

Rủi ro của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam: thực trạng và giải pháp phòng ngừa

ĐỖ VĂN PHÚC
BÙI THỊ THẢO

Từ khi chuyển sang hoạt động có cạnh tranh, nhiều doanh nghiệp sản xuất công nghiệp của Việt Nam bị rủi ro theo cảm nhận của nhiều người là khá nghiêm trọng. Ở Việt Nam từ trước đến nay cả trong lý thuyết và trên thực tế, tình hình rủi ro của doanh nghiệp chưa được phân tích định lượng theo nhiều cách cắt lớp. Sau một số năm nghiên cứu chúng tôi đã tham gia khắc phục tình trạng này: bước đầu đánh giá định lượng được mức độ rủi ro, tìm, chỉ ra được các nguyên nhân trực tiếp chủ yếu, các nguyên nhân ~~xâu xa~~ xa của rủi ro và đề xuất hướng giải pháp phòng ngừa, giảm thiểu.

1. Các đặc điểm của doanh nghiệp sản xuất công nghiệp

Doanh nghiệp sản xuất công nghiệp có đặc điểm chung là đầu tư cơ bản lớn, nhiều trường hợp rất lớn; chu kỳ sản xuất tương đối dài, nhiều trường hợp rất dài; chu kỳ đổi mới ngày càng nhanh, nhiều trường hợp rất nhanh. Do vậy, nếu càng yếu kém về quản lý chiến lược và quản lý điều hành thì rủi ro càng lớn. Yếu tố đó thể hiện bởi các đặc điểm sản phẩm, đặc điểm khách hàng và đặc điểm công nghệ sau đây;

• *Đặc điểm sản phẩm*

Doanh nghiệp kinh doanh sản xuất công nghiệp có thể chế tạo, lắp ráp một hoặc một số sản phẩm hoàn chỉnh; một hoặc một số cụm chi tiết; một hoặc một số chi tiết; một hoặc một số công đoạn... Sản xuất công nghiệp là loại hình sản xuất trong đó con người sử dụng những thứ chất lượng cao, đắt tiền để chế tạo ra những thứ chất lượng cao hơn, đắt tiền hơn. Sản phẩm công nghiệp ngay từ đầu và mãi về sau chủ yếu là công cụ lao động – những thứ khi sử dụng chúng cho phép nhân sức người lên nhiều lần.

BẢNG 1. Các đặc điểm của sản xuất công nghiệp

	Đặc điểm của sản xuất công nghiệp	Ví dụ điển hình
1. Sản phẩm		
a. Công dụng	Tuyệt vời	Thiết bị Laze
b. Mức độ phức tạp	Rất phức tạp	Ôtô có hàng vạn chi tiết
c. Mức độ chính xác	Rất cao	Máy cắt gọt kim loại
d. Trị giá	Rất lớn	Cỗ máy Big Bang trị giá gần 10 tỷ USD; Máy bay A380 trị giá hơn 800 triệu USD
2. Công nghệ	Chặt chẽ, hiện đại và luôn đổi mới	
3. Vật tư	Rất nhiều loại, đồng bộ cao, chất lượng cao, đắt tiền...	
4. Nhân lực	Rất nhiều loại, đồng bộ cao, chất lượng cao, đào tạo lâu, tốn kém...	Tập đoàn TOYOTA có hàng chục vạn người lao động
5. Mức độ và quá trình đầu tư chuẩn bị	Đầu tư lớn, kéo dài nhiều tháng, có khi một số năm.	

Đỗ Văn Phúc, GS, TS, Đại học Bách khoa, Hà Nội; Bùi Thị Thảo, ThS., Đại học Kinh doanh và công nghệ Hà Nội

Doanh nghiệp sản xuất công nghiệp là đơn vị tiến hành kinh doanh sản xuất một hoặc một số sản phẩm công nghiệp.

• **Đặc điểm khách hàng**

- Khách hàng là các doanh nghiệp khác. Loại khách hàng này thường có trình độ kỹ thuật cao, yêu cầu kỹ thuật đối với sản phẩm cụ thể, chi tiết; khả năng thanh toán lớn; người đại diện giao dịch đặt và lấy hàng; đặt hàng sớm... Tiềm ẩn rủi ro cao.

