

Tập đoàn kinh tế: Mô hình quản lý và chiến lược phát triển

Nguyễn Khương*

*Cục Quản trị - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam,
Số 47, 49 - Phố Lý Thái Tổ - Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 31 tháng 01 năm 2012

Tóm tắt. Tập đoàn kinh tế là mô hình công ty, doanh nghiệp có quy mô lớn hoạt động trong nền kinh tế của mỗi quốc gia. Sự hình thành và phát triển của các tập đoàn kinh tế xuất phát từ yêu cầu tồn tại phát triển của các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Trước áp lực cạnh tranh, các công ty có xu hướng sáp nhập hoặc liên kết với nhau thành tập đoàn để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Tuy nhiên không phải tập đoàn kinh tế nào cũng có thể tồn tại và phát triển được. Hiệu quả hoạt động của các tập đoàn kinh tế luôn là vấn đề quan trọng được quan tâm hiện nay bởi những lợi ích và ảnh hưởng của tập đoàn kinh tế đối với một quốc gia là rất lớn. Sự mở rộng không hợp lý về quy mô của tập đoàn sẽ gây ra những hệ lụy không tốt, khó khắc phục đối với nền kinh tế của các nước, đặc biệt là các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam. Vì vậy, việc tìm ra một mô hình quản lý và xây dựng chiến lược phát triển cho tập đoàn kinh tế là cần thiết. Bài viết tập trung phân tích những khái niệm cơ bản về tập đoàn kinh tế, các mô hình quản lý, và đề xuất chiến lược phát triển cho các tập đoàn kinh tế trong xu hướng kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực ở Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: Tập đoàn kinh tế, sáp nhập, liên kết.

1. Khái niệm

Theo Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005, tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn, có mối quan hệ gắn bó lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác. Tập đoàn kinh tế được Chính phủ quy định hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động [6].

Theo Nghị định số 101/2009/NĐ-CP ngày 05/11/2009 của Chính phủ, tập đoàn kinh tế nhà nước là nhóm công ty có quy mô lớn liên kết dưới hình thức công ty mẹ - công ty con và các hình thức khác, tạo thành tổ hợp các doanh

ngiệp gắn bó chặt chẽ và lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác [5].

2. Mô hình tập đoàn

Mô hình tập đoàn kinh tế thường được hình thành dựa trên các tác động của (i) môi trường chính trị, pháp luật của mỗi quốc gia; (ii) môi trường kinh doanh; (iii) tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của tập đoàn; (iv) đặc điểm của các thành viên trong tập đoàn. Mô hình tập đoàn thông thường được phân loại theo ba yếu tố: cơ chế đầu tư vốn, cơ chế liên kết kinh doanh, cơ chế quản lý [8].

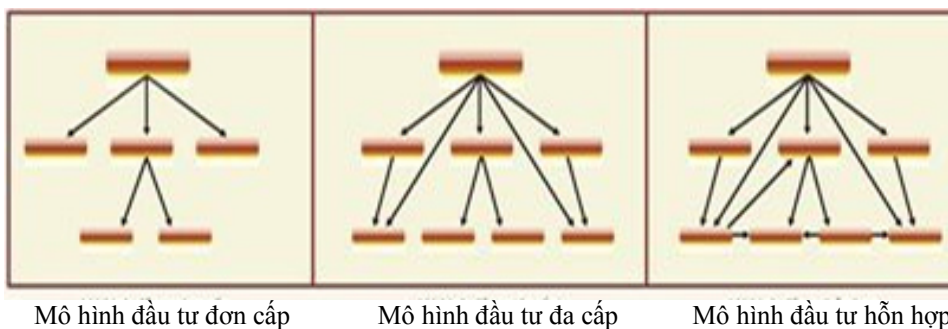
Theo cơ chế đầu tư vốn: Tập đoàn kinh tế có thể lựa chọn một trong các mô hình đầu tư

*ĐT: 84-912489975

E-mail: nguyengkhuong_qtkd1@yahoo.com.vn

đơn cấp, đồng cấp, đa cấp hoặc hỗn hợp. Trong mô hình đầu tư đơn cấp, công ty mẹ lần công ty con đều chỉ đầu tư xuống một cấp trực tiếp, không đầu tư xuống cấp xa hơn. Trong đầu tư đồng cấp, các công ty trong cùng một cấp đầu tư qua lại. Trong đầu tư đa cấp, các công ty, đặc

biệt là công ty mẹ vừa đầu tư trực tiếp vào công ty con, đồng thời đầu tư trực tiếp vào các công ty cháu, chắt ở dưới mà không thông qua công ty trung gian nào. Mô hình hỗn hợp là mô hình phối hợp nhiều hình thức đầu tư (đơn cấp, đồng cấp, đa cấp) giữa các công ty trong tập đoàn.



