



NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TRÊN ĐỊA BÀN CÁC TỈNH NAM TRUNG BỘ

*ThS NGUYỄN NGỌC QUÝ **

1. Thực trạng hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ.

Trong những năm qua, các doanh nghiệp (DN) trên địa bàn các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ (DHNTB) đã có sự phát triển, đổi mới và đã từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh. Tính đến hết năm 2008, tổng số DN trên địa bàn 6 tỉnh DHNTB (TP. Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Bình Định, Phú Yên, Khánh Hòa) có 6.262 DN, tăng 2.961 DN so với năm 2000. Vốn hoạt động của các DN đạt 58.850 tỉ đồng, tăng 7.130 tỉ đồng so với năm 2000. Tính chung trong 5 năm (2000-2008), số lượng DN ở các tỉnh trên địa bàn hàng năm tăng lên 14-16%, đặc biệt DN ở TP. Đà Nẵng và tỉnh Bình Định có tỉ lệ tăng cao (khoảng 20%); doanh nghiệp nhà nước (DNNN) do sáp nhập, giải thể hoặc chuyển thành công ty cổ phần nên có xu thế giảm bình quân từ 8-14%/năm. Số DN làm ăn thua lỗ có xu hướng giảm từ 10-15%; DN làm ăn có lãi ngày càng tăng. Đến nay, trên địa bàn có khoảng 75% DN làm ăn có lãi, 15% hoà vốn, 10% thua lỗ. Đặc biệt, đối với các DN thuộc khu vực kinh tế tư nhân đã có sự đổi mới vượt bậc, sức cạnh tranh ngày càng tăng lên, thể hiện tính năng động, sáng tạo, bộ máy quản lý gọn, nhẹ, dễ chuyển đổi công nghệ, lao động, bước đầu thực hiện chiến lược marketing có hiệu quả.

Bên cạnh những mặt mạnh, doanh nghiệp ở các tỉnh DHNTB vẫn còn nhiều hạn chế, yếu kém, cụ thể là:

- Công nghệ còn lạc hậu. Hiện tại, đa số các DN hoạt động trên địa bàn đang là chủ sở hữu của những công nghệ lạc hậu và đã được sử dụng ở các nước đang phát triển từ 3-5 thế hệ (trừ 11 tổng công ty mạnh thuộc DNNN). Các phương pháp sản xuất chưa đạt đến mức tối ưu. Không ít DN bắt chước mẩu mã sản phẩm từ bên ngoài hoặc sử dụng lại thiết kế của các đối thủ cạnh tranh. Số DN đầu tư vào nghiên cứu và triển khai thị trường hay đào tạo chuyên nghiệp chưa nhiều, chỉ chiếm 35%. Các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác, tuy năng động, nhạy bén hơn, nhưng công nghệ vẫn còn lạc hậu, do vậy vẫn gặp nhiều khó khăn.

- Năng lực quản lý của giám đốc DN cũng như trình độ tay nghề của công nhân còn thấp. Thực tế có đến 50% giám đốc DN ở các tỉnh nói trên chưa nắm vững nguyên tắc quản lý tài chính, khả năng nắm bắt thông tin và dự báo thị trường còn yếu, không kịp thời, chưa đáp ứng được yêu cầu của quá trình cạnh tranh trên thị trường. Hầu hết các DN đều xem phòng nhân sự là một phòng làm các công tác hành chính mà chưa xem công tác nhân sự là công tác chiến lược. Trước đòi hỏi của

* Trường Đại học Duy Tân - Đà Nẵng

cơ chế thị trường, các tỉnh trên địa bàn mới chỉ chú ý đến việc tăng nhanh về số lượng DN mà chưa chú ý nâng cao về mặt chất lượng đối với đội ngũ cán bộ, công nhân. Hầu hết các công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần đều chưa chú trọng đến việc quy hoạch cán bộ, xây dựng chiến lược dài hạn, do vậy dẫn đến tình trạng, thực tế phát sinh đến đâu thì tuyển dụng hoặc đào tạo đến đó, rất ít công ty thực hiện việc quy hoạch cán bộ trước và tổ chức các khâu chuẩn bị để hình thành đội ngũ cán bộ trong tương lai thông qua các công tác đào tạo và tuyển dụng. Tính đến cuối năm 2008, trình độ cán bộ quản lý DN ở các tỉnh trên địa bàn mới chỉ đạt trình độ cao (về học vấn và khả năng quản lý doanh nghiệp đạt hiệu quả cao): 10%, tương đối cao: 26%, trung bình: 45%, thấp: 19%. Công nhân lành nghề trình độ cao (bậc 7/7): 14%, tương đối cao (bậc 5/7- 6/7): 26%, trung bình (bậc 3/7- 4/7): 34%, thấp (bậc 2/7 trở xuống): 23%.

