

WTO, APEC, ASEAN ĐỂ LÀM GÌ?

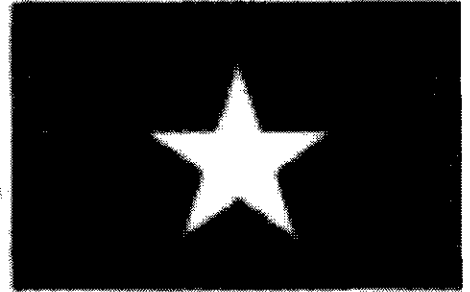
Việt Nam sẽ là con rồng của khu vực Đông Nam á

Việt Nam trong thời gian ngắn đã là một tâm điểm của thế giới: được kết nạp vào WTO, tổ chức thành công hội nghị APEC và ngày 9.12.2006 lập viện và Thượng viện Hoa Kỳ biểu quyết thông qua Quy chế PNTR với một tỷ số áp đảo. Quy chế này có một ý nghĩa chính trị, kinh tế rất quan trọng: cường quốc số 1 của thế giới "hình tượng hoá quan hệ kinh tế, thương mại Việt Nam". Có nghĩa là Việt Nam đã có một thể chế kinh tế thị trường mà quốc gia này không thể tùy tiện áp đặt những vụ "Cá Bạ sa" hay tương tự như trong quá khứ.

□ TS. Nguyễn Công Phú

TGD - APAVE Việt Nam & Đông Nam Á

GD Á Châu - Tập đoàn APAVE, Cộng hoà Pháp



Những thành công nêu trên đã tạo cho các doanh nghiệp Việt Nam một cơ hội chưa bao giờ có để tự lực tự cường, thành công, đạt hiệu quả kinh tế đáp ứng nhu cầu của xã hội. Điều này chính là thể hiện bản chất của nguyên lý kinh tế thị trường trong định hướng xã hội giàu mạnh, văn minh, hài hoà.

Có rất nhiều thách thức lớn khi bước vào WTO. Làm thế nào để vượt qua



thách thức, để nền kinh tế Việt Nam trở thành con rồng hay con hổ của ASEAN?

Gần đây một số học giả và một số lãnh đạo của các Viện Kinh tế Việt Nam đã chỉ rõ những cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp. Nếu phải tóm tắt những ý kiến trên, tôi mạnh dạn để tóm tắt như sau:

- Một là bán những gì mà thị trường cần chứ đừng bán những gì mình muốn bán một cách duy ý chí.

- Hai là bán những gì mình làm hiệu quả nhất.

- Ba là đưa hàm lượng trí thức vào sản phẩm và dịch vụ để chinh phục người tiêu dùng một cách toàn cầu, để gây dựng một THƯƠNG HIỆU bền vững và giá bán được nâng cao.

- Bốn là ban lãnh đạo các doanh nghiệp phải có một tầm nhìn và thời gian để định hướng chiến lược ngắn hạn, trung hạn,

dài hạn một cách chuyên nghiệp. Có thực quyền để thực hiện chiến lược nhưng phải chịu trách nhiệm chứ không dựa vào Bộ chủ quản. Thể chế Bộ chủ quản phải nhanh chóng chuyển đổi để tập trung vào vai trò quản lý Nhà nước và điều tiết vĩ mô cho nền kinh tế thị trường và đảm bảo sự hài hoà xã hội

- Năm là xã hội hoá triệt để khâu tác nghiệp kinh tế mà Nhà nước không xem là khâu chiến lược có liên quan đến an ninh quốc phòng. Đó là gây dựng các tập đoàn kinh tế thông qua chiến lược cổ phần hoá các tổng công ty 91 và để các công ty tư nhân tham gia tích cực vào nền kinh tế quốc gia.

Trong bài viết này, tôi xin đóng góp một số hiểu biết của mình năm điều nêu trên.

Bán những gì thị trường cần:

Nền kinh tế thị trường vẫn chịu sự chi phối của định luật



“cung cầu”. Vì thế có một số công ty, xí nghiệp trong những năm 70 được thành lập trong tư duy phân phối bao cấp đang gặp khó khăn vì không đáp ứng được thị trường. Trong số đó, đã có nhiều công ty, xí nghiệp đã biến chuyển để đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng nội địa và kể cả khách hàng nước ngoài. Tuy nhiên, vẫn có rất nhiều công ty, xí nghiệp vẫn hoạt động với sự bao cấp từ trung ương và/hay địa phương để tiếp tục sản xuất những sản phẩm không được thị trường yêu chuộng.