- Khách hàng là người tiêu dùng. Loại khách hàng này thường có trình độ kỹ thuật thông thường, yêu cầu kỹ thuật đối với sản phẩm không hoàn toàn cụ thể, chi tiết; khả năng thanh toán thấp; trực tiếp giao dịch đặt và lấy hàng...Tiềm ẩn rủi ro ít.

• **Đặc điểm công nghệ**

Do sản phẩm của sản xuất công nghiệp có mức độ phức tạp cao, nên công nghệ sản xuất sản phẩm đó cũng có mức độ phức tạp cao. Trong đó công nghệ sản xuất cơ khí có

mức độ phức tạp cao nhất. Ngày nay ở các nước công nghiệp phát triển công nghệ cao chiếm tỷ trọng áp đảo (hơn 67%) trong sản xuất công nghiệp.

2. Đánh giá tình hình rủi ro của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam

Theo phương pháp được thiết lập ở phần trên chúng tôi đã tiến hành xin ý kiến của các giám đốc, kế toán trưởng của 15 công ty sản xuất cơ khí, 25 công ty sản xuất xi măng, 30 công ty may mặc, 7 công ty sản xuất thiết bị điện, 5 công ty sản xuất hàng nội thất, 12 công ty sản xuất nước giải khát, 3 công ty dịch vụ kỹ thuật thuộc các ngành sản xuất công nghiệp chủ yếu của Việt Nam và xin ý kiến các chuyên gia về mức độ cho phép (chấp nhận được). Mức độ tổn thất do rủi ro so với doanh thu tính bình quân trong 5 năm (2006 – 2010) chúng tôi trình bày ở bảng dưới đây:

BẢNG 2. Tỷ lệ % tổn thất do rủi ro so với doanh thu

Loại doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam	Thực tế/mức chấp nhận được
1. Doanh nghiệp sản xuất cơ khí	24,7/17,5
2. Doanh nghiệp sản xuất xi măng	25,3/15,7
3. Doanh nghiệp may mặc	23,5/13,6
4. Doanh nghiệp sản xuất thiết bị điện	19,6/11,4
5. Doanh nghiệp sản xuất hàng nội thất	18,9/10,8
6. Doanh nghiệp sản xuất nước giải khát	18,3/9,8
7. Doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật	16,5/8,9

Cũng theo kết quả điều tra, khảo sát, mức độ tổn thất trung bình do rủi ro so với

tổng tài sản từ năm 2006 đến năm 2010 như ở bảng tổng hợp sau:

BẢNG 3. Tỷ lệ tổn thất do rủi ro so với tổng tài sản

Loại doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam	Thực tế/mức chấp nhận được
1. Doanh nghiệp sản xuất cơ khí	8,3/5,7
2. Doanh nghiệp sản xuất xi măng	9,5/6,2
3. Doanh nghiệp may mặc	5,4/4,1
4. Doanh nghiệp sản xuất thiết bị điện	4,7/2,8
5. Doanh nghiệp sản xuất hàng nội thất	5,2/2,5
6. Doanh nghiệp sản xuất nước giải khát	5,3/2,9
7. Doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật	4,5/2,4

• **Mức độ tổn hại của rủi ro đến mục tiêu chiến lược**

Khi có cạnh tranh từ đáng kể trở lên, doanh nghiệp vừa và lớn không thể không có chiến lược. Kinh doanh trong hiện tại gặp phải rủi ro nhiều hoặc lớn làm cho mục tiêu chiến lược không được thực hiện; cần phải điều chỉnh mục tiêu chiến lược; doanh nghiệp phải chịu nhiều loại tổn thất trong hoạch định chiến lược, tổn thất trong chuẩn bị thực hiện chiến lược. Hầu hết (83,5%) doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam trong thời gian qua bị tình trạng này.

• **Mức độ tổn hại của rủi ro đến thương hiệu**

Cốt lõi của thương hiệu là uy tín. Mới chuyển sang làm ăn lớn trong kinh tế thị trường đa số doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam chưa có uy tín lớn, chưa có thương hiệu mạnh. Trong nhiều năm qua một bộ phận lớn (43,7%) doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam phải dựa vào thương hiệu của doanh nghiệp lớn nước ngoài hoặc trong nước (gia công). Một bộ phận không nhỏ khác (35,9%) trong quá trình kinh doanh vừa tạo dựng thương hiệu, vừa “gặm nhấm” dần thương hiệu. Kinh doanh trong hiện tại mà “gặm nhấm” thương hiệu có được trong quá khứ là gây tổn thất đáng kể trong tương lai.