Khả năng về vốn của DN còn thấp. DN có số lượng vốn trên 50 tỉ đồng chỉ chiếm 9,75%, trong đó: DN có lượng vốn 50-500 tỉ đồng chiếm 9,27%, DN có lượng vốn trên 500 tỉ đồng chỉ có 0,48%. Còn lại tuyệt đại đa số (90,25%) là DN có số lượng vốn 50 tỉ đồng trở xuống. Trong đó, đáng chú ý là, nhiều DNNN đặt cơ sở cho hoạt động của mình trên mức lương thấp và hao phí nhiều lao động có trình độ thấp.

- Sức cạnh tranh yếu. Theo đánh giá của nhiều cơ quan chức năng ở trung ương, hiện tại, năng lực cạnh tranh của các DN trên địa bàn còn ở vị trí thấp và rất thấp so với các DN ở khu vực trọng điểm miền Bắc, miền Trung và trên thế giới, đặc biệt là sự hạn chế về năng lực hoạt động, năng lực quản lý. Hầu hết các DN ở các tỉnh này quy mô sản xuất nhỏ, chi phí sản xuất đều rất cao, làm giảm khả năng cạnh tranh của sản phẩm. Nhìn chung, các DN chưa xây dựng được thương hiệu mạnh (trừ các

thương hiệu trong những ngành có nhiều sản phẩm xuất khẩu như giày da, dệt, thủy sản đã có nhưng ở mức trung bình). Trong khi đó, yêu cầu hội nhập sâu rộng với nền kinh tế khu vực và thế giới của đất nước đang đòi hỏi các DN ở trên địa bàn phải nâng cao năng lực cạnh tranh với hàng hoá các nước trong khu vực và các nước có nền kinh tế hàng đầu như Mỹ, Nhật Bản, Canada, Hàn Quốc, vì nhiều mặt hàng xuất khẩu của các DN nói trên cũng chính là tiềm năng xuất khẩu của các nước ASEAN.

- Hệ thống chính sách, pháp luật có mặt còn chưa phù hợp. Việc ban hành và tổ chức thực hiện chính sách, pháp luật hiệu quả còn thấp, đến nay vẫn chưa có luật cấm để tạo điều kiện cho DN có thể làm được điều mà pháp luật không cấm. Các văn bản dưới luật thường hay thay đổi làm ảnh hưởng đến tính chủ động kinh doanh của DN. Chính sách thuế vẫn còn có sự phân biệt đối xử giữa DN trong nước và DN nước ngoài cùng hoạt động trên một địa bàn.

2. Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn.

Từ thực tế trên, để nâng cao hiệu quả hoạt động, các DN trên địa bàn cần thực hiện có hiệu quả các giải pháp sau:

Thứ nhất, các DN cần xây dựng chiến lược sản phẩm phù hợp với yêu cầu thị trường và khả năng lợi thế của DN. Đây là vấn đề yếu kém nhất hiện nay của các DN trên địa bàn, do vậy cần phải có sự đột phá để xây dựng chiến lược sản phẩm có chất lượng cao, phù hợp với yêu cầu thị trường và khả năng lợi thế của DN. Theo đó, DN phải tăng cường công tác thăm dò, nghiên cứu thị trường để tìm hiểu cơ hội, thách thức mới cho sản phẩm của DN trên địa bàn xuất khẩu sang các nước như Mỹ,

* Trường Đại học Duy Tân - Đà Nẵng.

