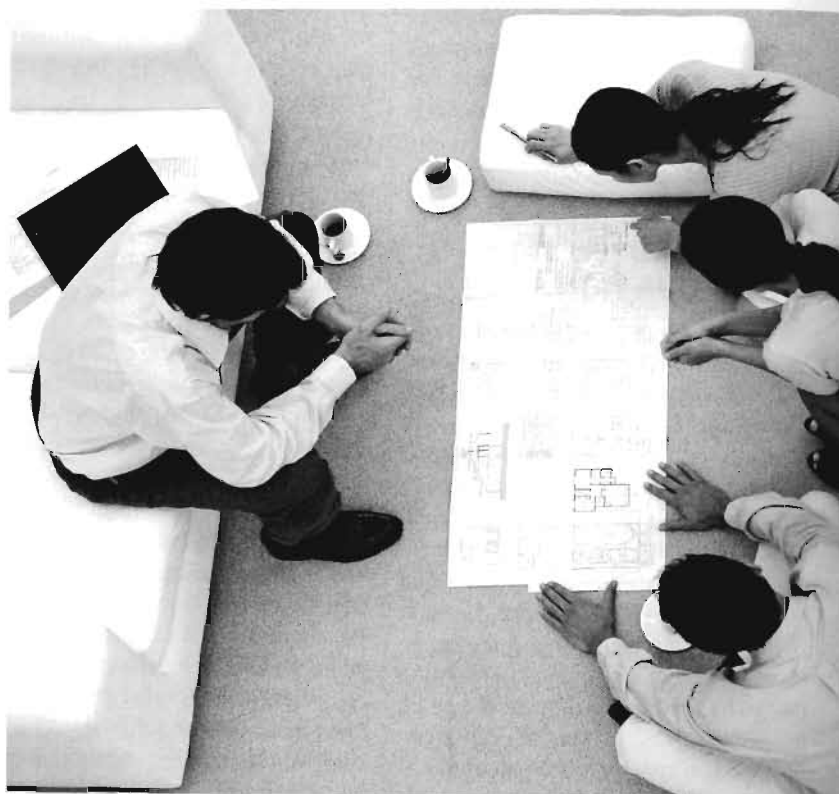


NỘI DUNG: DN VỪA VÀ NHỎ VIỆT NAM VÀ BÀI TOÁN CHIẾN LƯỢC ••• QUẢN LÝ THỊ TRƯỜNG VÀNG LÀNH MẠNH, ỔN ĐỊNH ••• THẤY GÌ QUA CUỘC ĐUA LÃI SUẤT NGÂN HÀNG? ••• THỊ TRƯỜNG BẤT ĐỘNG SẢN: CHỜ TÍN HIỆU LẠC QUAN



DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ VIỆT NAM

& BÀI TOÁN CHIẾN LƯỢC

ThS Phạm Thanh Công

Thực tế cho thấy, đối với không ít DN Việt Nam - câu chuyện DN thiếu chiến lược là câu chuyện dài, có đến 85% DN Việt Nam (DNN) không có chiến lược hoạt động quá hai năm. Hầu hết họ chỉ xác định sản phẩm hoặc dịch vụ của mình là gì. Còn DN đang đứng ở đâu, sản phẩm của mình ở vị trí nào trên thị trường, DN của mình sẽ như thế nào trong tương lai gần và tương lai xa hơn nữa, thì DN chưa quan tâm nhiều.

Hiện nay phát triển khu vực tư nhân đang phải đối mặt với nhiều thách thức về môi trường kinh doanh, đồng thời gặp khó khăn trong việc tiếp cận những nguồn lực cần thiết như sử dụng đất, vay vốn trung và dài hạn, công nghệ và đào

tạo... Vì vậy, đòi hỏi những người điều hành các DN vừa và nhỏ phải có kỹ năng về quản trị DN để từ đó xây dựng chiến lược cho các DN vừa và nhỏ Việt Nam có hướng phát triển ổn định và bền vững.

Theo số liệu thống kê, cả nước có khoảng 112.952 DN, còn lại số ít là DN có quy mô vốn từ 10 tỷ đồng trở lên. Nhưng khu vực kinh tế này lại đóng vai trò rất quan trọng trong phát triển kinh tế: Với 49% GDP, 27% tổng đầu tư và 27% công nghiệp sản xuất. Khu vực tư nhân đã tạo ra rất nhiều việc làm và những cơ hội mới giúp chuyển đổi cơ cấu kinh tế, phát triển nhiều trong công nghiệp chế tạo và ngành nghề mới. Tuy nhiên, hiện nay phát

triển khu vực tư nhân đang phải đối mặt với nhiều thách thức về môi trường kinh doanh, đồng thời gặp khó khăn trong việc tiếp cận những nguồn lực cần thiết như sử dụng đất, vay vốn trung và dài hạn, công nghệ và đào tạo... vì vậy, đòi hỏi những người điều hành các DN vừa và nhỏ phải có kỹ năng về quản trị DN.

Quản trị và quản lý khác nhau ở tính chất công việc. Người quản trị là người đặt ra các mục tiêu, định hướng, chiến lược để hành động. Còn người quản lý là người giám sát, thực hiện các hoạt động trong DN sao cho DN đạt được những mục tiêu đó. Các nhà lãnh đạo DN vừa và nhỏ hiện nay ít quan tâm đến công tác quản trị DN và công ty, mà tập trung giải quyết các vấn đề về quản lý, cho nên không đưa ra được cái nhìn tổng thể về chiến lược phát triển DN, hoặc có cái nhìn sai lầm do bị chính những công việc quản lý thường ngày chi phối – cả về thời gian và cách suy nghĩ.