Tình trạng này càng bộc lộ rõ mỗi khi phải cổ phần hoá các công ty, xí nghiệp ấy. Và đây cũng chính là bước cản cho chính sách cổ phần hoá vì sự dôi dư lao động quá lớn.

Bán những gì mình làm hiệu quả nhất:

“Buôn có bạn, bán có phường” là một thực tế. Tuy nhiên, thói quen và trở thành quán tính là mỗi khi có một mặt hàng được thị trường yêu chuộng là một số công ty, xí nghiệp được thành lập đại trà để đáp ứng mong đợi đó.

Tính “hiệu quả” nhất thời này không giúp cho các công ty, xí nghiệp này có một chuỗi sản phẩm có giá trị cao để giữ và tạo

ra “nhu cầu” mới của thị trường. Tuổi thọ của các tổ chức kinh doanh này rất ngắn.

Sự kinh doanh có hiệu quả nhất đòi hỏi sự hiểu biết về phân khúc thị trường. Phân khúc thị trường nào cho tỷ lệ lãi cao nhất. Ví dụ, xuất khẩu gạo với chiến lược “lượng” hay “chất lượng” hoàn toàn khác hẳn.

Sự yêu chuộng chất lượng gạo tại các nước phát triển là một thực tế, vì thế xuất khẩu gạo nên đặt trọng tâm nâng cao sản xuất gạo có hiệu quả nhất về chất lượng. Và Việt Nam đã có truyền thống sản xuất nhiều loại gạo thơm!

Hàng chất lượng cao - thương hiệu:

Hơn mười năm của sự chuyển đổi nền kinh tế kế hoạch tập trung sang nền kinh tế thị trường đã thúc đẩy sự nhận thức hàng chất lượng cao và thương hiệu là một lợi thế kinh doanh.

Hàng hoá phải được xem là các sản phẩm hữu hình và các dịch vụ. Trong nền kinh tế thị trường toàn cầu hiện nay, sản phẩm “dịch vụ” là một sản phẩm có giá trị gia tăng cao nhất và lãi nhất.

Một dịch vụ có hàm lượng trí tuệ cao thường thường chiếm lĩnh thị trường vì đáp ứng được hai

điều cơ bản của người mua: chất lượng và độ tin cậy cao, và đó cũng là bước đầu, khẳng định “THƯƠNG HIỆU”.

Khách sạn năm sao là một thương hiệu. Khách sạn một sao cũng là một thương hiệu cho những khách hàng sử dụng khách sạn một sao. Vấn đề là thương hiệu này (1 sao hay 5 sao) phải đảm bảo được chất lượng và độ tin cậy cho thương hiệu liên quan. Nếu không, thị trường sẽ quay lưng lại.

Thương hiệu được thị trường công nhận là một ưu điểm chiến lược tạo ra điểm khác biệt nổi bật trong sự chọn lựa của khách hàng. Đôi lúc vẫn được mua dù giá có đắt hơn và có khi đắt hơn rất nhiều.

Ba điểm trên được giải quyết như thế nào là tùy thuộc một ban lãnh đạo doanh nghiệp liên quan có tầm nhìn và thao lược hay không.

Tầm nhìn và thao lược của Ban lãnh đạo doanh nghiệp:

Tầm nhìn và thao lược của Ban lãnh đạo doanh nghiệp là một yếu tố then chốt trong nền kinh tế toàn cầu. Đặc biệt là những nơi thị trường chứng khoán trở thành một trung tâm “đánh giá” các doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả.

Định hướng chiến lược cho doanh nghiệp lớn, vừa và nhỏ đều theo một nguyên lý cơ bản: hôm nay phải làm gì, ngày mai sẽ ra sao và 5 năm, 10 năm nữa doanh nghiệp mình phải làm như thế nào?

