

DOANH NGHIỆP HỘI NHẬP TOÀN CẦU

SAMUEL F. PALMISANO^(*). **The globally integrated enterprise.** *Foreign Affairs*, Volume 85, No.3, 127-136 p.

THANH HẢI
lược thuật

Là người đứng đầu trong Ban điều hành của IBM, quan sát quá trình hoạt động kinh doanh của IBM, Samuel F. Palmisano đã nhận thấy những thay đổi nhanh chóng ngay trong IBM và giữa các đối tác của IBM trên các phương diện: cấu trúc hoạt động, văn hoá công ty,... nhằm đáp ứng được những đòi hỏi ngày càng tăng của toàn cầu hoá và sự tiến bộ của công nghệ hiện nay. Bài viết của Samuel F. Palmisano trình bày khái quát quá trình biến đổi từ tập đoàn đa quốc gia sang dạng thức tồn tại mới đang ngày càng rõ nét - doanh nghiệp hội nhập toàn cầu, đặc biệt là từ cuối thế kỷ XIX tới nay, với những đặc điểm, thách thức và triển vọng trong tương lai.

1. Phần đầu bài viết, S. F. Palmisano phân tích làm rõ các bước phát triển của tập đoàn đa quốc gia lên hình thức *doanh nghiệp hội nhập toàn cầu*.

Ở giai đoạn thứ nhất tập đoàn là công cụ của nhà nước, được các chính phủ ban những đặc quyền và cho phép thực hiện những nhiệm vụ cụ thể thay mặt nhà nước và những người điều hành nhà nước. Sau đó, vào giữa thế kỷ XIX, nổi lên hình thức có thể gọi là tập đoàn quốc tế, được tổ chức theo mạng lưới trung tâm (sản xuất trong nước) và những nhánh (phân phối ra nước ngoài) hết sức giản đơn, và thường dựa vào sự bảo hộ từ trong nước.

Giai đoạn phát triển thứ hai của tập đoàn bắt đầu vào năm 1914, với sự bùng nổ của hai cuộc chiến tranh thế giới và sau đó là sự sụp đổ của các nền kinh tế

Mỹ và châu Âu. Trong thời kỳ này, các mạng lưới của tập đoàn đã hoàn toàn bị đóng băng do sự lan rộng của chủ nghĩa bảo hộ trong những năm 1920-1930 dẫn tới sự leo thang của thuế quan, sự kiểm soát thị trường chứng khoán và các rào cản thương mại. Vì vậy các chủ doanh nghiệp đã dần tiến hành mở rộng tập đoàn lên hình thức mà ngày nay chúng ta gọi là *tập đoàn đa quốc gia*. Một mặt, các doanh nghiệp trực tiếp xây dựng cơ sở sản xuất tại địa phương, vừa tránh được các rào cản thương mại, lại vừa bán được hàng tới tận thị trường địa phương; mặt khác, đẩy mạnh những hoạt động có tính

^(*) Giám đốc Ban điều hành, Chủ tịch Hội đồng quản trị IBM.

nền tảng như xây dựng các chương trình nghiên cứu-phát triển và thiết kế sản phẩm. Ví dụ như Coca Cola, Sony Walman... là những tập đoàn đa quốc gia có các sản phẩm được thế giới biết đến từ thế kỷ XX.

Giai đoạn ba là đáng chú ý nhất trong quá trình phát triển của tập đoàn. Tác giả chỉ rõ một số thay đổi diễn ra trong nền kinh tế thế giới suốt ba thập kỷ cuối của thế kỷ XX. Đây là những dấu hiệu rõ rệt cho hình thức doanh nghiệp mới nổi lên - hình thức *doanh nghiệp hội nhập toàn cầu*.

Trước tiên là chủ nghĩa duy dân tộc mang tính kinh tế dần dần bớt làm cho các rào cản đầu tư và thương mại giảm; việc tự do hoá thương mại và các dòng đầu tư đã khiến các công ty thay đổi nhận thức và chấp nhận hoạt động theo những hình thức kinh doanh mới trong thời đại toàn cầu hoá.