Trung Đông, kể cả các thị trường truyền thống của các nước SNG và Trung Quốc, đồng thời cần coi đây là chiến lược ưu tiên trong những năm tới. Trong kế hoạch phát triển dài hạn, các DN trên địa bàn cần vận dụng chiến lược chuyên biệt hoá sản phẩm để phát huy thế mạnh của mình. Đồng thời có thể lựa chọn cơ cấu sản phẩm theo xu hướng kết hợp giữa chuyên biệt hoá với đa dạng hoá sản phẩm nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Mỗi DN phải xác định cho được sứ mệnh của DN mình trên thương trường. Trên cơ sở đánh giá các nhân tố tác động từ môi trường bên trong, bên ngoài vào DN làm cơ sở xây dựng cho việc xây dựng chiến lược. Các cơ quan chức năng cần có biện pháp hướng dẫn, giúp đỡ các DN xây dựng chiến lược sản phẩm một cách có hiệu quả với tầm nhìn hướng tới dài hạn, xác định trọng điểm mũi nhọn ưu tiên của chiến lược. Hạn chế và chấm dứt tình trạng lựa chọn các chiến lược theo kinh nghiệm, thiếu nhạy bén, thích hợp, đồng bộ, không khai thác được tiềm năng và cơ hội của DN mà lâu nay các DN trên địa bàn thường mắc phải.

Thứ hai, đổi mới công tác đào tạo cán bộ, công nhân lành nghề. Quá trình cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế, đòi hỏi các DN ở các tỉnh trên địa bàn phải có đội ngũ các nhà kinh doanh đủ sức nắm bắt cơ hội và lực lượng công nhân lành nghề để thực hiện và phát triển kinh doanh dài hạn. Do đó địa phương cần có chính sách hỗ trợ và bắt buộc các DN nâng cao năng lực quản lý, trình độ tay nghề cho người lao động bằng những hệ thống và các hình thức đào tạo phù hợp. Thực tế cho thấy, DN có đặt vai trò của công tác xây dựng và phát triển nguồn nhân lực đúng tầm nhìn chiến lược thì DN mới có khả năng thực hiện được các mục tiêu chiến lược đề ra. Trong đó, nguồn nhân lực có trình độ chính là những nhân tố nòng cốt để vận hành cơ cấu hoạt động của DN hiệu quả. Điều này đòi hỏi các DN phải xác định cụ

thể chất lượng cán bộ, công nhân của từng bộ phận trong cơ cấu tổ chức và gắn với từng yêu cầu cụ thể cho từng vị trí; trong đó, phải quan tâm đến các tiêu chuẩn yêu cầu của mỗi loại lao động. Coi trọng việc phân tích sự khác biệt giữa các tiêu chuẩn cần có của cán bộ, công nhân viên trong cơ cấu tổ chức (hiện tại và tương lai). Từ đó, so sánh với khả năng, kinh nghiệm và trình độ hiện tại của lực lượng nhân sự để có biện pháp đào tạo, bồi dưỡng kịp thời không những cho yêu cầu trước mắt mà còn cả cho tương lai. Xác định các cán bộ tiềm năng có thể đảm nhận được những vị trí mới để có kế hoạch đào tạo và phát triển, những vị trí nào còn thiếu hoặc không thể đảm đương được trong tương lai để từ đó lên kế hoạch tuyển dụng. Đồng thời, có chế độ trả lương thoả đáng đối với cán bộ quản lý DN tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của DN. Tiền lương gồm hai phần: lương cứng (theo chức danh) và lương bổ sung tính theo % lợi nhuận của DN (nhất là đối với DNNN). Đội ngũ cán bộ DN phải làm quen với phong cách làm việc dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, dám gánh chịu rủi ro, dám mạo hiểm trong kinh doanh. Mặt khác, DN cần mạnh dạn xem xét, tuyển dụng nhân sự có trình độ quản lý cao là người nước ngoài vào làm việc để từng bước nâng cao năng lực quản lý.

Thứ ba, thực hiện đổi mới mạnh mẽ đối với DNNN. Trước hết, cần tiếp tục sắp xếp lại DNNN theo hướng cổ phần hoá, khoán, cho thuê hay bán toàn bộ hoặc một phần những DN xét thấy không cần tiếp tục duy trì. Những DN lớn có đủ điều kiện về quy mô, có tiềm lực tài chính, kinh doanh đa ngành, có khả năng chi phối các DN khác về vốn, thương hiệu, công nghệ và thị trường cần chủ động nghiên cứu nhằm tái cấu trúc chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, tổng công ty hoạt động và quản lý vốn theo mô hình công ty mẹ -

KINH NGHIỆM THỰC TIỄN

công ty con. Nâng cao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của toàn hệ thống từ tổng công ty, công ty đến các đơn vị trực thuộc về kết quả kinh doanh, xoá bỏ tình trạng bao cấp nội bộ hiện nay cũng như bỏ dần bảo hộ, độc quyền để giữ vững và tăng sức cạnh tranh. Mặt khác, cần xác định rõ chủ sở hữu đích thực của DNNN và tiền vốn của Nhà nước phải được quản lý có hiệu quả. Người được giao vốn (hội đồng quản trị hoặc giám đốc doanh nghiệp) có trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn tại các DN, nếu để mất vốn phải bồi thường và bị xử lý theo pháp luật hiện hành.