Nguyên lý cơ bản này cho ta hiểu là quá khứ là những điều đã xong không sửa đổi được. Cách hay nhất là rút kinh nghiệm,

đừng tiếp tục đi vào lối mòn, không có hướng mở cho một chân trời mới. "Thất bại là mẹ thành công", câu nói của người xưa thật là uyên bác, thâm thúy. Và hiện tại, hôm nay, Ban lãnh đạo của doanh nghiệp cũng không thể chủ quan để nói là thành công là điều chắc chắn. Tính cách toàn cầu hoá đã làm cho các nền kinh tế phụ thuộc và hỗ trợ cho nhau. Sự biến động giá xăng dầu, đồng đôla, thiên tai bất thường... đã gây những biến động từng ngày. Như thế tương lai gần và xa rất khó dự báo chính xác.

Vi thể tầm nhìn và sự thao lược của Ban lãnh đạo của doanh nghiệp là điểm tối quan trọng để định hướng và thực hiện chiến lược hay điều chỉnh chiến lược sản xuất, kinh doanh một cách nhạy bén, nhất là bây giờ sự tháo gỡ thể chế bao cấp đã là định hướng chiến lược hội nhập quốc tế của Việt Nam. Tự lực, tự cường và thu hút những đối tác chiến lược để giảm thiểu nhiều nhất những rủi ro và có điều kiện phát triển mạnh mẽ bền vững.

Như thế, Ban lãnh đạo nên làm như thế nào? Theo thiên ý của tôi là đừng nhảy từ thái cực này qua thái cực khác. Sự cực đoan ít khi là một biện pháp chiến lược, nhất là trong lĩnh vực quản lý nhân sự, kỹ thuật, tài chính, thị trường.

Ví dụ bây giờ hay có tư tưởng chuộng bằng cấp quá đáng. Như là phải có hàm vị cao học hay tiến sĩ mới đáng được cân nhắc vào vị trí lãnh đạo hay cán bộ chủ chốt. Ngày xưa, ông cha ta là cử nhân hay tiến sĩ rất khác bây giờ là ta là cử nhân hay tiến sĩ. Thời đó, cử nhân hay tiến sĩ là đã tự khẳng định và được xã hội giao nhiệm vụ giúp đất nước "kinh bang tế thế". Bây giờ cử nhân

hay tiến sĩ chỉ là một trình độ văn học, khoa học hay kinh tế, tài chính nhất định.

Nhất là tiến sĩ thường chỉ biết rất sâu về một phạm vi và rất có thể là không biết gì lắm về nhiều vấn đề khác.

Tôi xin mạo muội đưa ra một ví dụ để minh chứng điều trên: trong những năm đầu của thập niên 90, quyết định chiến lược về năng lượng là xây dựng đường dây cao thế 500 KVA đi từ Bắc vào Nam hơn 1.500 km vượt qua đồi núi cheo leo với tài chính eo hẹp của đất nước. Quyết định chiến lược này nếu tôi không lầm là do những lãnh đạo cao nhất của Việt Nam kiên trì quyết định dù có rất nhiều học giả trong nước và ngoài nước rất bần khoản.

Nhưng bây giờ việc vận chuyển điện từ Bắc vào Nam hay từ Nam ra Bắc tạo cho việc cung cấp, điều tiết điện năng đạt được hai mục tiêu chiến lược: an ninh năng lượng, điện đến cho tất cả thành phần kinh tế của Việt Nam.

Tôi có thể dẫn chứng nhiều minh chứng khác để phản biện về hội chứng "bằng cấp" hiện nay. Và lẽ đương nhiên tôi không dám phản đối lãnh đạo có bằng tiến sĩ hay cử nhân. Rất tốt nếu trọng người lãnh đạo doanh nghiệp hãy noi gương những chính khách kiệt xuất của đất nước là không bị "bó cứng" trong

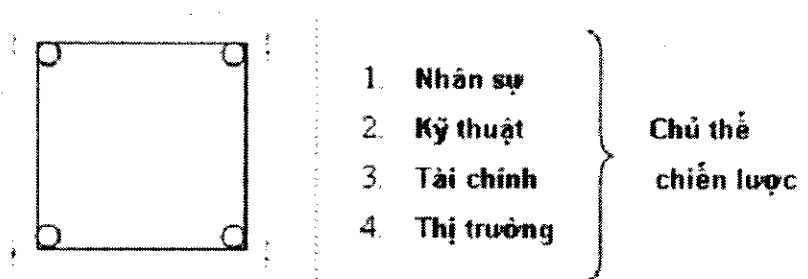
một tư duy cứng nhắc dù là khoa học, kỹ thuật, tài chính...