Thứ hai, vào đầu những năm 1970, cuộc cách mạng công nghệ thông tin đã dần tiêu chuẩn hoá các quy trình vận hành kinh doanh và công nghệ trên toàn cầu, kết nối các mạng lưới trong hoạt động kinh doanh, tạo thuận lợi cho công việc trong/giữa các công ty, nhờ đó chất lượng sản phẩm được nâng cao, cắt giảm được các chi phí truyền thông trong những hoạt động kinh doanh trên toàn cầu chỉ bằng cách gõ vài lệnh đơn giản lên bàn phím...

Thứ ba là việc chuyển sự tập trung của tập đoàn từ sản phẩm sang sản xuất-đặc điểm nổi bật của hình thức *doanh nghiệp hội nhập toàn cầu*. Doanh nghiệp hội nhập toàn cầu đòi hỏi công ty đó xây dựng được một chiến lược kinh doanh, có cách thức quản lý và quy trình hoạt động nhằm đạt được mục đích mới: hoà hợp sản xuất và phân chia giá trị trên khắp thế giới. Ở mọi nơi trên thế giới hoạt động kinh tế trong nước đang có xu hướng hướng ra ngoài trên cơ sở nắm bắt các tiêu chuẩn công nghệ và việc kinh doanh

chung. Điều này đặt các hoạt động kinh doanh vào những hệ thống quy trình sản xuất có tính toàn cầu thực sự. Các công ty phải lựa chọn xem nên đầu tư sản xuất ở đâu và nên chọn ai để sản xuất ra các mặt hàng của mình.

Trước đây tập đoàn được biết đến như là một tập hợp các công ty con, các đơn vị kinh doanh, hay những loại hình sản phẩm đặt trong nước, thì ngày nay sự lan toả của việc thuê làm bên ngoài đang khuyến khích các công ty coi mình như một dây chuyền các khâu chuyên nghiệp hoá: giao dịch, sản xuất, nghiên cứu, bán hàng, phân phối và nhiều hoạt động khác. Với mỗi một khâu trong dây chuyền kinh doanh đó, sự hội nhập toàn cầu của các quy trình hoạt động đang thúc đẩy các công ty phải chọn lựa được địa điểm mà họ muốn công việc kinh doanh của mình được thực hiện và liệu họ muốn công việc kinh doanh của mình được thực hiện ở trong nước hay do đối tác bên ngoài thực hiện.

Sự chuyển từ tập đoàn đa quốc gia sang doanh nghiệp hội nhập toàn cầu đã cho thấy hai thay đổi rõ nét nhất: *một* là đưa những thay đổi vào nơi sản xuất; và *hai* là những thay đổi về người sản xuất. Tác giả đã nêu những ví dụ thực tiễn trên khắp thế giới cho thấy rõ những thay đổi này.

Ví dụ như ở Trung Quốc, theo ước tính, thời gian từ 2000-2003 các công ty nước ngoài đã xây dựng khoảng 60.000 khu sản xuất để cung cấp sản phẩm cho thị trường Trung Quốc, và cả thị trường toàn cầu; Các ngân hàng, các công ty bảo hiểm, các hãng dịch vụ chuyên nghiệp và các công ty công nghệ thông tin xây dựng các trung tâm nghiên cứu-phát triển và dịch vụ ở Ấn Độ để hỗ trợ nhân lực, khách hàng và quy trình sản xuất trên khắp thế giới; Hoặc những người nghiên cứu trong ngành chiếu xạ học của Mỹ gửi bản chiếu tia X tới Australia để phân tích; Trung tâm dịch vụ khách hàng ở Nova Scotia xử

lý các yêu cầu bảo hiểm cho các chủ cửa hàng người Mỹ; Các trung tâm thu mua ở Manila xử lý những thoả thuận mua bán của tập đoàn thay cho các hãng lớn nhỏ trên toàn thế giới; Các văn phòng hậu trường^(*) ở Dublin giải quyết những giao dịch phát sinh cho các ngân hàng đầu tư toàn cầu; ở Mỹ, các công ty dược và công nghệ sinh học của châu Âu, ví dụ như Roche, Boehringer Ingelheim và Eppendorf đang xây dựng các trung tâm nghiên cứu-phát triển và nhà máy sản xuất để hỗ trợ việc nghiên cứu và quy trình sản xuất toàn cầu; Những nhà sản xuất chip điện tử như Samsung và Infineon Technologies, và các công ty thiết bị chế tạo chip điện tử như Tokyo Electron đang khai thác các kỹ sư Mỹ và bí quyết của họ nhằm nâng cao công nghệ của mình.