Hình 1. Mô hình tập đoàn kinh tế theo cơ chế đầu tư vốn.

Nguồn: Nguyễn Hữu Long (2009).

Theo cơ chế liên kết kinh doanh: Các công ty có thể liên kết theo chiều dọc, liên kết theo chiều ngang hoặc liên kết hỗn hợp.

Liên kết theo chiều dọc là mô hình liên kết các công ty hoạt động trong cùng một chuỗi giá trị ngành (ví dụ: các công ty cung ứng nguyên vật liệu, sản xuất, vận tải). Liên kết theo chiều dọc có thể là tích hợp ngược (ví dụ: các công ty sản xuất, mua lại hoặc đầu tư vốn vào các công ty cung ứng nguyên vật liệu cho mình); hoặc tích hợp xuôi (ví dụ: các công ty sản xuất, mua lại hoặc đầu tư vốn vào một công ty thương mại, tiếp thị để tiêu thụ sản phẩm do mình sản xuất hoặc cả hai). Các mối liên kết này thường mang lại lợi thế về chi phí, sự chủ động cho các sản phẩm đầu vào và đầu ra của các công ty. Tuy nhiên, nó cũng có một số khó khăn như nguồn lực bị phân tán, khó tập trung vào các hoạt động chủ yếu tạo giá trị gia tăng cao nhất trong chuỗi giá trị...

Liên kết theo chiều ngang là sự kết hợp giữa các công ty có sản phẩm, dịch vụ liên quan với nhau và có thể sử dụng cùng một hệ thống phân phối để gia tăng hiệu quả (ví dụ: công ty sản xuất máy ảnh với công ty sản xuất ống kính máy ảnh). Mối liên kết này tạo điều kiện đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ, tận dụng hệ thống

phân phối để tiết kiệm chi phí, phân tán rủi ro. Tuy nhiên, nó cũng gặp trở ngại là thiếu sự chủ động ở một số khâu như cung ứng nguyên liệu sản xuất, kho vận... so với liên kết dọc.

Liên kết hỗn hợp là sự kết hợp của cả hai dạng liên kết dọc và ngang. Vì vậy, ưu nhược điểm của liên kết này là tích hợp ưu nhược điểm của cả hai dạng. Tùy theo đặc điểm hoạt động kinh doanh của tập đoàn, nếu biết phát huy thế mạnh, hạn chế điểm yếu của từng dạng liên kết đơn lẻ sẽ tạo nên mô hình hoạt động khá hoàn chỉnh. Đồng thời, các tập đoàn cũng cần chú ý hạn chế những tác hại do việc mở rộng quy mô, giảm thiểu chi phí đầu tư không hiệu quả.

Theo cơ chế quản lý: Tập đoàn kinh tế có thể được quản lý theo mô hình tập trung, phân tán hay hỗn hợp. Trong mô hình tập trung, quyền lực được tập trung ở cơ quan đầu não thường là công ty mẹ. Trong mô hình phân tán, công ty mẹ chỉ đưa ra định hướng và kiểm soát định hướng (kiểm soát chiến lược, các chính sách lớn về tài chính, nhân sự, đầu tư...), giao quyền tự chủ hoạt động cho các công ty con. Trong mô hình hỗn hợp, công ty mẹ vừa giao quyền tự chủ cho các công ty con, vừa thu tóm quyền lực ở một số lĩnh vực trọng yếu.

3. Đặc điểm và đề xuất chiến lược phát triển các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam

3.1. Các loại hình tập đoàn kinh tế

Theo Nghị định số 101/2009/NĐ-CP ngày 05/11/2009, các tập đoàn kinh tế nhà nước do Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập trong các ngành nghề kinh doanh chính như bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin; đóng mới, sửa chữa tàu thủy; sản xuất, truyền tải, phân phối và kinh doanh điện năng; khảo sát, thăm dò, khai thác, chế biến và phân phối dầu khí, khoáng sản; dệt may; trồng, khai thác và chế biến cao su, phân bón, hóa chất; kinh doanh tài chính, ngân hàng, bất động sản và cơ khí chế tạo [5].

