mô hình “tổ chức kinh tế đặc biệt” – như là hình thức “sắp xếp” các doanh nghiệp trong nền kinh tế, do Chính phủ xác lập và thực hiện các

mục tiêu của Chính phủ trong quá trình phát triển kinh tế. Rõ ràng là, trong nền kinh tế thị trường, các tổ chức kinh tế cần phải khẳng định sự tồn tại và phát triển của mình thông qua các quy luật phát triển khách quan chứ không thể chỉ phụ thuộc các quyết định chủ quan.

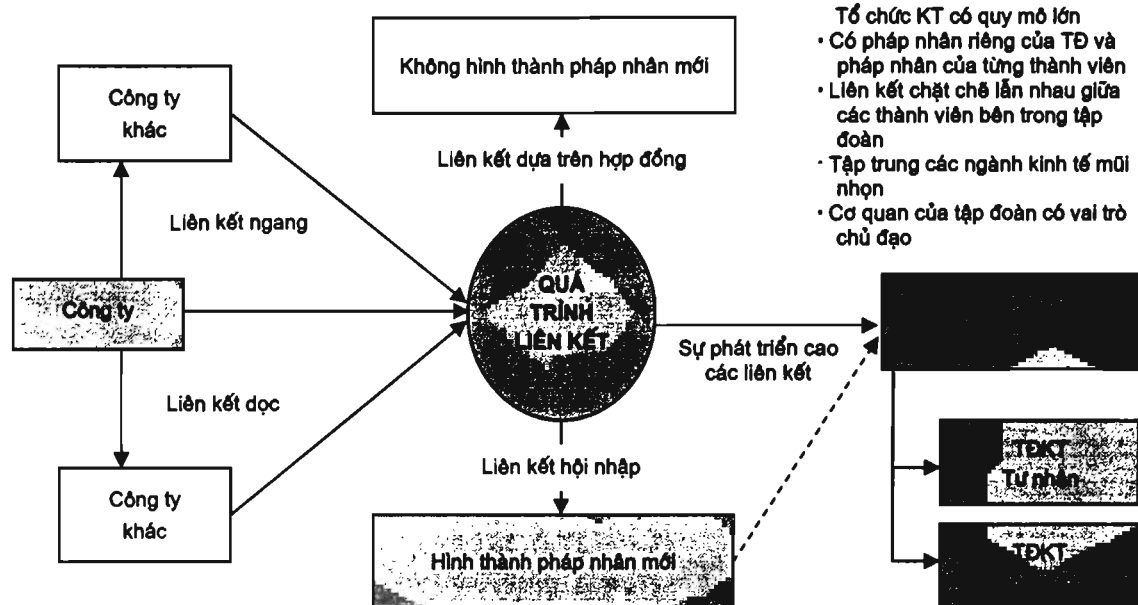
Thực chất, các công ty trong quá trình phát triển sẽ thực hiện liên tục các liên kết ngang và liên kết dọc với các đối tác chiến lược tùy thuộc vào các kiểu áp dụng và điều kiện cạnh tranh trên thị trường. Do đó, sự hình thành các nhóm công ty là xuất phát từ nhu cầu tất yếu khách quan nhằm khai thác tốt hơn các nguồn lực vốn có, các lợi thế của tổ chức kinh tế có quy mô lớn, tăng cường khả năng cạnh tranh và thực hiện các chiến lược bành trướng thị trường quốc gia và quốc

Đỗ Ngọc Mỹ, TS. Trường đại học Qui Nhơn; Đặng Văn Mỹ, ThS. Trường đại học Kinh tế Đà Nẵng.

tế. Do đó, các tổ chức kinh tế cần xác định rõ các vấn đề chủ yếu sau đây khi quyết định

tham gia hoặc hình thành các TĐKT trong quá trình hoạt động (sơ đồ 1).

SƠ ĐỒ 1: Quá trình hình thành các tập đoàn kinh tế



- Tổ chức KT có quy mô lớn
- Có pháp nhân riêng của TĐ và pháp nhân của từng thành viên
 - Liên kết chặt chẽ lẫn nhau giữa các thành viên bên trong tập đoàn
 - Tập trung các ngành kinh tế môi nhọn
 - Cơ quan của tập đoàn có vai trò chủ đạo

Như vậy, *một mặt*, tập đoàn là sự nhóm gộp các công ty giống như một số "tập đoàn" trên thế giới đã tồn tại. Với đặc trưng quan trọng của nó là các công ty này phải cùng lĩnh vực kinh doanh và hoạt động, quá trình sát nhập tự nhiên diễn ra theo các quy luật cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường. Nhưng người ta cũng không hề gọi đó là các TĐKT mà chỉ đơn thuần là các công ty, các pháp nhân kinh tế với thương hiệu riêng của tổ chức hoặc thương hiệu truyền thống của tổ chức thống trị trong nhóm. *Mặt khác*, có sự xuất hiện các tên gọi như "RBC Groupe Financier" hoặc "CITI Group" trở thành thương hiệu của tổ chức chứ không hoàn toàn được gọi là TĐKT. TĐKT một khi được quan niệm là nhóm công ty có quy mô lớn – hoặc đó chỉ là cách gọi về "tổ chức kinh tế" đạt đến các tiêu chuẩn nào đó về kinh tế và kỹ thuật và theo quan niệm này thì TĐKT không còn là vấn đề đáng quan tâm về phương diện pháp lý; hoặc nếu được quan niệm như là một "loại hình tổ chức" kinh tế trong hệ thống kinh tế xã hội, thì đây là vấn đề lớn cần làm sáng tỏ.