2. Không chỉ chịu sự tác động từ những thay đổi mang tính khách quan từ bên ngoài, mà trong bản thân doanh nghiệp cũng dần có những thay đổi có tính hệ thống trong quá trình hội nhập, chuyển sang *doanh nghiệp hội nhập toàn cầu*. Tác giả nêu lên những thay đổi cơ bản:

Về phương thức tiếp cận trong quy trình sản xuất, phân phối và sử dụng nguồn nhân lực. Tác giả chỉ rõ, do các loại hình kinh doanh và công nghệ mới cho phép các công ty thực hiện các hoạt động và chức năng khác nhau như trong quy trình hoạt động của những bộ phận cấu thành doanh nghiệp, nên các công ty kinh doanh có thể tách rời các bộ phận đó và ghép chúng lại trong những liên kết mới, dựa trên những phân tích có tính chiến lược về những hoạt động mà công ty mong muốn vượt trội hơn các đối tác của mình và về những gì công ty cho là phù hợp nhất với họ.

Nhiều loại hình hợp tác mới xuất hiện, từ các mạng lưới sản xuất giữa các công

ty liên hợp cho đến những bộ phận phần mềm nguồn mở. Những loại hình hợp tác này tạo điều kiện cho việc chuyển đổi hoàn toàn mô hình đổi mới đã có trước kia. Các doanh nghiệp đang tích cực nắm bắt những hoạt động khác nhau, kiến thức chuyên môn và năng lực nhằm mở rộng doanh nghiệp theo nhiều hướng, cho phép doanh nghiệp liên kết chặt chẽ hơn với các đối tác, các nhà cung cấp và khách hàng. Mức tăng trưởng mạnh mẽ của các công ty kinh doanh dịch vụ chuyên cung cấp chuyên gia chuyên ngành giúp cho hoạt động này khả thi. Ví dụ, công ty IBM Health quản lý các sản phẩm cho các công ty dược phẩm; Celestica sản xuất hàng loạt thiết bị điện tử; State Street quản lý các tài sản tài chính và Industrial Light và Magic chế tạo ra các hiệu ứng công nghệ cao cho các hãng phim; và International Flavour và Fragrances sản xuất các loại hương liệu cho các công ty sản xuất hàng tiêu dùng trên thế giới.

Về sự đổi mới trong hình thức kinh doanh, tác giả cho rằng, sự đổi mới thực sự có vai trò quyết định chứ không phải là sự sáng tạo đơn giản và việc tung ra các sản phẩm mới. Và, hơn bao giờ hết, ngày nay lợi tức của doanh nghiệp có được là từ sự hợp nhất giữa sáng tạo và sự hiểu biết sâu sắc về cách chuyển đổi phương thức sản xuất sản phẩm. Vì thế đổi mới không phải do những nhà phát minh đơn độc thực hiện trong các phòng thí nghiệm nhỏ của họ, mà chính là sản phẩm của quá trình hợp tác, kết hợp chuyên môn công nghệ và tiếp thị. Đây cũng là vấn đề về việc được thực hiện ra sao; các quy trình kinh doanh được kết hợp như thế nào; các công ty và các tổ chức được quản lý ra sao; tri thức được chuyển giao như thế nào; các chính sách công được xây dựng có hệ thống ra sao và làm cách nào các doanh nghiệp, cộng đồng và xã hội tham gia và hưởng lợi từ quá trình đổi mới đó.

Tác giả khẳng định, sự liên kết giữa hội nhập toàn cầu và quá trình đổi mới này không có gì đáng ngạc nhiên. Nó diễn

(*) Văn phòng làm các việc hỗ trợ phía sau cho các tập đoàn đa quốc gia (ND).

ra như bản chất mang tính toàn cầu vốn có của phát minh công nghệ và những sản phẩm công nghệ liên quan. Bởi khi những đòi hỏi từ hội nhập và đổi mới cho thấy các mạng lưới MNC cũ kỹ, hoạt động không còn hiệu quả và thậm chí không cần thiết, thì cũng có nghĩa rằng mô hình hợp tác trong thế kỷ XX đã không còn là giải pháp đổi mới tối ưu nhất nữa.

3. Trong phần cuối bài viết, khi đề cập tới những thách thức và triển vọng của hình thức doanh nghiệp hội nhập toàn cầu, tác giả phân tích và chỉ rõ, các doanh nghiệp hội nhập toàn cầu có thể đem lại những lợi ích kinh tế khổng lồ cho mỗi quốc gia. Lực lượng lao động ở những nước đang phát triển hội nhập vào hệ thống sản xuất toàn cầu cũng giúp cải thiện mức sống, cải thiện các điều kiện làm việc, và tạo thêm nhiều việc làm ở những nước này. Đặc biệt, các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ trên toàn cầu cũng đang thu được lợi nhuận từ các dịch vụ mới (từ những hoạt động hành chính phía sau tới việc hỗ trợ bán hàng) và có thể tham gia vào nền kinh tế toàn cầu.

Tuy nhiên việc chuyển đổi sang mô hình doanh nghiệp hội nhập toàn cầu cũng cho thấy những thách thức lớn đối với các nhà lãnh đạo khi đưa ra các quyết sách kinh tế-xã hội, đối với các doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh gia tăng,... Tác giả tập trung phân tích bốn thách thức lớn:

Thứ nhất là, do việc quản lý chặt chẽ nguồn cung cấp những kỹ năng có giá trị cao, nên các quốc gia cũng như các công ty cần đầu tư nhiều hơn vào những chương trình giáo dục - đào tạo cơ bản; các hình thức mới trong kỹ năng quản lý; và các phương thức lãnh đạo và điều hành đơn giản là không còn hiệu quả nữa - chúng cản trở các dòng thông tin trong các công ty, cản trở tính chất hợp tác và hay thay đổi của công việc ngày nay.

Thứ hai là việc quản lý ngày càng chặt chẽ về quyền sở hữu trí tuệ trên toàn cầu. Vấn đề quyền sở hữu trí tuệ sẽ trở thành một trong những vấn đề địa chính trị có tính quyết định trong thế kỷ XXI. Một mặt, thế giới sẽ dần xóa bỏ những biểu hiện chiếm dụng sáng kiến cá nhân về quyền và ý tưởng sáng tạo; Mặt khác, khuyến khích và bảo vệ sự hợp tác giữa tập đoàn với các đối tác, nhà cung cấp và khách hàng - hai nhân tố then chốt của quá trình đổi mới hiện nay và sự kết hợp công nghệ với các hình thức kinh doanh.

Thứ ba là việc giữ gìn chữ tín giữa những doanh nghiệp trong khi những hình thức phân phối kinh doanh ngày càng gia tăng. Do đó các tiêu chuẩn về quản lý, sự minh bạch, quyền cá nhân, sự an toàn và chất lượng của một công ty cần được duy trì, thậm chí cả khi sản phẩm và hoạt động sản xuất của công ty đó được thực hiện bởi nhiều tổ chức ở nhiều quốc gia.

Thứ tư là sự hội nhập hợp tác toàn cầu sẽ kéo theo những thay đổi đáng kể trong văn hoá tổ chức, loại hình đối tác mới giữa các doanh nghiệp và các bộ phận xã hội, và những tiêu chuẩn mới để quản lý một thị trường phức tạp hơn nhiều.

Tác giả đi tới kết luận, doanh nghiệp hội nhập toàn cầu là phương thức tổ chức các hoạt động kinh doanh đầy triển vọng. Việc chuyển sang doanh nghiệp hội nhập toàn cầu đòi hỏi vừa phải có được sự đầu tư liên tục của các doanh nghiệp, vừa phải có những chiến lược dài hạn của các nhà lãnh đạo - cũng chính là tập trung không phải vào những lợi ích lớn trước mắt mà là tập trung vào những nguồn lợi thực sự tạo tiềm lực cho tăng trưởng và đổi mới. Sự phổ biến các công nghệ và tiêu chuẩn kinh doanh chung đang tạo ra cơ hội chưa từng có đối với sự hội nhập toàn cầu hơn nữa trong tương lai, không chỉ trong từng bộ phận của xã hội mà còn đan xen trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội nói chung.