Ông Jack Well, Chủ tịch Tổng Giám đốc của Tập đoàn General Electric của 2 thập niên cuối cùng của thế kỷ 20 chỉ là một kỹ sư Hóa công nghiệp, thế mà ông lãnh đạo và điều hành biết bao kỹ sư xuất thân M.I.T hay chuyên gia kinh tế tài chính của HARVARD. Và Tập đoàn General Electric mỗi năm doanh thu cả 100 tỷ đô la và là tập đoàn số 1 của thế giới trong lĩnh vực của mình.

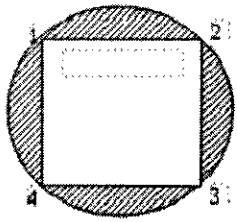
Và chúng ta không nên đi từ cực đoan chuộng bằng cấp hay học vị, qua cực đoan khác là chọn những người lãnh đạo doanh nghiệp dựa vào đóng góp chính trị ở một giai đoạn nào đó mà nay không có những năng lực tư duy và hành động phù hợp với những yêu cầu của thời đại.

Ban lãnh đạo và người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp phải tập trung ra một sách lược khung về sản xuất kinh doanh. Đặt đúng người, đúng chỗ, đúng lúc để thực hiện khung chiến lược, sách lược đó cho hôm nay, ngày mai và ngày sau, rồi giám sát và đôn đốc trên dạng vĩ mô, tổng quan.

Cách làm này rất thoáng nhưng chặt chẽ. Các tập đoàn kinh tế, kỹ thuật lớn của thế giới cách lãnh đạo và điều hành của thời đại toàn cầu hoá đã áp dụng và có thể minh hoạ như sau:

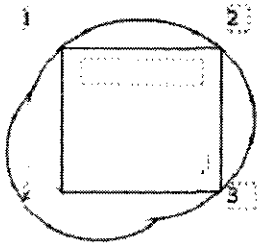


Bước 1: Khung chiến lược tổng quan:



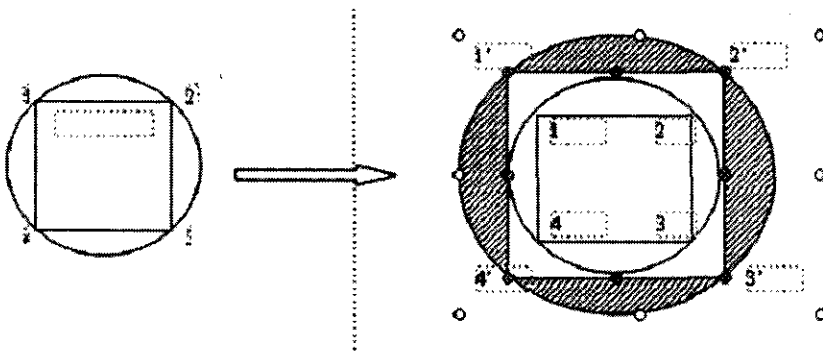
- Khi thực hiện chiến lược phải tạo một khoảng "linh hoạt" đó là vòng tròn đi qua (4) điểm cơ bản của chiến lược (1) -> (4)
- Nhưng sự linh hoạt đó phải được kết dính với 4 chủ thể chiến lược (1, 2, 3, 4)

Bước 2: Thực hiện chiến lược Nhân sự (1), Kỹ thuật (2), Tài chính (3) và Chiến lược chiếm lĩnh thị trường (4).



Điểm (4) báo hiệu là mất phương hướng

Bước 3: Có thể là như sau, vòng tròn thực hiện chiến lược kh"ng còn kết nối để đáp ứng được thị trường. Điểm (4) báo hiệu là mất phương hướng.



Bước 4: Điều chỉnh chiến lược là tạo 1 khung mới

Bước 5: Thực hiện khung chiến lược mới

Sự minh họa trên mới nhìn thì thật đơn giản, thật ra nó khá phức tạp, nhưng không phải là không có giải pháp. Sự minh họa trên chỉ là tính định tính để Ban lãnh đạo tập trung điều hành, điều tiết vĩ mô bốn điều cơ bản của sự phát triển hiệu quả của doanh nghiệp.