Vấn đề có tính quan trọng đối với sự hiện diện của tổ chức kinh tế gọi là TĐKT phải xuất phát từ quá trình phát triển tự nhiên, khách quan, đi từ một công ty nhỏ lên một công ty lớn, có quá trình phát triển bền vững thông qua chuỗi các chiến lược và kỹ năng quản trị của các nhà quản trị "tài năng" của các công ty đó¹. Trên cơ sở đó, các liên kết dọc và ngang sẽ được thực hiện giữa công ty và các công ty khác và từng bước hình thành các liên kết bền vững, hội nhập lẫn nhau để hình thành TĐKT. Đó là mô hình phát triển bền vững của các công ty lớn ở các quốc gia phát triển. Vì thế, người ta không bàn cãi nhiều về mô hình cũng như sự hiện diện của nó trên tất cả các phương diện. Ngược lại, người ta quan tâm và giải quyết bài toán về quản trị và điều hành "công ty" được gọi là TĐKT sao cho có hiệu quả, tiếp tục trên con đường chinh phục thế giới trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay.

1. Firsirotu. M. (2004), "Strategie et moteur de performance", Cheneliere McGraw Hill, Canada

Trong điều kiện phát triển của những năm qua, nhiều tổ chức kinh tế Việt Nam đã phải thực hiện cuộc “chạy đua” để tìm vị trí và khẳng định mình trong bối cảnh cạnh tranh, không chỉ trên thị trường quốc gia, mà cả trên thị trường khu vực và thế giới. Vì thế, một số giai đoạn của quá trình phát triển các “hạt nhân kinh tế” như các “tổng công ty”, các “tập đoàn kinh tế” bị bỏ qua hoặc đốt cháy, với mục tiêu trong thời gian ngắn nhất có thể hình thành các tổ chức kinh tế² có những năng lực cần thiết cho việc khai thác các nguồn lực và đảm bảo sự tham gia cạnh tranh trên diễn đàn quốc tế. Tuy nhiên, không phải vì sự cần thiết cấp bách này mà không hoàn toàn có những quy định và có những chế tài phù hợp trong quá trình hình thành và phát triển các tổ chức kinh tế qui mô lớn. Do đó, việc phát triển mô hình các “công ty lớn” gọi là TĐKT (của mọi thành phần kinh tế) trong điều kiện nước ta phải quán triệt các yêu cầu sau đây:

• *Thứ nhất*, sự tập hợp các công ty nhỏ thành tập đoàn nhưng phải cùng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh – như “liên kết ngang” hoặc khác về ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh, nhưng có thể bổ sung cho nhau trong chuỗi giá trị như “liên kết dọc”. Về thực chất, quá trình phát triển các công ty lớn trên thế giới cũng là quá trình phát triển các liên kết ngang và dọc trong phạm vi quốc gia và quốc tế. Do đó, các quy luật kinh tế như: hiệu suất theo qui mô, lợi thế kinh nghiệm và chuyên môn hóa, lợi thế chi phí... được triển khai triệt để.

• *Thứ hai*, các TĐKT phải có vị trí và vai trò quan trọng không chỉ trong điều phối vốn, tài chính trong toàn bộ tập đoàn, mà còn có sự hỗ trợ đặc biệt cho các thành viên – là các công ty con vốn dĩ hoạt động độc lập những lợi thế so sánh đặc biệt mà chỉ ở TĐKT mới có – đó là: khoa học công nghệ, nghiên cứu phát triển, mở rộng thị trường, kỹ năng quản trị và điều hành...

• *Thứ ba*, sự hình thành TĐKT là sự phát triển cao của các mối quan hệ hợp tác và

liên kết của những công ty độc lập – là những đối tác chiến lược trong quá trình hoạt động theo những phương thức khác nhau nhằm đạt được các mục đích nhất định do các chủ thể bên trong quyết định, đó là các mục đích kinh tế, lợi nhuận, thị trường và cạnh tranh nhằm khai thác tốt hơn các quy luật kinh tế trong nền kinh tế thị trường, cụ thể như: tính hiệu quả theo qui mô, nghiên cứu và phát triển...

• *Thứ tư*, mô hình TĐKT mà biểu hiện đặc trưng của nó là sự hiện diện của công ty “mẹ” và các công ty “con” hoặc “cháu”. Công ty mẹ có vị trí đặc biệt quan trọng, có khả năng chi phối được hoạt động kinh doanh của các công ty con bằng các quan hệ kinh tế, thông qua tỷ lệ vốn góp, qua việc cho sử dụng thương hiệu, hoặc qua việc hỗ trợ về kỹ thuật, công nghệ, thị trường và cả kỹ năng quản trị công ty.

• *Thứ năm*, do quá trình liên kết mà có sự đa dạng các thành phần sở hữu trong các TĐKT là một tất yếu khách quan. Điều đó biểu hiện sự phát triển một cách khách quan của các tổ chức kinh tế trong nền kinh tế và không cần thiết phải có sự can thiệp nào của bộ máy hành chính nhà nước.