Ngoài ra, một số tập đoàn kinh tế tư nhân hoạt động tuân thủ theo Luật Doanh nghiệp của Việt Nam như Tập đoàn Vincom - tập đoàn kinh tế đa ngành hàng đầu Việt Nam, lấy hoạt động đầu tư, kinh doanh bất động sản làm trọng tâm chiến lược; hay Công ty Cổ phần Hoàng Anh Gia Lai đã đạt được bước tiến mạnh mẽ và trở thành tập đoàn kinh tế tư nhân hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau như đồ gỗ nội thất, trồng và chế biến cao su, kinh doanh đầu tư bất động sản, thể dục thể thao...

3.2. Môi trường kinh doanh của các tập đoàn kinh tế

Việt Nam có môi trường chính trị ổn định làm nền tảng vững chắc cho các hoạt động kinh doanh. Hệ thống pháp luật của Việt Nam đã được xây dựng khá hoàn chỉnh (Nhà nước đã ban hành các luật như Luật Bảo vệ môi trường, Luật Cạnh tranh và hạn chế độc quyền, Luật Doanh nghiệp...).

Về chính sách thương mại, nước ta đang thực hiện hội nhập và phát triển thương mại với các nước trên thế giới; thực hiện đổi mới thương mại trên ba mảng lớn: (i) các công cụ chính sách thương mại, (ii) quyền kinh doanh ngoại thương, (iii) tự do hóa cơ chế quản lý ngoại hối. Đối với chính sách phân phối của cải xã hội, nước ta đang kết hợp nhiều hình

thức phân phối trong đó phân phối theo kết quả lao động và hiệu quả kinh tế là chính. Đối với việc sản xuất kinh doanh, quy mô thị trường của các tập đoàn kinh tế được mở rộng ra ngoài biên giới lãnh thổ quốc gia theo xu hướng toàn cầu hóa. Điều này làm cho quy mô cạnh tranh giữa các tập đoàn kinh tế nhà nước, tập đoàn kinh tế tư nhân, tập đoàn kinh tế quốc tế đang hoạt động kinh doanh trên lãnh thổ Việt Nam và các thành phần kinh tế khác ngày càng tăng. Sự cạnh tranh này gia tăng cả về số lượng các đối thủ cạnh tranh, quy mô, tiềm lực kinh tế, trình độ kỹ thuật, quản lý của các loại hình doanh nghiệp.

Về khoa học công nghệ, cùng với bước tiến của nhiều nước tiên tiến trên thế giới, sự phát triển và tốc độ biến đổi khoa học công nghệ ở Việt Nam đang diễn ra nhanh chóng, đặc biệt là phát triển về công nghệ thông tin và truyền thông.

Về bản thân tập đoàn kinh tế, các nhân tố thành công then chốt cho tập đoàn kinh tế Việt Nam được hình thành chủ yếu dựa trên chiến lược phát triển, chất lượng sản phẩm, đội ngũ quản lý, mô hình kinh doanh, mạng lưới phát triển thị trường và các kênh phân phối, trình độ lãnh đạo, văn hóa và đạo đức kinh doanh.

3.3. Một số đặc điểm của tập đoàn kinh tế

Đối với khu vực kinh tế tư nhân, các tập đoàn kinh tế hình thành và phát triển gần như không có sự can thiệp nào của bộ máy hành chính nhà nước. Đối với các tập đoàn kinh tế nhà nước do Chính phủ thành lập, việc hoạt động kinh doanh chịu tác động lớn từ phía nhà nước và được nhà nước bảo hộ. Sự bảo hộ này có thể gây hạn chế đối với việc phát triển các tập đoàn kinh tế theo định hướng thị trường.

Lợi thế về quy mô giúp các tập đoàn có thể thực hiện được những hoạt động mà các doanh nghiệp có quy mô nhỏ không làm được; đa dạng hóa hoạt động sản xuất kinh doanh của tập đoàn (đa dạng hóa giúp phân tán rủi ro, đồng thời có thể sử dụng tối đa và hiệu quả các năng lực sẵn có như vốn, công nghệ, kỹ năng quản lý...). Tuy nhiên, quy mô lớn luôn đi kèm với

những khó khăn trong việc định hướng chung về chiến lược, trong quá trình huy động, phân bổ sử dụng vốn, quản lý tập đoàn và họ cũng phải bỏ ra chi phí lớn để đầu tư vào việc duy trì và phát huy năng lực cốt lõi của tập đoàn trước khi mở rộng sang lĩnh vực mới. Ở một góc độ khác, việc phát triển quy mô lớn của các tập đoàn sẽ tạo nên hiệu ứng kinh nghiệm, chuyên môn hóa, phân công lao động, lợi thế mạng lưới trong hệ thống. Điều này vô hình trung tạo ra các rào cản kỹ thuật và kinh tế nhằm hạn chế sự xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, trong hội nhập kinh tế quốc tế, việc bảo hộ của Nhà nước đối với các tập đoàn kinh tế nhà nước có thể sẽ là rào cản bởi những rủi ro của một nền kinh tế phi thị trường mang lại (các doanh nghiệp Việt Nam thường là nạn nhân của vụ kiện áp thuế chống phá giá).

Việc các công ty lớn liên kết với nhau thành tập đoàn, nắm giữ cổ phiếu của nhau có thể là một trở ngại cho quá trình cải cách nền kinh tế theo hướng tăng cường cạnh tranh, minh bạch và tôn trọng pháp luật. Các tập đoàn kinh tế có thể dùng sức mạnh của mình để gây ảnh hưởng tới chính sách của Nhà nước theo hướng có lợi cho họ. Sự phát triển của tập đoàn bằng cách liên kết giữa các công ty con trong tập đoàn tạo nên sức mạnh chung nhưng nếu quản lý không tốt dễ phát sinh mâu thuẫn về lợi ích giữa các thành viên trong tập đoàn. Hình thức phát triển tập đoàn theo hướng đa dạng hóa giúp giảm bớt rủi ro trong kinh doanh nhưng nếu đa dạng hóa quá mức sẽ làm giảm lợi nhuận của tập đoàn do phải đầu tư dàn trải cho việc đa dạng hóa, đồng thời có thể làm giảm đi giá trị của các cổ đông.

3.4. Một số đề xuất chiến lược

Các giai đoạn phát triển của tập đoàn kinh tế gồm: hình thành, tăng trưởng, trưởng thành, bão hòa và suy thoái.

Mô hình ở Hình 2 cho thấy tập đoàn kinh tế và các công ty con có thể đưa ra các chiến lược kinh doanh dựa trên mô hình quản lý và giai đoạn phát triển của tập đoàn. Cụ thể:

Đối với giai đoạn hình thành, tập đoàn kinh tế hay các công ty thành viên của tập đoàn có

thể lựa chọn chiến lược tập trung hóa để xây dựng năng lực cốt lõi bền vững, tạo tiền đề cho các giai đoạn phát triển tiếp theo của tập đoàn.