Ở các DN nhỏ, thường kết hợp công việc quản trị - quản lý nhằm tiết kiệm chi phí. Nếu nhà quản trị không có ý thức rõ ràng về trách nhiệm và sự tách bạch trong tính chất công việc khi đó họ cũng sẽ là người phải lo các công việc quản lý hàng ngày. Tình trạng này dễ dẫn đến sự nhầm lẫn hoặc thiếu tập trung trong công việc.

Câu chuyện DN thiếu chiến lược là câu chuyện dài, có đến 85% DN Việt Nam (DNVN) không có chiến lược hoạt động quá hai năm. Vì vậy, DN dễ dẫn đến tình trạng bị suy giảm các nguồn lực nhưng phát hiện không kịp thời để có giải pháp tăng cường và giữ vững nhằm đáp ứng cho nhu cầu phát triển của DN hoặc không nâng cao được năng lực cạnh tranh.

Đối với DN gia đình (ở nước ta, DN gia đình chiếm tỷ lệ khá lớn trong tổng số các DN), cũng đòi hỏi công tác quản trị phải tốt để thành công và trở thành những công ty lớn. Có những DN tư nhân thành công và đã trở thành

công ty lớn mà xuất phát điểm là DN gia đình, như ở Việt Nam có công ty Kinh Đô và công ty Wal-Mart ở Bắc Mỹ.

Nhưng sự thành công dài hạn của các công ty gia đình là rất thấp, do việc giải quyết vấn đề quản trị nảy sinh trong công ty vượt quá khả năng. Quản trị công ty tốt là yếu tố quyết định sự thành công dài hạn của các công ty gia đình. Kinh nghiệm thành công của các công ty này ở trên thế giới và Việt Nam cho thấy họ có sự tách biệt rõ ràng giữa quyền sở hữu và quyền điều hành, thừa nhận vai trò của một hội đồng quản trị độc lập và xác định rõ ràng trách nhiệm của chủ sở hữu với hội đồng quản trị và bộ máy điều hành.

Như vậy, một công ty muốn quản trị thật sự hiệu quả, nên tách bạch hai vị trí quản trị và quản lý riêng biệt. Tuy nhiên, DN sẽ phải trả chi phí lớn cho cả hai vị trí này, chưa kể việc điều chỉnh cho hai vị trí phối hợp tốt với nhau cũng không hề đơn giản. Bởi vậy, sự tách biệt rõ ràng hai vị trí định hướng – quản lý chỉ có thể áp dụng ở những công ty lớn, khi công ty đã phát triển tới một quy mô cao, với nhiều bộ phận, nhiều hoạt động mà người lãnh đạo không thể nắm hết mọi hoạt động quản lý hàng ngày. Còn ở các DN của ta, có quy mô vốn nhỏ chiếm tỷ trọng rất lớn, thì việc kết hợp công việc quản trị - quản lý là phổ biến và phù hợp, nhưng phải hiểu và thực hiện tốt cả hai việc, nhất là công tác quản trị thì mới đưa DN đến thành công và phát triển.

Trong nền kinh tế thị trường với xu hướng hội nhập hiện nay, mối quan tâm hàng đầu của các nhà lãnh đạo DN là duy trì và nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm, đồng thời mở rộng thị phần. Để thực hiện được các việc này thành công, thì người điều hành DN phải giỏi về quản trị, phải thực hiện nhiệm vụ xây dựng chiến lược phát triển, phải nhạy bén với tín hiệu của thị

trường, phải kiểm soát được rủi ro, phải xác định được mô hình tổ chức, quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh và điều hành mọi người thực hiện để đạt được mục tiêu chiến lược của DN.

Bill Gate đã từng nói: “Một người giỏi không phải là một người tự mình làm mà phải biết lèo lái cho mọi người cùng làm dưới sự hướng dẫn của mình”. Để có được những nhà lãnh đạo giỏi cho các DN thì việc hiển nhiên là họ phải học và được đào tạo. Vấn đề đào tạo ở đây không phải học một lần, mà phải dành thời gian để bổ sung, cập nhật kiến thức liên tục vì nền kinh tế của ta đang hội nhập và luôn đổi mới. Hiện nay, có rất nhiều những trung tâm tổ chức các chương trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực

“MỘT NGƯỜI GIỎI KHÔNG PHẢI LÀ MỘT NGƯỜI TỰ MÌNH LÀM MÀ PHẢI BIẾT LÈO LÁI CHO MỌI NGƯỜI CÙNG LÀM DƯỚI SỰ HƯỚNG DẪN CỦA MÌNH”



quản trị và quản lý có thể đáp ứng được nhu cầu của các DN.

Nhưng có thực trạng là những cơ sở đào tạo sẵn sàng tổ chức lớp học, nhưng nhà lãnh đạo DN ít dự học, cũng như ít cử người dự học. Có thể do họ ít người nên chủ yếu dành thời gian cho công việc hàng ngày, có thể do họ chưa thấy được tầm quan trọng của quản trị DN. Do đó, hình thức để việc đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho DN là các hội thảo về quản trị, vừa có tính lý luận vừa mang tính thực tiễn để thu hút các DN tham gia. Về kinh phí, có thể đề nghị các cấp có thẩm quyền hỗ trợ hoặc đề nghị tài trợ. Tại diễn đàn, nên gợi ý cho các đơn vị là các cơ sở đào tạo hoặc các cơ quan quản lý DN tổ chức các hội thảo này cho địa phương của mình. Thiết nghĩ các DN sẽ có nhiều cơ hội để tăng cường năng lực quản trị và quản lý của mình.