BẢNG 4. Kết quả đánh giá chung kết định lượng tình hình rủi ro của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006-2010

Tiêu chí rủi ro	Thực tế/tối đa
1. Mức độ tổn thất do rủi ro so với doanh thu	31/40
2. Mức độ tổn thất do rủi ro so với tổng tài sản	30/40
3. Mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến mục tiêu chiến lược	7/10
4. Mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến thương hiệu	7,3/10
Cộng	75,3/100

Như vậy, tình hình rủi ro của doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam trong thời gian qua là xấu.

3. Nguyên nhân và hướng giải pháp phòng ngừa rủi ro cho các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam giai đoạn 2012 - 2015

Chúng tôi đã đi vào nghiên cứu, chỉ ra

những nguyên nhân trực tiếp, cụ thể của rủi ro của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam như sau:

Mức độ sai lầm khi xét chọn các cặp sản phẩm – khách hàng của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam trong thời gian qua được thể hiện bởi mức độ tổn thất do hàng tồn kho so với doanh thu trung bình 5 năm qua.

	2006	2007	2008	2009	2010
Mức độ tổn thất do hàng tồn kho trung bình 5 năm (% so với doanh thu)	13,7	14,3	12,8	10,6	9,4

Mức độ sai lầm khi hoạch định chính sách huy động các nguồn lực của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam

trong thời gian qua được thể hiện bởi mức độ tổn thất so với doanh thu trung bình 5 năm qua.

	2006	2007	2008	2009	2010
Mức độ tổn thất do sai lầm khi hoạch định chính sách huy động các nguồn lực (% so với doanh thu)	8,5	7,8	6,7	6,3	5,9

Mức độ rủi ro do yếu kém khi quản lý điều hành của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam trong thời

gian qua được thể hiện bởi mức độ tổn thất so với doanh thu trung bình 5 năm qua.

	2006	2007	2008	2009	2010
Mức độ tổn thất do yếu kém trong quản lý điều hành hoạt động của công ty (% so với doanh thu)	6,9	6,5	6,3	5,7	5,4

Như vậy, trong thời gian qua ở các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam rủi ro do yếu kém trong hoạch định kinh doanh: lựa chọn các cặp sản phẩm – khách hàng chiến lược và cụ thể là nhiều nhất. Điều này hoàn toàn trùng lặp với những kết quả nghiên cứu khác về con người Việt Nam: yếu kém lớn nhất trong một số trường hợp, tình hướng là yếu kém về khả năng nhìn xa trông rộng hoạch định tương lai. Vì hoạch

định tương lai là quan trọng nhất đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, nên nó phức tạp nhất. Nó phức tạp nhất vì để thực hiện nó cần hiểu biết tốt về thay đổi, biến động của nhu cầu thị trường, của các đối thủ cạnh tranh, của bản thân doanh nghiệp trong tương lai. Và theo quy luật, chỉ khi đầu tư đủ lớn và bằng trí tuệ đủ cao mới giảm thiểu sai lầm khi hoạch định.

BẢNG 5. Mức độ ảnh hưởng (%) của các nguyên nhân là các yếu tố của môi trường kinh doanh đến rủi ro của các loại hình doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam theo kết quả điều tra, khảo sát được tổng hợp

Loại Nguyên nhân	DNSX cơ khí	DNSX xi măng	DN may mặc	DNSX thiết bị điện	DNSX nội thất	DNSX nước giải khát	DN dịch vụ kỹ thuật
1. Chưa lường trước hết những thay đổi tiêu cực của nhu cầu của thị trường	15	18	22	18	7	10	8
2. Chưa lường trước hết những thay đổi tiêu cực về đối thủ cạnh tranh	25	27	28	35	22	18	16
3. Chưa lường trước hết những thay đổi tiêu cực của chính sách tiền tệ	32	26	15	25	32	35	45
4. Chưa lường trước hết những thay đổi tiêu cực của chính sách thuế	18	14	13	17	16	12	10
5. Chưa lường trước hết những thay đổi tiêu cực của thời tiết	7	5	8	6	16	15	12
6. Các nguyên nhân khác	3	10	14	2	4	20	18
<i>Tổng</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Như vậy, rủi ro của các công ty sản xuất cơ khí và xi măng trong thời gian qua chủ yếu do lãnh đạo, quản lý chưa lường hết được thay đổi tiêu cực của chính sách tiền tệ và về đối thủ cạnh tranh; các công ty may

mặc – chủ yếu do chưa lường hết được thay đổi tiêu cực của nhu cầu thị trường và về đối thủ cạnh tranh; các công ty sản xuất thiết bị điện – chủ yếu do chưa lường hết thay đổi tiêu cực của chính sách tiền tệ và về đối thủ

cạnh tranh (35%); các công ty sản xuất hàng nội thất – chủ yếu do chưa lường hết thay đổi tiêu cực của chính sách tiền tệ (31%) và về đối thủ cạnh tranh; các công ty sản xuất nước giải khát – chủ yếu do chưa lường hết thay đổi tiêu cực của chính sách tiền tệ (35%) và về đối thủ cạnh tranh; các công ty

dịch vụ kỹ thuật – chủ yếu do chưa lường hết thay đổi tiêu cực của chính sách tiền tệ (45%) và về đối thủ cạnh tranh.

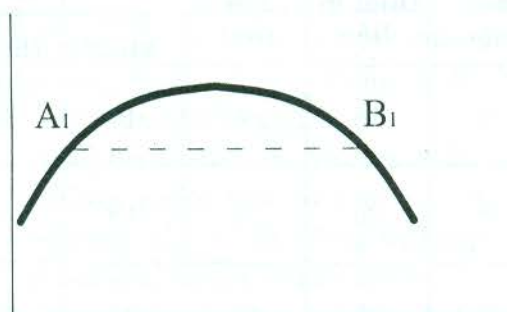
Phân chia theo mặt công tác quản lý ta có tỷ trọng của các loại nguyên nhân rủi ro của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp trong thời gian qua như sau:

Nguyên nhân trực tiếp về mặt quản lý của rủi ro của doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam	Tỷ phần (%)
1. Sai lầm khi xét chọn các cặp sản phẩm – khách hàng	41,7
2. Sai lầm khi hoạch định chính sách huy động các nguồn lực	26,4
3. Sai lầm trong quản lý điều hành	13,6
4. Các nguyên nhân khác	18,3

Như vậy, nghiên cứu cụ thể đề tài này chúng ta thấy rằng, sai lầm khi lựa chọn các cặp sản phẩm – khách hàng và quyết định các chính sách huy động các nguồn lực là 2 nguyên nhân chủ yếu của rủi ro của doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam trong giai đoạn 2006 – 2010 (41,7 % và 26,4 %). Cũng theo kết quả nghiên cứu, chúng tôi

đúc rút được rằng: những trường hợp rủi ro nhiều, cao là những trường hợp chọn kinh doanh những sản phẩm dù có mức cầu đang cao, nhưng đã ở giai đoạn suy thoái trên chu kỳ sống của chúng (B1); những trường hợp chọn đối tác đầu tư dù có sức đầu tư đang cao, nhưng đã ở giai đoạn suy giảm trên chu kỳ phát triển của họ (B2).

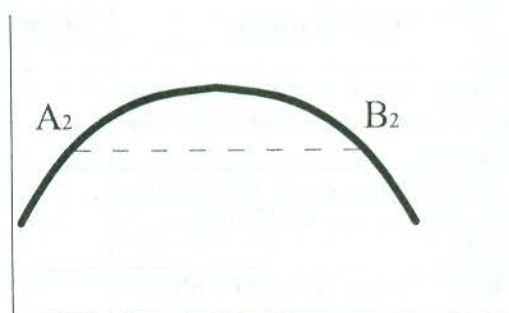
HÌNH 1. Chu kỳ sống của sản phẩm



Những năm từ 2012 đến 2015, 2020 là những năm đầu khi Việt Nam thực thi các cam kết với WTO về giảm và đi đến bỏ thuế nhập khẩu; bỏ trợ cấp hàng xuất khẩu; các công ty nước ngoài được tự do, bình đẳng vào Việt Nam kinh doanh...Đó là khi tính chất cạnh tranh lành mạnh hơn, mức độ cạnh tranh mạnh mẽ hẳn lên, là khi xuất hiện những sức ép mới, mạnh hơn đến sự tồn tại và phát triển của đa số doanh nghiệp Việt Nam. Các sức ép mới là:

1) Sức ép từ phía các mục tiêu toàn diện hơn, cao hơn.

HÌNH 2. Chu kỳ phát triển của đối tác



2) Sức ép từ phía trình độ và đòi hỏi của đối tác, người mua hàng cụ thể, cao hơn.

3) Sức ép từ phía mức độ cạnh tranh cao hơn.

4) Sức ép từ phía trình độ và đòi hỏi của đội ngũ người lao động cao hơn.

5) Sức ép từ phía quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp thực sự hơn, chặt chẽ hơn...

Để chịu đựng được những sức ép đó doanh nghiệp phải có những bứt phá về tư duy kinh tế, về đầu tư nâng cấp các yếu tố kinh doanh. Trong một số năm tới đa số

doanh nghiệp Việt Nam có xuất phát điểm thấp kém khi phải chịu đựng các sức ép mới nêu ở trên, tức là khi khoảng cách thua kém còn lớn, rất lớn về các yếu tố kinh doanh như: tổng tài sản (hàng trăm tỷ VNĐ so với hàng trăm tỷ USD trở lên), trình độ công nghệ chênh lệch (từ 2 đến 5 thế hệ), kỹ năng quản lý, thương hiệu... nên đạt được hiệu quả hoạt động thực sự cao bền lâu là khó và rất khó; nhiều doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng phá sản hoặc phải sáp nhập.

Như vậy, trước khi tiến hành kinh doanh khi có cạnh tranh đáng kể trở lên cần nghiên cứu, xem xét thực sự nghiêm túc, công phu nhu cầu của thị trường, các đối thủ cạnh tranh; đầu tư thỏa đáng, thông minh để tạo ra và không ngừng phát triển các yếu tố nội lực như: trình độ của những người lãnh đạo, quản lý; trình độ của đội ngũ làm công nghệ; trình độ của đội ngũ những người thừa hành... những người sẽ sáng tạo ra cách thức, công cụ, phương tiện hoạt động tiến bộ, đảm bảo và duy trì các lợi thế cạnh tranh của sản phẩm của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam.

Để phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro trong giai đoạn 2012 - 2015, đa số doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam cần:

+ *Tăng cường đầu tư nghiên cứu thị trường (nhu cầu hàng hóa và các đối thủ cạnh tranh) để lựa chọn cặp sản phẩm – khách hàng ít sai lầm hơn.*

Trong thời gian tới để phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro, doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam phải chuyển từ hoạch định kinh doanh kiểu áng chừng kinh nghiệm, chủ yếu dựa vào năng lực sản xuất của mình, kiểu “bốc thuốc”, “úp nơm” sang hoạch định kinh doanh chủ yếu dựa trên cơ sở: kết quả dự báo nhu cầu của thị trường, kết quả dự báo về các đối thủ cạnh tranh, kết quả dự báo về năng lực sản xuất của bản thân doanh nghiệp trong cùng thời gian cần hoạch định. Trong thời gian tới để phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam phải tuân theo

bài bản: bản chất, quy trình và các căn cứ của quá trình hoạch định hoạt động của doanh nghiệp.

Hoạch định hoạt động của doanh nghiệp là quá trình xác định các mục tiêu, lựa chọn các cặp sản phẩm – khách hàng và các nguồn lực trong tương lai gần hoặc xa cụ thể.

Để có cơ sở, căn cứ (tiền đề) cần thiết cho việc hoạch định kinh doanh cần nghiên cứu công phu từng mặt và phối hợp các mặt sau:

1) Nhu cầu của thị trường mục tiêu trong tương lai.

2) Các đối thủ cạnh tranh cùng tương lai: những ai và họ có ưu thế hoặc thất thế gì so với ta... Trên cơ sở nhu cầu của các thị trường mục tiêu và các đối thủ cạnh tranh chúng ta tìm, chỉ ra cơ hội kinh doanh.

3) Khả năng, năng lực thực sự, cụ thể của ta về số lượng, chất lượng, giá và thời hạn, thuận tiện giao dịch, xem hàng, vận chuyển, thanh toán, dịch vụ sau bán hàng. Sau khi so sánh năng lực cạnh tranh của ta làm rõ, chỉ ra mức độ hiệu quả sử dụng cơ hội kinh doanh của ta.

Trước hết phải tìm hiểu – phân tích, dự báo các cặp sản phẩm – khách hàng có thể xem xét lựa chọn từ i sản phẩm và j khách hàng;

Tiếp theo cần có và xét tính các mục tiêu và năng lực của doanh nghiệp; mục tiêu và năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong cùng một tương lai để cân nhắc, lựa chọn một số cặp sản phẩm – khách hàng có nhiều triển vọng thành công nhất.

Hoạch định kinh doanh là quá trình đầu tư dự báo nhu cầu của thị trường, dự báo các đối thủ cạnh tranh, năng lực của ta, tiếp theo là sử dụng các kết quả dự báo đó để xác định, quyết định phương án kế hoạch – bản kế hoạch kinh doanh cụ thể làm cơ sở cho việc chuẩn bị trước tất cả những gì cần thiết để chủ động thực hiện. Bản kế hoạch kinh doanh gồm có 3 phần: phần các mục tiêu, phần các cặp sản phẩm - khách hàng và phần các nguồn lực. Biểu hiện trình độ hoạch định

kinh doanh được nhận biết thông qua chất lượng của bản kế hoạch kinh doanh. Chất lượng của bản kế hoạch kinh doanh cao khi bản kế hoạch kinh doanh đủ 3 phần, từng phần rõ ràng, cụ thể và 3 phần logic với nhau. Theo bản kế hoạch kinh doanh có chất lượng thấp, khâu chuẩn bị các điều kiện và quá trình kinh doanh có nhiều lệch lạc, trục trặc, lãng phí, rủi ro; thu được kết quả hạn chế trong khi đó chi phí, giá thành lại cao, tức là hiệu quả kinh doanh không thể cao. Chất lượng của bản kế hoạch kinh doanh chủ yếu phụ thuộc vào chất lượng của 3 căn cứ - mức độ sát đúng của kết quả dự báo 3 mặt nêu trên.

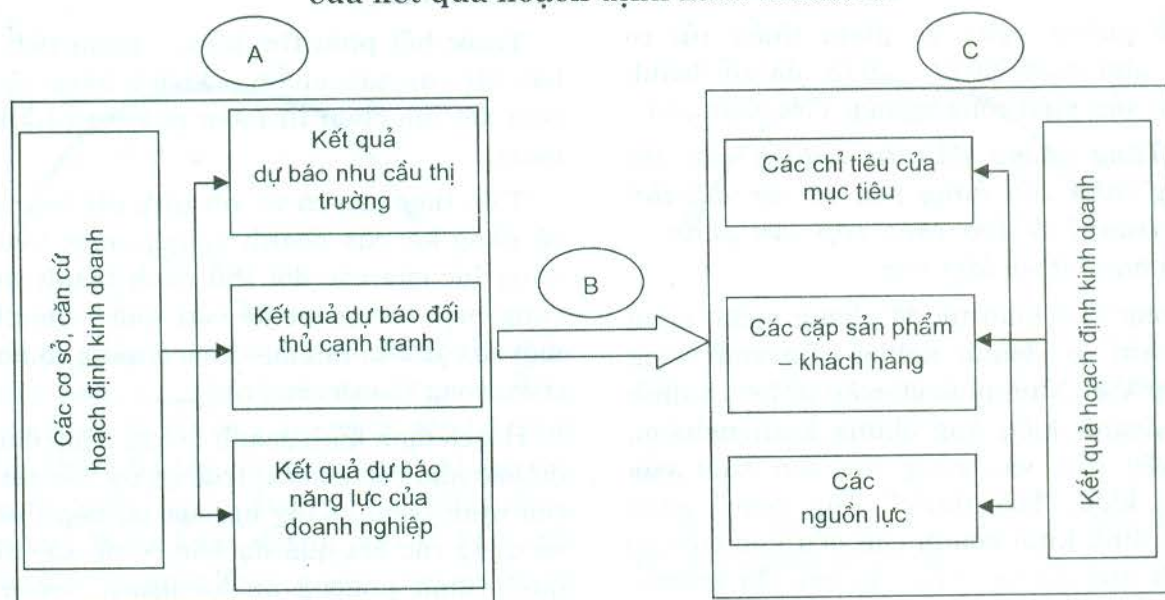
Chất lượng của kế hoạch kinh doanh chủ yếu phụ thuộc vào chất lượng của các cơ sở, căn cứ - mức độ sát đúng của các kết quả dự báo 3 mặt nêu trên. Mức độ sát đúng của kết quả dự báo nhu cầu của thị trường, các đối thủ cạnh tranh và năng lực kinh doanh của bản thân doanh nghiệp chỉ cao, tức là các kết quả dự báo đó chỉ dùng được khi phương pháp

dự báo chọn dùng phù hợp với tính chất biến động của đối tượng dự báo và chất lượng dữ liệu đảm bảo.

Phương án kinh doanh (phát triển hoạt động kinh doanh) cần được làm rõ mục tiêu. Mục tiêu gồm các chỉ tiêu sau đây:

- 1) Tỷ trọng các loại sản phẩm – khách hàng chiếm lĩnh và tăng thêm kèm theo danh mục toàn bộ và của doanh nghiệp.
- 2) Thị phần của doanh nghiệp và mức độ tăng thêm kèm theo bảng kết quả dự tính.
- 3) Tỷ lệ và danh mục các sản phẩm mới – khách hàng cũ.
- 4) Tỷ lệ và danh mục các sản phẩm cũ – khách hàng mới.
- 5) Tỷ lệ và danh mục các sản phẩm mới – khách hàng mới.
- 6) Mức độ tăng trưởng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp: lợi nhuận, lợi nhuận/tổng tài sản, lợi nhuận/chi phí sinh lãi, lãi ròng/vốn chủ sở hữu...

HÌNH 3. Mức độ tin dùng của các giai đoạn A và B quyết định mức độ tin dùng của kết quả hoạch định kinh doanh C.



- A** Giai đoạn1: chuẩn bị các cơ sở, căn cứ – nguyên liệu cho lập kế hoạch kinh doanh
- B** Giai đoạn2: xây dựng các phương án kế hoạch: các mục tiêu, các cặp sản phẩm – khách hàng và các nguồn lực huy động
- C** Giai đoạn3: thẩm định và quyết định lựa chọn kế hoạch

+ *Tăng cường đầu tư dự báo biến động của thị trường tài chính, chính sách của Nhà nước, thị trường lao động để tăng mức độ sát đúng của các quyết định huy động các nguồn lực.*

Trong thời gian tới để phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro, doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam phải coi hệ thống chính sách cạnh tranh huy động các nguồn lực là một loại công cụ quản lý quan trọng, là một loại sản phẩm hoạch định. Chính sách là quyết định chính thức của chủ thể quản lý về phương án quan hệ lợi ích giữa doanh nghiệp với đối tác nhằm tận dụng cơ hội, phát huy thế mạnh, huy động, phân bổ các nguồn lực cho việc thực hiện các mục tiêu, chủ trương phát triển hoạt động của doanh nghiệp. Như vậy, thực chất của chính sách quản lý là phương án quan hệ lợi ích; mục tiêu của chính sách quản lý doanh nghiệp là góp phần quan trọng vào việc thu hút được nhiều nhất, phân bổ hợp lý nhất các nguồn lực cho việc thực hiện các mục tiêu, chủ trương hoạt động của doanh nghiệp.

Trong kinh tế thị trường doanh nghiệp phải đặc biệt quan tâm đầu tư cho việc nghiên cứu hoạch định và thực thi một hệ thống chính sách: chính sách thu hút, sử dụng các nguồn vốn; chính sách thu hút và sử dụng người tài; chính sách hỗ trợ ban đầu và đầu tư phát triển công nghệ; chính sách hỗ trợ đào tạo lại khi doanh nghiệp cổ phần hoá và chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ; chính sách giá, chính sách xúc tiến bán hàng...

Vì nhà nước trung ương, nhà nước địa phương có chức năng quản lý hoạt động của doanh nghiệp, nên có chính sách quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp. Trong kinh tế thị trường doanh nghiệp có quyền và phải chủ động giải quyết mọi vấn đề kinh doanh, liên quan đến kinh doanh. Doanh nghiệp

phải đặc biệt quan tâm đầu tư cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh và hoạch định, thực thi hệ thống chính sách huy động, sử dụng các nguồn lực cho thực hiện các mục tiêu, chủ trương hoạt động kinh doanh trước mắt và lâu dài.