Thực tế cho thấy, chủ trương xoá bỏ cơ chế chủ quản đối với DNNN đã được nêu ra từ năm 1990, nhưng đến nay, hầu hết các tỉnh DHNTB vẫn còn tồn tại cơ chế này, điều đó đã làm hạn chế quyền tự chủ, tính năng động, sáng tạo của các DN. Do vậy, các tỉnh cần chỉ đạo một cách kiên quyết để xoá bỏ cho được cơ chế sở chủ quản, coi đây là một nội dung rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các DNNN hiện nay. Điều này cũng cho thấy, để thúc đẩy đổi mới DNNN không thể chỉ làm từ DN mà trước hết phải làm từ chính các cơ quan quản lý nhà nước, Nhà nước phải đổi mới mình, làm cơ sở để đổi mới DNNN.

Thứ tư, nâng cao sức cạnh tranh, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của DN. Mỗi DN phải có những chiến lược cụ thể để trở thành một đơn vị năng động nhất, tích cực tìm kiếm con đường ngắn nhất, hiệu quả nhất để nâng cao sức cạnh tranh của mình thông qua áp dụng các biện pháp đồng bộ. Theo đó, cần chú ý biện pháp trước mắt và cấp bách nhất hiện nay là đổi mới phương pháp quản lý của DN, nhanh chóng tiếp cận những phương pháp quản lý tiên tiến, áp dụng các tiêu chuẩn quản lý quốc tế. Đồng thời, cần thực hiện các biện pháp hạ giá thành sản phẩm để giảm giá bán sản phẩm trên cơ sở tiết kiệm các

loại chi phí có tỉ trọng lớn như: chi phí nguyên nhiên vật liệu, chi phí lao động, chi phí vốn (hầu hết hiện nay các DN trên địa bàn đang sử dụng các khoản chi này vượt định mức) và nâng cao cạnh tranh về giá. Thực hiện hạch toán dứt điểm theo từng chu kỳ sản xuất sản phẩm, khắc phục tình trạng hiện nay việc thực hiện quyết toán không đúng quy định, kéo dài thời gian, dẫn đến không đánh giá đúng hiệu quả sử dụng vốn và tiêu hao các khoản chi phí.

Mở rộng, phát triển thị trường tiêu thụ sản phẩm của DN trong nước, chú ý địa bàn miền núi và các tỉnh biên giới Việt - Lào - Cam-pu-chia. Thực hiện chiến lược bảo vệ thị trường đã có và phát triển thị trường mới đối với các nước trong khu vực cũng như các nước ở châu Âu, châu Phi, châu Mỹ là mục tiêu mà DN trên địa bàn cần hướng đến.

Kiên toàn lại mạng lưới phân phối, đại lý tiêu thụ sản phẩm của DN làm cho hệ thống này phát triển, coi đây là nội dung quan trọng để mở rộng thị trường, thúc đẩy sự cạnh tranh của DN. Phát triển các văn phòng, đại lý tại các thị trường trong và ngoài nước (vì hiện nay phần lớn các DN trên địa bàn chưa thực hiện tốt mạng lưới tiêu thụ sản phẩm).

Thứ năm, xây dựng văn hoá DN và thương hiệu sản phẩm. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, để DN phát triển, cạnh tranh có hiệu quả, một trong những vấn đề quan trọng là phải xây dựng cho được văn hoá DN. Điều này xuất phát từ sứ mệnh và định hướng lâu dài của DN để trên cơ sở đó cán bộ, công nhân điều chỉnh, phân phối, chia sẻ các giá trị và đóng góp ngày càng nhiều hơn cho DN. Văn hoá DN còn tạo điều kiện, môi trường thuận lợi và thúc đẩy đổi mới quan điểm, thái độ phục vụ, cách cư xử đối với khách hàng để uy tín của DN không ngừng tăng lên ở trong nước và quốc tế.