Trong nền kinh tế nước ta, đối với khu vực kinh tế tư nhân, không ít các tập đoàn hình thành và phát triển mà gần như không cần bất kỳ sự can thiệp nào của bộ máy hành chính nhà nước³. Vấn đề gây tranh cãi nhiều thuộc về các TĐKT nhà nước ở đó Nhà nước đóng vai trò chủ đạo tuyệt đối trên tất cả các phương diện, nhất là phương diện vốn và quyền quyết định hoạt động của tập đoàn. Vấn đề này đòi hỏi, một mặt cần tôn trọng việc hình thành TĐKT theo các yêu cầu nêu trên, mặt khác tập trung giải quyết các vấn đề sau đây:

• Đánh giá và bàn giao vốn cho các TĐKT một cách rõ ràng, gắn trách nhiệm của các

2. Có thể có địa vị pháp lý riêng hoặc không xuất phát từ sự thay đổi hay không tổ chức của tập đoàn.

3. <http://vietnamnet.vn/kinhte/2005/06/460353/>

cấp quản lý tập đoàn với vốn được cấp và đảm bảo triển khai từng bước quá trình cổ phần hóa các TĐKT một cách khoa học.

• Các TĐKT chỉ có thể hoạt động chuyên sâu trong lĩnh vực nào đó mà không nên đa dạng hóa các lĩnh vực – nhất là các lĩnh vực không có những liên hệ⁴ với nhau trong hoạt động kinh tế.

• Tập đoàn có thể là một pháp nhân kinh tế, song cần thiết phải nêu rõ trách nhiệm của tập đoàn với các thành viên bên trong, sự điều phối của tập đoàn đối với các hoạt động của các thành viên, cho phép khai thác các lợi thế của một tổ chức kinh tế quy mô lớn.

• Cần nghiên cứu ban hành cơ chế pháp lý thỏa đáng cho các TĐKT nhà nước nhằm giảm thiểu sự can thiệp quá sâu của bộ máy hành chính vào hoạt động kinh tế.

Khi tổ chức các TĐKT có thể hình thành pháp nhân mới, điều này do chính các thành viên gia nhập tập đoàn quyết định. Tuy nhiên, mỗi cấp độ có sự khác nhau lớn về mô hình tổ chức và cơ chế vận hành bên trong tập đoàn, cụ thể:

+ TĐKT hình thành không có pháp nhân mới, điều này biểu thị sự tồn tại riêng lẻ các pháp nhân – là các thành viên cam kết gia nhập tập đoàn. Theo kiểu này, TĐKT chỉ là tên gọi hình thức và quan hệ giữa các thành viên thể hiện thông qua các hợp đồng liên kết trên cơ sở xác định quyền và nghĩa vụ của các bên trong quá trình hoạt động. Về thực chất, đây là quá trình phát triển của một công ty trong một lĩnh vực kinh doanh, với các liên kết ngang và dọc hình thành và phát triển liên tục bền vững, đưa đến các quyết định về hình thành TĐKT, mà thực chất là các Hợp đồng liên kết trong ngắn và dài hạn, trong đó công ty chủ đạo có vai trò tiên phong và dẫn đầu trong hệ thống các công ty liên kết. Đây là hình thức bước đầu của quá trình phát triển các TĐKT theo đúng nghĩa của nó, do đó, các

công ty lớn ở nước ta nên phát triển theo cách này.

+ TĐKT hình thành có sự ra đời pháp nhân mới – là cơ quan quản lý cấp cao của tập đoàn – trên cơ sở của những ràng buộc lẫn nhau giữa các thành viên, có liên hệ chặt chẽ với hệ thống các công ty con – là các thành viên của tập đoàn. Pháp nhân mới này có thể không dựa trên một trong những pháp nhân hiện có của các thành viên trong hệ thống trước đó, hoặc có thể phát triển từ một thành viên trong hệ thống. Sự hình thành TĐKT theo cách này dẫn đến hình thành một thực thể kinh tế mới trong nền kinh tế quốc gia, đòi hỏi phải có sự can thiệp về phương diện pháp lý, cũng như sự xác định trong Luật Doanh nghiệp của quốc gia. Vấn đề cần giải quyết là mối liên hệ giữa cơ quan của tập đoàn với các doanh nghiệp thành viên trong hệ thống sao cho, một mặt cho phép các thành viên tự chủ trong sản xuất kinh doanh, mặt khác, những ảnh hưởng của tập đoàn phải thúc đẩy sự tăng trưởng và phát triển của toàn bộ tập đoàn.

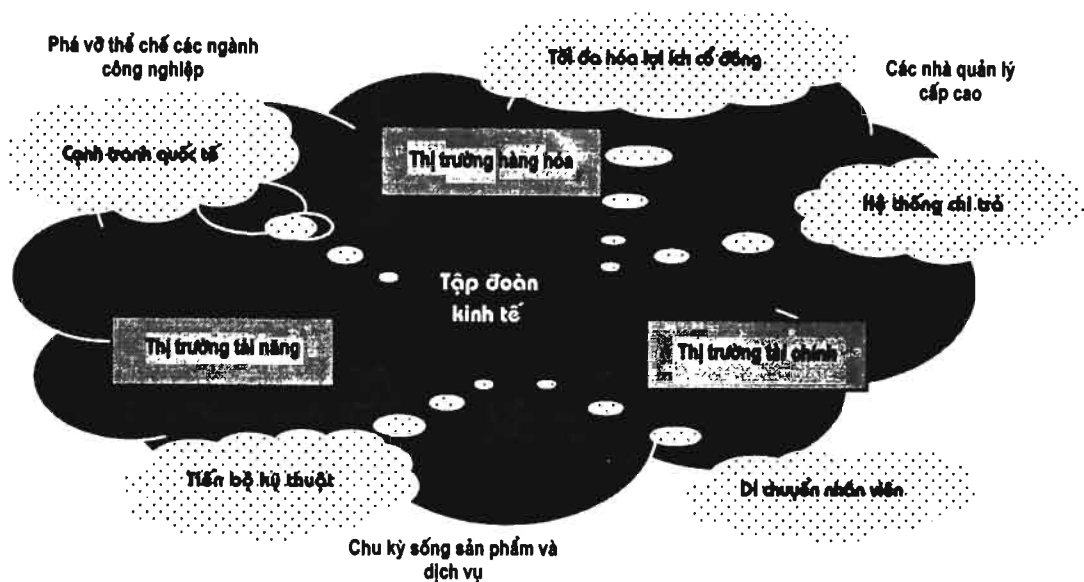
2. Bối cảnh chiến lược của các tập đoàn kinh tế và vấn đề khai thác lợi thế so sánh trong quá trình hoạt động