Chính sách quản lý phải đáp ứng các yêu cầu cơ bản sau đây:

- 1) Hệ thống chính sách phải đồng bộ, thống nhất.
- 2) Chính sách quản lý phải hợp pháp: phù hợp với những điều về vấn đề xét đến của chính sách trong hiến pháp và các luật liên quan.
- 3). Chính sách quản lý phải hấp dẫn về mặt giá trị và về nhu cầu ưu tiên thoả mãn của đối tượng mục tiêu, các bên có liên quan.
- 4) Chính sách quản lý phải đảm bảo phân chia lợi ích minh bạch, tương đối công bằng và chắc chắn.
- 5) Chính sách quản lý phải ổn định trong một thời gian xác định.

Chính sách quản lý cũng như các sản phẩm quản lý khác khi áp dụng vào thực tế chỉ có tác dụng tích cực, có hiệu lực cao khi nó đảm bảo chất lượng và được tổ chức thực thi tốt. Chất lượng của chính sách quản lý cao hay thấp phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng của các cơ sở, căn cứ – những gì chúng ta sử dụng để xét tính, cân nhắc lựa chọn trong quá trình hoạch định chính sách.

Cơ sở, căn cứ cho hoạch định chính sách quản lý doanh nghiệp là:

- 1) Các mục tiêu, yêu cầu của chiến lược, kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp.
- 2) Các nguồn lực, khả năng tiềm tàng mà doanh nghiệp dự định nhằm vào.
- 3) Vị thế từ trước đến nay của doanh nghiệp đối với chủ các nguồn lực mục tiêu.
- 4) Hệ thống chính sách hướng cùng mục tiêu trong cùng tương lai của các đối thủ

cạnh tranh.

5) Những quy định pháp luật của Nhà nước có liên quan.

6) Truyền thống văn hóa, quan niệm về giá trị của cộng đồng.

Như vậy, chất lượng (mức độ đầy đủ và chính xác) của các cơ sở, căn cứ cho hoạch định chính sách quản lý quyết định chủ yếu chất lượng của hệ thống chính sách.

Tiếp theo, chất lượng của hệ thống chính sách quyết định chủ yếu khả năng thu hút, huy động, phân bổ các nguồn lực cho việc tạo ra và duy trì vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường và cùng với mức độ tin dùng của kết quả lựa chọn các cặp sản phẩm – khách hàng quyết định chủ yếu hiệu quả kinh doanh cao, bền lâu của doanh nghiệp. Để việc lựa chọn các cặp sản phẩm – khách hàng và hoạch định chính sách huy động các nguồn lực đạt chất lượng cao hơn doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam có cách tốt nhất là tăng cường nhận thức và đầu tư nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. D. Carson, Quản trị hiện đại: lý thuyết và thực hành. Nxb TP HCM, 1989.
2. Kinh nghiệm quản lý của Thụy Điển và Bắc Âu. Nxb TP HCM, 1990.
3. Harold Koonts, Những vấn đề cốt yếu của quản lý. Nxb Khoa học kỹ thuật, HN, 1992.
4. Mitokazu Aoki, Nghệ thuật quản lý kiểu Nhật Bản. Nxb Sự Thật, HN, 1993.
5. Shapiro, A., and Rutenberg, D.P., (1986), Managing exchange risks in a floating world, Financial Management, 5, 2, pg.48
6. Dương Hữu Hạnh MPA, Quản trị rủi ro xí nghiệp trong nền kinh tế toàn cầu. Nxb Tài chính, 1973.
7. Nguyễn Minh Kiều, Thị trường ngoại hối: kỹ thuật kinh doanh và phòng ngừa rủi ro, Nxb Tài chính, HN, 1998.
8. "Risk Management and Insurance" Harold D. Skipper & W. Jean Kwon (2007). Blackwell Publishing
9. GS, TS Đỗ Hoàng Toàn, Quản lý rủi ro trong doanh nghiệp. Nxb Khoa học kỹ thuật, HN, 2008
10. GS.TS Đoàn Thị Hồng Vân, Quản trị rủi ro & khủng hoảng. Nxb Lao động - xã hội, HN, 2009.
11. Risk issues and crisis management – 1997. Michael Regester & Judy Larkin
12. Nguyễn Minh Kiều, Thị trường ngoại hối và các giải pháp phòng ngừa rủi ro, Nxb Thống kê, HN, 2009.
13. GS, TS Đỗ Văn Phúc, Quản lý doanh nghiệp. Nxb Bách khoa, HN, 2010.