Mặt khác, cần quan tâm đặc biệt đến việc xây dựng thương hiệu, nhãn hiệu hàng hoá, kiểu dáng công nghiệp, định vị sản phẩm của các DN trên địa bàn có lợi thế nhất so với đối thủ cạnh tranh để tìm mọi biện pháp xây dựng thương hiệu đó. Đây là vấn đề rất cần thiết để tạo ra uy tín, vị thế và sự thu hút khách hàng của DN (hiện nay số DN trên địa bàn các tỉnh DHNTB có thương hiệu sản phẩm mới chỉ chiếm khoảng 35%).

Thứ sáu, tăng cường phát triển các mối quan hệ hợp tác liên doanh, liên kết giữa DN trên địa bàn. Việc liên kết này sẽ tạo sức mạnh tổng hợp của cả cộng đồng DN trên địa bàn trong cạnh tranh, nhất là đối với các DN nước ngoài trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng. Việc sử dụng sức mạnh thị trường, công nghệ, tài chính của các DN đầu tư nước ngoài có vốn từ những tập đoàn tư bản có thể gây ra những áp lực lớn về cạnh tranh đối với các DN trên địa bàn. Do đó, các tỉnh cần có chiến lược hỗ trợ, tạo điều kiện cho các DN này tiếp cận và thông tin trao đổi để có thể trở thành đối tác trực tiếp trong quan hệ với các DN đầu tư nước ngoài. Việc tham gia rộng rãi vào quan hệ hợp tác, liên doanh, liên kết này sẽ giúp các DN trên địa bàn có điều kiện tiếp thu được kiến thức công nghệ cao từ nước ngoài, học hỏi được kinh nghiệm trên thương trường, kỹ năng quản lý, đào tạo nguồn nhân lực, tranh thủ vốn đầu tư nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Thứ bảy, huy động các nguồn vốn nhằm đổi mới công nghệ, mở rộng quy mô sản xuất của DN. Việc huy động các nguồn vốn nhằm mục tiêu đổi mới công nghệ, mở rộng quy mô sản xuất của DN trên địa bàn, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trên thị trường là một trong những nội dung có tính cấp thiết hiện nay. Để thực hiện vấn đề này có hiệu quả, theo chúng

tôi cần làm tốt các biện pháp sau:

- DN có thể bán số lượng cổ phiếu cho người mua (cổ đồng) tùy theo số vốn cần có. Nếu bán cổ phiếu rộng rãi thì phải đăng ký cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Đây là hình thức đang được ưa chuộng nhất hiện nay. Do vậy, Nhà nước cần khuyến khích việc thiết lập DN theo mô hình công ty cổ phần hoặc chuyển đổi hình thái DN sang loại hình công ty cổ phần, vì đây là loại hình DN có tổ chức quản trị hệ thống và hiệu quả.

- Áp dụng hình thức thuê tài chính là một dạng đầu tư máy móc thiết bị và các công cụ kinh doanh qua hợp đồng thuê: bên cho thuê cam kết mua máy móc, thiết bị, phương tiện vận chuyển và yêu cầu các bên thuê thanh toán tiền thuê trong suốt thời hạn thuê. Đây là một phương thức tiện lợi cho các DN vừa và nhỏ luôn cần đổi mới trang thiết bị để cải tiến sản phẩm, nâng cao chất lượng, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường và người tiêu dùng

- Tìm kiếm sự hỗ trợ của tổ chức tài chính quốc tế. Trên thế giới hiện nay có nhiều tổ chức tài chính chuyên về hỗ trợ cho các DN vừa và nhỏ (trong đó có công ty tài chính quốc tế IPC có chi nhánh hoạt động ở Việt Nam) là tổ chức tài chính phi chính phủ trực thuộc Ngân hàng Thế giới được thành lập với chức năng hỗ trợ tài chính cho các DN ở các nước thông qua dự án đầu tư. Do vậy DN ở các tỉnh DHNTB cần nghiên cứu và tiếp cận với tổ chức tài chính này để có sự hỗ trợ, nếu xét cần thiết □

Tài liệu tham khảo.

1. Báo cáo của Trung tâm Hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Đà Nẵng.
2. Niên giám thống kê của các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ.