

Vấn đề chiến lược kinh doanh của tập đoàn kinh tế nhà nước

PGS, TS. NGUYỄN HOÀNG LONG, ThS. NGUYỄN QUANG HUY
Trưởng Đại học Thương mại

Không thể phủ nhận vai trò của các tập đoàn kinh tế nhà nước (TĐKTNN) trong sự phát triển của Việt Nam. Song, thực tế cho thấy, nhiều TĐKTNN hoạt động còn yếu kém, trở thành gánh nặng cho nền kinh tế. Một trong những nguyên nhân chủ yếu dẫn tới thực trạng trên là do còn nhiều bất cập trong chiến lược kinh doanh của các TĐKTNN.

NHIỆU HẠN CHẾ TRONG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Chiến lược kinh doanh hay còn gọi là chiến lược cạnh tranh được hiểu là các công cụ, giải pháp, nguồn lực để xác lập vị thế chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn của một doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh góp phần quan trọng trong phát triển sản xuất, kinh doanh, góp phần hoàn thiện vị thế, thương hiệu của các doanh nghiệp nói chung và các TĐKTNN nói riêng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, chiến lược kinh doanh của các TĐKTNN của Việt Nam chưa thực sự xứng tầm, cũng như chưa đạt được kỳ vọng của nền kinh tế đối với khối doanh nghiệp này. Điều này thể hiện qua những mặt sau:

Thứ nhất, đa phần các TĐKTNN vẫn chưa nhận thức rõ vai trò của chiến lược kinh doanh và hoàn thiện chiến lược kinh doanh trong tình thế có đột biến của doanh nghiệp. Phần lớn các TĐKTNN vẫn cho rằng, kinh doanh là quản trị sản xuất và tiêu thụ sản phẩm được sản xuất ra của doanh nghiệp, mà chưa chuyển hoá kịp thời sang quan niệm kinh doanh hiện đại với tính chất là khâu quan trọng hàng đầu để chuyển doanh nghiệp từ một tổ chức cung ứng sản phẩm sang hình thái một tổ chức cung ứng giá trị cho khách hàng.

Hoàn thiện chiến lược thương hiệu của các TĐKTNN còn mang tính hình thức và phong trào, chưa có định hướng trong dài hạn, chưa gắn liền với hoạt động phát triển các quá trình, các năng lực kinh doanh cốt lõi của tập đoàn. Điều này thể hiện qua phong trào đầu tư ngoài ngành trong thời gian qua.

Thứ hai, khả năng tích tụ vốn để nâng cao năng lực cạnh tranh của các TĐKTNN còn yếu. Thực tế cho thấy, phần lớn tài sản của nhiều tập đoàn được hình thành từ vốn vay, hơn nữa, việc đầu tư cũng thua lỗ và hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh thấp khiến khả năng tích tụ vốn không thể đạt. Cụ thể:

- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) của các TĐKTNN còn khá thấp. Báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư tại Hội nghị Chính phủ với các tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước, ngày 16/1/2013 về tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh của các tập đoàn, tổng công ty trong năm 2012 cho biết, tỷ suất lợi nhuận trên



vốn chủ sở hữu chỉ đạt 14,84%, giảm 4,16% so với năm 2011. Trong tổng số 73 đơn vị, khoảng 46,5% các doanh nghiệp đạt tỷ suất lợi nhuận trên vốn dưới 10%. Nhóm các TĐKTNN lãi cao (trên 20%) chỉ chiếm 23%.

- Tổng nợ phải trả lớn. Cũng trong Hội nghị ngày 16/1/2013 nói trên, báo cáo của Ban Chỉ đạo Đổi mới và Phát triển doanh nghiệp cho biết, tổng nợ phải trả của các tập đoàn, tổng công ty lên tới 1.334.903 tỷ đồng. Hệ số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu bình quân là 1,82 lần. Tổng tài sản trên tổng nợ phải trả là 1,6 lần. Một số đơn vị có tỷ lệ nợ vượt giới hạn cho phép, cá biệt có nơi rất cao. Nợ nước ngoài của các công ty mẹ là 158.865 tỷ đồng, tăng 11% so với năm cũ. Một số đơn vị có số nợ nước ngoài lớn, như: Công ty mẹ của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN), Công ty mẹ Tổng công ty Hàng không, Tổng công ty Phát triển đường cao tốc. Tổng nợ phải thu là 326.556 tỷ đồng, tăng 10% so với năm 2011 và chiếm 15% tổng tài sản, trong đó, số nợ phải thu khó đòi là 5.280 tỷ đồng.

Thứ ba, công tác nghiên cứu thị trường chưa được thực hiện một cách bài bản, vì thế, kết quả doanh thu chưa cao. Với vị thế là các doanh nghiệp “đầu tàu” của cả nước, nhưng việc chiếm lĩnh thị phần trên thương trường quốc tế còn chưa xứng với thế mạnh.

Năm 2008 - năm được coi là thành công của nhiều TĐKTNN, nếu tính riêng 7 tập đoàn (Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Công nghiệp Cao su Việt Nam, Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam, Dầu khí quốc gia Việt Nam, Viễn thông Quân đội, Công nghiệp Hóa chất Việt Nam, Xây dựng Công nghiệp Việt Nam) với tổng tài sản gần 700 nghìn tỷ, nhưng tổng doanh thu cũng chỉ đạt ở mức hơn 500 nghìn tỷ đồng. Mức doanh thu này so với tổng tài sản là không tương xứng, khi so sánh với các TĐKTNN lớn trên thế giới (Năm 2007, Wal-mart, tổng tài sản 163.514 tỷ USD, doanh thu 378.799 tỷ USD; Exxol Mibile, tổng tài sản 242.082 tỷ USD, doanh thu 372.824 tỷ USD; Royal Dutch Shell, tổng tài sản 269.470 tỷ USD, doanh thu 355.782 tỷ USD) và so sánh với mức đóng góp của các thành phần kinh tế khác (Lê Hồng Tĩnh, 2010).

Ngoài vị trí thống lĩnh thị trường nội địa trong nước của một số tập đoàn, như lĩnh vực xăng dầu của Petrolimex và điện của EVN, thì mới chỉ có một số ít TĐKTNN mở rộng được thị phần ra nước ngoài. Điển hình là Viettel đã thực hiện đầu tư mở rộng ra nhiều quốc gia, như: Campuchia, Lào, Myanmar, Haiti, Mozambique, Venezuela... Tại Hội nghị tổng kết năm 2012 của Bộ Thông tin và Truyền thông đầu năm 2013, báo cáo của Viettel cho biết, doanh thu riêng về dịch vụ viễn thông tại nước ngoài của Viettel đến năm 2012 đạt gần 600 triệu USD, tăng trưởng 45%.

Thứ tư, chi phí đầu tư phát triển công nghệ trong các TĐKTNN còn thấp. Hiện khối doanh nghiệp đầu tư cho khoa học, công nghệ chỉ bằng 50% mức đầu tư cho hoạt động này từ ngân sách nhà nước. Nếu như mỗi năm 11 tập đoàn của Nhà nước, 90 tổng công ty 90-91 dành 10% doanh thu trước thuế cho hoạt động khoa học, công nghệ, thì đã có nguồn tiền lớn gấp 2 lần

ngân sách nhà nước chi. Đơn cử như Tập đoàn Viettel năm 2011 đã trích 25.000 tỷ đồng, năm 2012 là 38.000 tỷ đồng cho hoạt động khoa học, công nghệ. Tuy nhiên, những tấm gương sáng như Viettel trong các TĐKTNN nói riêng, các doanh nghiệp nói chung còn khá ít (Hồng Anh, 2012).

Thứ năm, phương thức quản lý và điều hành cũ vẫn tồn tại. Vai trò lãnh đạo của đảng ủy, vai trò quản trị của hội đồng quản trị/hội đồng thành viên và vai trò điều hành của tổng giám đốc chưa được tách bạch và chuẩn hóa về quy trình nghiệp vụ. Hơn nữa, một phần cán bộ quản lý, người đại diện của tập đoàn tại các đơn vị chưa quán triệt đầy đủ tinh thần về mô hình quản lý, cách thức quản lý doanh nghiệp, thiếu kỹ năng quản trị doanh nghiệp hiện đại.

Điển hình như trường hợp Vinashin, tại phiên họp ngày 31/7/2010, Bộ Chính trị đã kết luận như sau: trong thời gian thí điểm mô hình tập đoàn, Vinashin đã bộc lộ nhiều yếu kém, sai phạm nghiêm trọng và những yếu kém hầu như xuất phát từ những nguyên nhân chủ quan. Cụ thể là: Hội đồng quản trị và Ban giám đốc đã sai lầm trong chiến lược, có nhiều sai phạm, vi phạm trong quản lý, điều hành. Hơn nữa, nhiều cán bộ quản lý có dấu hiệu tham ô, tham nhũng, tư lợi, che giấu thông tin, nhưng không được phát hiện và xử lý.

Tại Hội nghị ngày 16/1/2013, Thủ tướng Chính phủ đã cho hay: “Vinashin có tới hơn 6.000 đảng viên, nhưng khi Tập đoàn này làm trái pháp luật, đầu tư tràn lan, tôi không nhận được bất kỳ một đơn thư của đảng viên nào báo cáo, trong khi người đứng đầu thì được bầu vào hết cấp ủy này đến cấp ủy khác”.

Điều đáng nói là dù rất nhiều sai phạm, nhưng kết luận của các cuộc thanh, kiểm tra lại chỉ dừng lại ở mức rút kinh nghiệm. Và, sai phạm của Tập đoàn này chỉ được phát hiện khi Vinashin đang ở bờ vực phá sản. Qua đó, có thể thấy, hiệu quả của phương thức quản lý, điều hành cũ rất thấp, cần phải sửa đổi.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP

Để hoàn thiện chiến lược kinh doanh của TĐKTNN Việt Nam, theo chúng tôi, cần thực hiện đồng bộ một số giải pháp sau:

Về phía Nhà nước:

- Hoàn thiện các chính sách và cơ chế quản lý nhà nước với chiến lược kinh doanh của các TĐKTNN. Để nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp, bên cạnh việc hệ thống hóa pháp luật kinh tế và thương mại tạo hành lang pháp lý, Nhà nước cần phải có một hệ thống chính sách thị trường đồng bộ, hữu hiệu. Nhà nước nên đưa ra các mô hình tổ chức doanh nghiệp, lựa chọn phù hợp với quy mô, năng lực quản lý, năng lực kinh doanh của các TĐKTNN.

- Ổn định về kinh tế vĩ mô, nhằm tạo điều kiện cho hoạt động sản xuất, kinh doanh ở các TĐKTNN. Khi hoạt động sản xuất, kinh doanh trong các TĐKTNN không ổn định từ nguyên nhân khách quan, thì dù chiến lược kinh doanh có tốt đến đâu, cũng không thể thực hiện được. Do đó, ổn định kinh tế vĩ mô là điều kiện tiên quyết cho việc thực hiện các giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh của các TĐKTNN.

- Khẩn trương cơ cấu lại ngành nghề kinh doanh của các TĐKTNN, tập trung vào một số ngành, lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Đồng thời, đẩy mạnh tập trung và tích tụ vốn, khuyến khích các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế đầu tư đan xen (trên cơ sở đảm bảo kinh tế nhà nước giữ vai trò chủ đạo ở những ngành nghề, lĩnh vực then chốt) thông qua việc đẩy mạnh cổ phần hóa, cơ cấu lại nguồn vốn, tiếp nhận doanh nghiệp thành viên, cùng các thành phần kinh tế khác thành lập các công ty mới... Từ đó, tạo cơ cấu đa sở hữu nhằm phát huy thế mạnh và tăng cường khả năng cạnh tranh của các TĐKTNN trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

- Xác định đúng đắn, cụ thể hơn quyền hạn, trách nhiệm của hội đồng quản trị và giám đốc đối với vốn và tài sản nhà nước tại doanh nghiệp, vừa đảm bảo quyền chủ

động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, vừa bảo toàn, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tài sản nhà nước. Đồng thời, quy định lại tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu, xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả cho từng TĐKTNN.

- Nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý, điều hành TĐKTNN, nhất là chủ tịch hội đồng quản trị/hội đồng thành viên, các thành viên trong hội đồng quản trị/hội đồng thành viên, tổng giám đốc, giám đốc các công ty con, công ty liên kết.

Về phía các TĐKTNN:

- Phân tích các yếu tố tác động và xác lập các phương pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh chủ yếu của tập đoàn. Các nhà quản trị chiến lược cần thiết lập liên tục các quan trắc và cập nhật được những thông tin về thay đổi và động thái xu thế của các nhân tố môi trường vĩ mô (kinh tế, dân số, chính trị, pháp luật...), cùng các môi trường ngành để nhận dạng những thời cơ thương mại và kèm theo đó là các đe dọa từ môi trường bên ngoài.

- Định hướng hoàn thiện chiến lược kinh doanh của các TĐKTNN. Phát triển chiến lược kinh doanh trong các TĐKTNN theo hướng linh hoạt trong điều kiện hoạt động điều hành phức tạp hơn và yêu cầu về chuyên môn quản lý cũng cao hơn. Tinh giản bộ máy quản lý, sản xuất theo hướng liên kết theo chuỗi giá trị, bộ máy sản xuất sẽ được điều chỉnh. Khi phát triển chiến lược kinh doanh cũng cần lưu ý tới việc bố trí nhân sự hợp lý, thay đổi công việc, cách thức làm việc mới của tập đoàn.

- Phát triển phân đoạn chiến lược kinh doanh. Tùy thuộc vào định hướng hoàn thiện chiến lược kinh doanh và các tập đoàn có thể lựa chọn một trong các đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic Business Unit - SBU) cho phù hợp. Tuy nhiên, vai trò của các tập đoàn là định hướng theo hướng lựa chọn giá trị theo cấu trúc SBU khác nhau trong từng nhóm cho các chiến lược kinh doanh ở các phân đoạn thị trường khác nhau.

- Thúc đẩy nhu cầu đổi mới công nghệ phải mang tính tự thân của doanh nghiệp. Muốn vậy, thì các nhà quản lý phải làm tốt hai việc: (i) Thúc đẩy sự phát triển của thị trường khoa học, công nghệ nhằm tạo mối liên kết ngang giữa các doanh nghiệp gắn với sự hình thành các tổ chức trung gian, môi giới; (ii) Đảm bảo tuân thủ pháp luật về quyền sở hữu trí tuệ, quyền tác giả đối với sáng chế, giải pháp hữu ích, sáng kiến... thuộc sở hữu của doanh nghiệp. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Thủ tướng Chính phủ (2012). *Đề án Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011-2015*, phê duyệt theo Quyết định số 929/QĐ-TTg, ngày 17/7/2012
2. Lê Hồng Tịnh (2010). Một số vấn đề trong thực hiện thí điểm mô hình tập đoàn kinh tế ở Việt Nam, *Tạp chí Tuyên giáo*, số 3/2010
3. Nguyễn Bách Khoa, Nguyễn Quang Huy (2013). Một số vấn đề đặt ra và định hướng tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của TĐKTNN Việt Nam giai đoạn hiện nay, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, số 53+54/2013
4. Hồng Anh (2012). *Đầu tư cho khoa học và công nghệ: "Một vốn sẽ được bốn lời"*, truy cập từ <http://vietq.vn/da-u-tu-cho-KH-CN-mot-von-se-duoc-bon-loi-d17919.html>