Vấn đề là phải định lượng để biết doanh nghiệp phải điều chỉnh sách lược sản xuất và kinh doanh của mình, chính là phải xác định các thông số mà các

nhà lãnh đạo cần biết để đánh giá được tình trạng của (1) —> (4) là xanh (tốt), vàng (cảnh giác), đỏ (báo động).

Các thông số đó phải giao cho các chuyên gia của doanh nghiệp cùng với các cùng với các giám đốc tác nghiệp thiết chế trình Ban lãnh đạo phê duyệt và cho áp dụng và nên mời chuyên gia bên ngoài làm phản biện.

Hiện nay nhiều nghiên cứu về những thông số trên đã được công bố và áp dụng rộng rãi. Vấn

đề là từng doanh nghiệp phải biết biến chế từ những nguyên lý đã được áp dụng có hiệu quả để phù hợp với định hướng chiến lược của mình.

Ngành công nghệ thông tin đã cho ra đời nhiều phần mềm về quản trị việc định lượng các thông số chiến lược vì thế việc định lượng các thông số chiến lược là không khó.

Vấn đề khó hay không khó chính là với một bối cảnh mới về vị trí của Việt Nam trong nền kinh tế thị trường toàn cầu, các Ban lãnh đạo, các lãnh đạo cao nhất của các doanh nghiệp đã hoạch định chiến lược, sách lược của mình cho phù hợp chưa và có quan tâm đúng mức về chiến lược và sách lược.

5. Xã hội hoá triệt để các khâu tác nghiệp kinh tế:

Gần đây, giải pháp Công ty mẹ - Công ty con (mô hình tập đoàn doanh nghiệp tại các nước kinh tế phát triển) được bàn luận như là một bước đột phá về cơ cấu tổ chức của các Tổng Công ty 91 và 90 trong một tương lai gần tạo tiền đề cho sách lược xã hội hoá triệt để các khâu tác nghiệp kinh tế không thuộc diện an ninh quốc gia.

Các Tổng Công ty 91 và 90 được hình thành trong một bối cảnh kinh tế tập trung mà Nhà nước trực tiếp điều hành. Cơ chế này đã gây dựng cho Việt Nam một số cơ cấu kinh tế, thương mại, công nghiệp, kỹ thuật... với một logic quản lý nhất định. Hiện nay, cơ chế kinh tế thị trường đòi hỏi những thay đổi mà sự tự chủ, chủ động của các Tổng Công ty nói trên là điều cấp thiết. Trong thời đại công nghệ thông tin, kinh tế toàn cầu, những quyết định chiến lược cho sự thành bại của các doanh nghiệp lớn cần có

tính chất nhanh nhạy của Ban Tổng Giám đốc thì trình tự xét duyệt hiện nay trong cơ chế Tổng Công ty 91 và 90... có những bất cập về hệ thống và thực chất. Hệ thống vì tính chất "chủ quản và liên quan" đan chéo rườm rà. Thực chất, vì chủ thể duyệt có thể không nắm vững được sự biến động phức tạp tác nghiệp và kinh tế, đặc biệt là yếu tố hành chính, hay đòi hỏi sự chần chừ, an toàn, ổn định, trọn vẹn mà logic doanh nghiệp kinh tế thị trường khó thoả mãn trong trình tự luận chứng xin duyệt.

Đây là một sự thay đổi khó khăn ẩn tàng nhiều yếu tố nóng bỏng từ khía cạnh xã hội (tinh giản biên chế), tổ chức và chiến lược phát triển (năng lực lãnh đạo và cán bộ chủ chốt cho sự chuyển đổi cơ cấu kinh tế), đầu tư công nghệ... Ngoài ra, các Tổng Công ty 91 và 90 của Việt Nam còn gặp một số khó khăn khác, đó là nền kinh tế bây giờ có một đặc trưng là sự biến động khó dự đoán so với thế kỷ 20. Các nền kinh tế quốc gia, khu vực, quốc tế lệ thuộc nhau một cách khăng khít. Chính vì thế, giải pháp Công ty mẹ - Công ty con phải tạo ra những thế đột phá để các Tổng Công ty 91 và 90 chuyển đổi nhanh, đạt được thế tự chủ mạnh để chủ động đón đầu những biến động hơn là ở thế "tùng bước tháo gỡ những khó khăn!" (xi măng lò đứng, nhà máy đường, đầu ra dệt may, xây dựng cơ bản...). Như thế, sự phân luồng hoạt động doanh nghiệp có lãi và doanh nghiệp công ích được ấn định rõ ràng qua định hướng xã hội công bằng, cộng đồng hài hoà nhờ cơ chế thuế ưu việt tạo ngân sách nhà nước.

Các định hướng chiến lược về chuyển đổi doanh nghiệp cần lấy

một thành tựu đột phá tại Việt Nam về ngành nông nghiệp làm hình mẫu, đó là trước năm 1986, Việt Nam thiếu gạo, đầu 1990 Việt Nam đứng thứ ba của thế giới về xuất khẩu gạo. Thành tựu chiến lược này có được là nhờ một cơ chế thông thoáng dành cho nông dân chủ động từ việc sản xuất đến thi hành nghĩa vụ với nhà nước.

Sự chuyển đổi nền kinh tế phải dựa vào nguồn lao động tri thức tương ứng. Vì thế sự đào tạo, giáo dục để cung cấp một nguồn lao động tương xứng với sự phát triển kinh tế hôm nay và ngày mai là một thực tế nóng bỏng và nhức nhối hiện nay. Có rất nhiều giải pháp và theo tôi không có một giải pháp duy nhất.

Xã hội hoá ngành giáo dục và đào tạo trong một giới hạn đã được nghiên cứu và chính sách đã được hoạch định, cùng với sự đồng tình cao của xã hội là một trong những giải pháp hữu hiệu.

Có như thế chúng ta mới thoát ra tình huống nguồn lao động không đáp ứng được nhu cầu của thị trường. Vấn nạn bằng cấp, hội chứng bằng cấp, học vị sẽ giảm dần đến mức tối thiểu khi tư duy của xã hội đã nhận thức thấu đáo HỌC HÀNH chính là HỌC và HÀNH.

Ngoài ra cải cách hành chính đang được Nhà nước tập trung chỉ đạo thực hiện cũng là một khâu đột phá về xã hội hoá triệt để các khâu tác nghiệp kinh tế. Sự minh bạch và năng động phục vụ của các khâu hành chính có thu là một điểm mấu chốt để các doanh nghiệp phát huy sức cạnh tranh trong bối cảnh kinh tế toàn cầu.

Việc biến thách thức để trở thành cơ hội, bước đầu đã có nhưng tín hiệu đáng ghi nhận khi

nhìn những bước đi của các Tổng công ty lớn của Việt Nam như Tổng công ty Dầu khí gần đây đã thiết lập thêm mối quan hệ với Tổng công ty Dầu khí Venezuela, Tổng công ty Lắp máy (LILAMA), thiết chế sự hợp tác với các đối tác quốc tế để đóng vai trò EPC cho các dự án trọng điểm của Việt Nam. Tổng công ty Sông Đà, Tổng Công ty Xây dựng Công nghiệp (VINAINCON), Tổng Công ty Xây dựng Vật liệu số 1 (FICO) tự huy động vốn để thực hiện các công trình công nghiệp. Tổng công ty Dệt may không ngần ngại đưa thẩm mỹ thời trang "made in Việt Nam" để khẳng định điểm "khác biệt" của mình đối với các đối tác của mình, café "Trung nguyên", Phở 24... và nhiều doanh nghiệp lớn khác như Ngân hàng Ngoại thương (Vietcombank), Ngân hàng Đầu tư và Phát triển (BIDV), Ngân hàng Công Thương, Bảo Việt, Bảo Minh, FPT, CMC không ngần ngại chấp nhận vừa thi đấu vừa hợp tác với đồng nghiệp quốc tế. Tuy nhiên thách thức vẫn còn nhiều!

Nhờ sự đổi mới hơn nữa thể chế kinh tế của Việt Nam, động lực chủ đạo cho tất cả loại doanh nghiệp để phát huy tối ưu tiềm lực của mình.

Nguồn lực chính của Việt Nam chính là con người: 90 triệu con người! - lá bài chủ đạo của chiến lược biến thách thức WTO, APEC, ASEAN trở thành cơ hội lớn.

Năm 2007, thật là bước ngoặt của Việt Nam. Tôi tin là Việt Nam sẽ là CON RỒNG, CON HỔ của ASEAN từ đây đến 5 năm, chậm lắm là 10 năm. ■

<http://www.nguoivienxu.vietnamnet.vn>