2.1. Bối cảnh kinh tế và chiến lược của các TĐKT

Bối cảnh chiến lược của các tổ chức kinh tế nói chung và của các TĐKT nói riêng đã có những thay đổi, đòi hỏi có tư duy tích cực mới có thể thích nghi và thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Đặc trưng của những thay đổi đó là sự cạnh tranh mang tính quốc tế, tiến bộ kỹ thuật, sự tối đa hóa lợi ích của cổ đông, sự di chuyển nhân viên và “tài năng” cũng như sự hiện diện của cả 3 thị trường trong hoạt động của các tổ chức (sơ đồ 2).

4. Có thể liên hệ về vốn, công nghệ, nguồn lực, kỹ năng quản trị, thị trường, khách hàng,...

SƠ ĐỒ 2: Bối cảnh chiến lược của các tổ chức kinh tế và TĐKT



Từ bối cảnh đó đòi hỏi các tổ chức kinh tế nói chung và TĐKT nói riêng phải đảm bảo: định hướng tốt trong ngành nghề kinh doanh, phát huy tối đa các lợi thế so sánh để nâng cao năng lực cạnh tranh; sự tác động đồng thời cả 3 thị trường: hàng hóa – dịch vụ, tài năng và vốn đến hoạt động và hiệu quả của tổ chức, đòi hỏi các nhà quản trị cấp cao phải đánh giá lại tư duy chiến lược và con đường phát triển của tổ chức. Các vấn đề có tính thời sự đó là: tiến bộ kỹ thuật, tối đa hóa lợi ích cổ đông, di chuyển nhân viên, cạnh tranh quốc tế và hệ thống chi trả trở thành tâm điểm của các quan tâm và đánh giá sự phát triển của tổ chức và tập đoàn.

Áp lực đến với TĐKT không chỉ là sự cạnh tranh trên thị trường hàng hóa và dịch vụ mang tính quốc tế, mà còn ở các thị trường khác như thị trường tài chính và thị trường tài năng. Làm sao để tài sản và vốn của tập đoàn luôn được đảm bảo sinh lợi, giá trị của cổ phiếu phải tăng trưởng thực chất?. Do đó, chính sách thu hút nhân tài, duy trì lực lượng các nhà quản trị tài năng là những vấn đề có tính chiến lược cấp thiết. Vì thế, các TĐKT cần sớm nhận diện những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp mà có những định

hướng mang tính chiến lược cho sự hình thành và phát triển của tập đoàn, lựa chọn các con đường chiến lược trong quản trị, điều hành các hoạt động của tập đoàn một cách tối ưu.

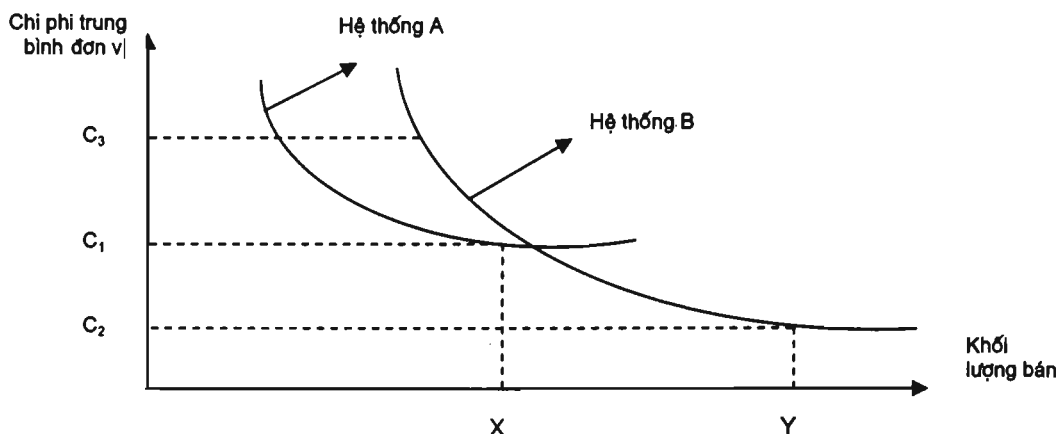
2.2. Các lợi thế so sánh cần khai thác đối với các tập đoàn kinh tế

2.2.1. Lợi thế về qui mô lớn trong hoạt động

Lợi thế về qui mô lớn trong hoạt động thể hiện sự tích tụ nhiều tổ chức thành một tổ chức lớn hơn, hoạt động với qui mô lớn hơn và điều này được đòi hỏi từ áp lực cạnh tranh và yêu cầu mở rộng thị trường tiêu thụ⁵. Với qui mô lớn, các tổ chức sẽ sử dụng các nguồn lực tốt hơn, khai thác hết công suất của tổ chức và cho phép giảm thiểu các chi phí kinh doanh nói chung và chi phí trung bình cho một đơn vị sản phẩm sản xuất nói riêng. Đây chính là cơ sở quan trọng để gia tăng khả năng cạnh tranh về sản phẩm của các công ty không chỉ trên thị trường quốc gia mà cả thị trường quốc tế.

5. Firsirotu. M. (2004), "Strategie et moteur de performance", Cheneliere McGraw Hill, Canada.

SƠ ĐỒ 3: Kinh tế theo qui mô, tỷ lệ khai thác và sự lựa chọn chiến lược



Hệ thống B trở nên tối ưu hơn với quy mô lớn hơn so với hệ thống A và đó là dấu hiệu cho thấy lợi thế về quy mô trong hoạt động của tổ chức. Vì thế, việc hình thành các công ty lớn, các TĐKT để có thể khai thác lợi thế này đòi hỏi phải có sự tính toán và đầu tư thỏa đáng⁶ cho có sự tối ưu về quy mô và do đó, chỉ trong cùng lĩnh vực hoạt động hoặc bổ sung cho nhau trong quá trình hoạt động khi nhóm gộp các công ty thành TĐKT mới có thể khai thác được lợi thế này. Biểu hiện cơ bản của lợi thế này trong thực tế là quá trình giảm giá bán các hàng hóa và dịch vụ của tổ chức trên thị trường theo thời gian – điều mà các tổ chức kinh tế, các công ty lớn, các TĐKT ở nước ta chưa bao giờ thực hiện được. Khả năng khai thác lợi thế về quy mô để giảm thiểu chi phí và giá bán hàng hóa còn là kết quả của quá trình nâng cao “năng lực quản trị và điều hành” mọi hoạt động của tổ chức, việc ứng dụng các khoa học quản lý cao cấp, việc tích hợp các chức năng quản lý từ các thành viên vào tập đoàn và ý thức chiến lược về kinh doanh và cạnh tranh vì “khách hàng và phục vụ khách hàng”. Nếu hình thành tập đoàn mà các thành viên vẫn riêng biệt nhau, không có liên hệ gì nhau thì hệ thống của tập đoàn sẽ không cho phép khai thác lợi thế này.

2.2.2. Quy mô tối ưu của TĐKT và quy mô của thị trường

Chính quy mô thị trường đòi hỏi các tổ chức kinh tế nói chung và các TĐKT nói riêng cần có sự đầu tư về quy mô sao cho tối ưu và ngược lại quy mô tối ưu của các tổ chức kinh tế đòi hỏi phải phát triển các thị trường đầu ra cần thiết để khai thác có hiệu quả quy mô của tổ chức. Các tổ chức kinh tế quy mô lớn, trước tiên phải bành trướng thị trường quốc gia và là đối thủ dẫn đầu ngành công nghiệp trong quốc gia, rồi mới tính đến chuyện mở rộng quy mô để xâm nhập thị trường thế giới. Đó là con đường phát triển tất yếu và mang tính quy luật. Cần thiết phải xác định quy mô đầu tư cho các TĐKT ở mức thị trường chấp nhận, tránh đầu tư lãng phí, đầu tư quá nhiều sẽ dẫn đến việc sử dụng nguồn lực không hiệu quả. Thực tế, nhiều tổ chức kinh tế ở nước ta, bỏ qua thị trường nội địa để xâm nhập thị trường thế giới, mặc dù tồn tại được trong thị trường và cạnh tranh quốc tế, nhưng thực chất là chúng ta chỉ dừng lại ở việc khai thác “lợi thế so sánh tĩnh” – một dạng lợi thế so sánh ít có lợi hơn và ít bền vững trong quan hệ quốc tế. Ngược lại, chính những nỗ lực của các tổ chức kinh tế về mở rộng quy mô trên sơ sớ sát nhập, liên kết và hình thành tập đoàn cho phép khai thác các “lợi thế so sánh

6. Đầu tư cả trong sản xuất, phân phối và truyền thông để kích thích nhu cầu thị trường, tạo cơ sở cho việc gia tăng khối lượng sản xuất.

động” và là con đường khẳng định sự bền vững trong phân công và trao đổi quốc tế. Vấn đề cốt yếu là chi phí thấp tính cho mỗi đơn vị sản phẩm sản xuất khi qui mô sản xuất gia tăng cho một thị trường lớn hơn và một quy mô lớn hơn.

2.2.3. Các lợi thế quyết định khác

Các lợi thế khác có liên quan đến quá trình phát triển, nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo lập hiệu quả trong kinh doanh của các tổ chức kinh tế hay TĐKT đó là: lợi thế theo hiệu ứng kinh nghiệm, lợi thế theo hiệu ứng chuyên môn hóa và phân công trong hệ thống các TĐKT, lợi thế theo hiệu ứng mạng lưới sản xuất và phân phối cũng như các lợi thế từ sự đổi mới liên tục và sự nâng cao kỹ năng quản trị và điều hành cao cấp. Các lợi thế này đều đòi hỏi sự phát triển vượt bậc về qui mô của các tổ chức kinh tế hay TĐKT trong cùng lĩnh vực hoạt động kết hợp với quá trình quản trị và điều hành một cách khoa học bên trong các tổ chức kinh tế này. Từ sự phát triển về qui mô tối ưu, cho phép khai thác các lợi thế so sánh, các TĐKT có thể vô hình tạo nên các rào cản kỹ thuật và kinh tế làm hạn chế sự xâm nhập của các tập đoàn nước ngoài, giảm thiểu các chi phí trong quá trình tăng trưởng và phát triển, thúc đẩy sự phát triển thương hiệu và từng bước xâm nhập vào thị trường thế giới. Vì thế, có thể rút ra các chú ý quan trọng nhằm phát triển các TĐKT ở nước ta như sau:

- Các TĐKT nên chuyên môn hóa trong lĩnh vực hoạt động chính của mình, không nên đầu tư quá mức để chạy theo kiểu đa dạng hóa sang các lĩnh vực khác, nếu các TĐKT nhà nước thừa vốn, Nhà nước có thể thu hồi để đầu tư vào các TĐKT khác. Nếu có thể phát triển đa ngành thì nên tập trung vào các ngành có những liên hệ nhau về một hoặc một số phương diện của quá trình hoạt động như: nhân lực cao trong quản lý, công nghệ, hạ tầng cơ sở, mạng lưới phân phối... chứ không nên chỉ

dựa vào vốn.

- Các TĐKT cần thiết phải xây dựng các mô hình tổ chức và quản trị “cao cấp”, chỉ rõ liên hệ giữa công ty mẹ và các công ty con, mỗi một công ty con chỉ độc lập về một số phương diện và có sự thống nhất trong quản trị chiến lược từ cấp TĐKT đến các công ty thành viên, sự kế thừa và phát triển “văn hóa tổ chức” nhất quán trong toàn bộ hệ thống TĐKT.

- Các TĐKT phải khai thác tốt nhất các lợi thế so sánh nêu trên, biểu hiện sự giảm thiểu về giá cả hàng hóa và dịch vụ cung cấp trên thị trường quốc gia, từng bước xâm nhập thị trường quốc tế thông qua việc khai thác “lợi thế so sánh động” của tổ chức kinh tế trong nền kinh tế quốc gia.

- Các TĐKT phải luôn tiên phong trong quá trình đổi mới kỹ thuật và công nghệ, phổ biến sự đổi mới kỹ thuật và công nghệ đối với các thành viên nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các thành viên, tập trung dần các chức năng quản lý kinh doanh về cơ quan của tập đoàn, định hướng các nhóm chiến lược hữu hiệu trong toàn bộ tập đoàn.

- Chia sẻ và sử dụng chung các nguồn lực cần thiết cho quá trình phát triển sản xuất và kinh doanh trong hệ thống các công ty của TĐKT là một yêu cầu bắt buộc, phát triển các hình thức chuyển giao công nghệ và kỹ thuật cũng như kinh nghiệm quản lý bên trong tập đoàn.

3. Vấn đề sáng tạo giá trị trong các tập đoàn kinh tế

3.1. Đối với các TĐKT đơn hoặc đa ngành có liên hệ mật thiết

Đây là kiểu TĐKT mà sự liên kết giữa các thành viên là chặt chẽ, cùng chia sẻ và khai thác các lợi thế về nguồn lực, kỹ thuật – công nghệ, kinh nghiệm quản lý, hình ảnh thương hiệu, thực hiện sứ mệnh, mục tiêu chung và có nhiều kiểu “chiến lược thị trường” đồng nhất cho toàn bộ các

thành viên. Việc sáng tạo giá trị của TĐKT trong trường hợp này là sự giải đáp tốt các câu hỏi: (1) làm thế nào để thực hiện chiến lược khai thác có hiệu quả và sinh lợi đối với các tài sản hữu hình và vô hình, thương hiệu, kỹ thuật – công nghệ, trình độ quản lý ... của tập đoàn? (2) tập đoàn sẽ được cấu trúc như thế nào để đạt được các lợi thế về qui mô và các lợi thế khác? Kiểu tổ chức nào sẽ thích ứng cho phép tập đoàn phát triển, mở rộng qui mô mà không làm gia tăng chi phí cấu trúc?

Việc sáng tạo giá trị của TĐKT trong trường hợp này phụ thuộc lớn vào tài năng của các nhà quản trị tập đoàn trong việc giải quyết 2 vấn đề nêu trên, tức là các giá trị sáng tạo sẽ đến từ việc nghiên cứu và triển khai các chiến lược và chính sách cần thiết nhằm khai thác tốt nguồn lực của các thành viên, bổ sung cho nhau, chuyển giao các kỹ thuật và kinh nghiệm quản lý một cách tích cực, cũng như việc lựa chọn mô hình quản trị để giảm thiểu các mâu thuẫn và tăng cường khai thác các lợi thế của các thành viên.

3.2. Đối với các TĐKT đa ngành không có liên hệ

Đây là kiểu TĐKT ít phổ biến trên thế giới nhưng đã và đang phát triển mạnh ở nước ta. Về thực chất là sự hình thành TĐKT trên cơ sở sự tập hợp các công ty hoạt động độc lập và khác biệt nhau về các lĩnh vực hoạt động. Khi hình thành TĐKT thì mối liên hệ giữa các thành viên về các hoạt động nói chung gần như không có. Do đó, việc khai thác các lợi thế qui mô và sự tương hỗ nhau về các nguồn lực là vô cùng hạn chế. Sự vận hành của TĐKT theo kiểu này thường gặp các vấn đề như: (1) vai trò của cơ quan quản lý cấp cao tập đoàn nếu không được xác lập đúng mức, sẽ làm tăng chi phí quản lý của hệ thống tập đoàn và giảm đi sự phối hợp giữa các thành viên trong việc thực hiện các mục tiêu chung.

Vì thế, người ta thường nhấn mạnh đến việc gia tăng kỹ năng quản trị và nâng cao hiệu năng ở các thành viên của tập đoàn, như là những công ty độc lập nhau, chỉ chung nhau về hình thức hoặc tên gọi. (2) sẽ có sự gia tăng lớn về vốn đầu tư cho các lĩnh vực hoạt động – theo đuổi với những chiến lược và sự phát triển riêng⁷ của từng thành viên, một mặt bức xúc nhu cầu về vốn cho toàn bộ tập đoàn, mặt khác tính hiệu quả trong chu chuyển tài chính và tiền tệ giữa các thành viên thấp sẽ có nguy cơ kém hiệu quả cho toàn bộ tập đoàn.

Các động lực sáng tạo giá trị về phương diện cấu trúc của tập đoàn liên quan đến cấp quản trị tập đoàn là:

- Tập đoàn phải chiếm giữ 100% vốn riêng của tất cả các thành viên và có thể sử dụng những dòng chu chuyển tài chính của lĩnh vực này cho sự phát triển của lĩnh vực khác trong hệ thống tập đoàn,

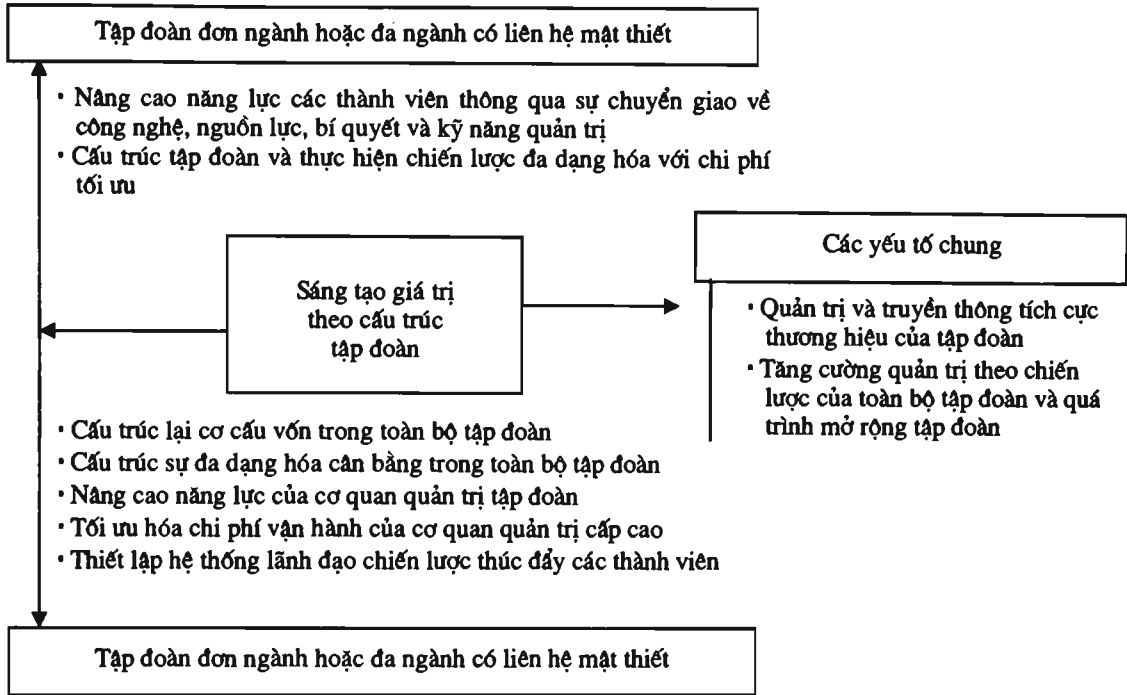
- Tập đoàn cần phải hình thành và cung cấp một sự “đa dạng hóa cân bằng” về các hoạt động đặc trưng của từng lĩnh vực hoạt động và một sự “đa dạng hóa cân bằng” về các vùng thị trường cần thiết cho sự phát triển của từng thành viên trong tập đoàn,

- Tập đoàn phải đảm bảo duy trì chi phí hoạt động của cơ quan quản trị cấp cao ở mức độ tối ưu và ở mức thấp hơn những đóng góp của cơ quan này cho các thành viên của tập đoàn,

- Tập đoàn phải thiết lập một hệ thống quản trị và lãnh đạo chiến lược (bên trong) nhằm thúc đẩy những thành viên liên tục nghiên cứu, đổi mới nhằm nâng cao hiệu năng và khai thác tối đa các động cơ nâng cao hiệu quả trong sản xuất và kinh doanh của các thành viên.

7. Sự phát triển riêng về sản phẩm, dịch vụ, phạm vi thị trường và khách hàng.

SƠ ĐỒ 4: Mô hình sáng tạo giá trị theo tiếp cận về cấu trúc tập đoàn



3.3. Các đòn bẩy quan trọng lãnh đạo chiến lược ở các TĐKT

3.3.1. Tổ chức tập đoàn và sự lãnh đạo tập đoàn: mô hình tổ chức TĐKT cần được nghiên cứu và thiết kế một cách khoa học, đảm bảo sự tập trung lãnh đạo chiến lược ở cấp “quản trị tập đoàn” và sự tự chủ ở cấp tác nghiệp là các thành viên trong tập đoàn. Tính chất qui mô và tính phức tạp trong hoạt động của các TĐKT đòi hỏi các ứng viên quản trị cấp cao phải có những tố chất nhất định về phong cách lãnh đạo, tư duy chiến lược và một kiến thức bao quát về các lĩnh vực hoạt động, cũng như khả năng đề xuất các giải pháp mang tính chiến lược cho sự phát triển của tập đoàn và của từng thành viên.

3.3.2. Quá trình quản lý một cách có hiệu quả và kế hoạch hóa chiến lược: một hệ thống tổ chức xuyên suốt từ vị trí quản trị cấp cao đến các cấp quản trị trung gian và cấp thực hiện sẽ cho phép áp dụng các tiến bộ kỹ thuật trong quản lý một cách có hiệu quả và qua đó triển khai các chương trình kế hoạch hóa chiến lược không chỉ ở

cấp tập đoàn mà cả các cấp thành viên trong hệ thống.

3.3.3. Một hệ thống thông tin chiến lược và tài chính chất lượng cao: lãnh mạnh hóa toàn bộ hệ thống thông tin trong tập đoàn, đảm bảo sự vận hành của hệ thống thông tin một cách hiệu quả từ tập đoàn đến các thành viên, nhất là các thông tin về tài chính và chiến lược, nhằm tăng cường các đối thoại trực tiếp giữa các nhà quản trị cấp cao và các thành viên trong tập đoàn. Hệ thống thông tin cần thiết là:

- Mức độ thỏa mãn của khách hàng khi tiếp cận sản phẩm và dịch vụ của từng thành viên trong tập đoàn.

- So sánh từng thành viên trong tập đoàn với các đối thủ cạnh tranh về các “nhân tố quyết định thành công” trong từng thị trường và theo từng lĩnh vực hoạt động theo sự đánh giá của khách hàng hiện tại và tiềm năng.

- Đánh giá bầu không khí làm việc của tập đoàn và các thành viên theo các tiêu thức như: chất lượng và số lượng thông tin, kiểu lãnh đạo, sự hội nhập các giá trị

trong quản lý, phạm vi chiến lược...

3.3.4. Một hệ thống chi trả linh hoạt và kích thích nâng cao hiệu năng của tập đoàn: hệ thống chi trả cần thay đổi theo hướng gắn với trách nhiệm và hiệu quả công việc, kích thích các thành viên trong tổ chức nỗ lực hoàn thành các mục tiêu, các nhiệm vụ của tổ chức, cũng như các thành phần hữu quan bên trong và bên ngoài tổ chức. Cụ thể: a) xác định các tài năng trong quản trị kinh doanh các tập đoàn và vấn đề duy trì hoặc di chuyển nhân viên trong và ngoài tập đoàn. b) hành vi và quan điểm của các cá nhân tham gia vào công tác tại các đơn vị thành viên cũng như quản lý tập đoàn. c) Tương quan giữa chi trả và hiệu năng của tập đoàn trong quá trình phát triển

Kết luận

Tập đoàn kinh tế tồn tại và phát triển khách quan trong nền kinh tế, nó biểu thị nhu cầu của các tổ chức kinh tế khi phát triển đến một qui mô nhất định. Không nên quá chú trọng về tên gọi của các tổ chức kinh tế này, mà cần tạo điều kiện cho nó phát triển theo đúng các qui luật kinh tế. Khả năng cạnh tranh chính là thước đo sức tồn tại, phát triển và sự bền vững của các tổ chức kinh tế theo mô hình này. Vấn đề có tính chiến lược là phải xây dựng mô hình ĐDKT trên cơ sở quản trị hiệu quả, đảm bảo

cho các chiến lược và định hướng mô hình kinh doanh được thực thi trong thực tế./

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Afuah, A., C. Tucci (2001). *Internet Business Models and Strategies*, Boston: McGraw Hill.
2. Anderson, E., Day, G.S., Rangan, V.K. (1998) Strategic Channel Design, *Journal of Product Innovation Management*, Volume 15, Issue 5, September 1998, pp. 472-473.
3. Bagchi, S., Tulsikie, B. (2000) e-business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research, *20th Annual International Conference of the Strategic Management Society*, Vancouver, October 15-18.
4. Bertolazzi, P., Krusich, C., Missikoff, M. (2001) An Approach to the Definition of a Core Enterprise Ontology: CEO, *OES-SEO 2001, International Workshop on Open Enterprise Solutions: Systems, Experiences, and Organizations*, Rome, September 14-15.
5. Gordijn, J., J. Akkermans, J. van Vliet (2001). Designing and Evaluating E-Business Models, *IEEE Intelligent Systems*, July/August 2001; Vol. 16, No. 4, pp. 11-17
6. Pitt, L., Berthon, P., Watson, R.T. (1999) Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy, *Business Horizons*, Volume 42, Issue 2, pp. 19-28
7. Allaire & Firsirotu, (2004), "Strategie et moteur de performance", Cheneliere McGraw-Hill, Canada
8. <http://ddd.com.vn/28361cat97/tap-doan-kinh-te.htm>
9. <http://www.tuanvietnam.net/vn/sukiennonghomnay/3576/index.aspx>
10. <http://vietnamnet.vn/kinhte/2008/11/814637/>