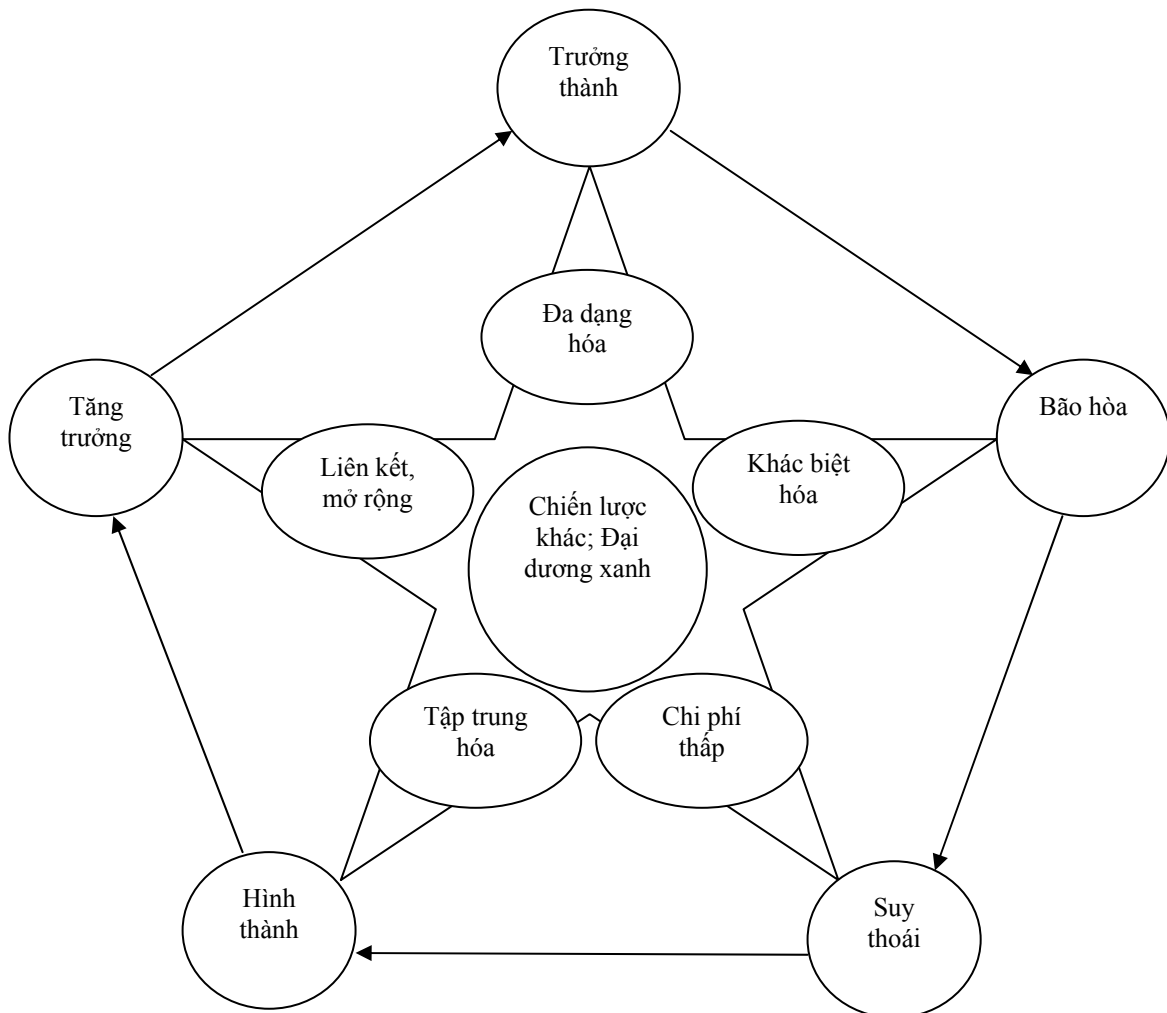
Đối với giai đoạn tăng trưởng, nhờ có năng lực cốt lõi, tập đoàn kinh tế có thể mở rộng quy mô, phát triển thông qua chiến lược liên kết mở rộng (có thể liên kết dọc, liên kết ngang, liên kết hỗn hợp hay tham gia liên minh chiến lược với một số tập đoàn hay công ty khác để mở rộng quy mô về thị trường, bổ sung năng lực kinh nghiệm).

Đối với giai đoạn trưởng thành, nhờ có lợi thế về quy mô và năng lực cốt lõi, các tập đoàn kinh tế có thể áp dụng chiến lược đa dạng hóa như đa dạng hóa thị trường, đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ.

Đối với giai đoạn bão hòa, tập đoàn kinh tế nên áp dụng chiến lược khác biệt hóa hoặc chiến lược Đại dương xanh (tạo khoảng trống thị trường và vô hiệu hóa cạnh tranh bằng cách sáng tạo nên những giá trị mới, sản phẩm mới nhằm tránh cạnh tranh đối đầu trực tiếp trong việc giành giật thị trường). Thông qua sự khác biệt hóa và những giá trị mới về sản phẩm, dịch vụ, tập đoàn có thể đưa ra được sản phẩm đặc trưng cho tập đoàn, tránh sự cạnh tranh trực tiếp từ các đối thủ cạnh tranh.

Đối với giai đoạn suy thoái, tập đoàn kinh tế nên chọn chiến lược chi phí thấp để hạn chế rủi ro, đồng thời tập trung nguồn lực, năng lực cốt lõi của mình để tái tạo tập đoàn theo hướng ổn định bền vững.

Do tập đoàn kinh tế là một tổ hợp công ty mẹ và các công ty con nên sẽ có nhiều kiểu chiến lược được hình thành và triển khai đồng thời. Mỗi công ty sẽ có một kiểu chiến lược riêng phù hợp với khả năng, nguồn lực và thị trường mà công ty hướng tới. Vì vậy để hoạt động có hiệu quả, tập đoàn cần xây dựng định hướng các nhóm chiến lược hoặc tổ hợp chiến lược chung để làm cơ sở cho các công ty thành viên lựa chọn nhằm phù hợp với điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và nguy cơ của từng công ty thành viên trong tập đoàn.



Hình 2. Mô hình các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp và đề xuất chiến lược phát triển tập đoàn kinh tế.
 Nguồn: Đề xuất của tác giả.

3.5. Các biện pháp thực thi chiến lược

Các tập đoàn kinh tế cần thiết phải xây dựng các mô hình tổ chức và quản trị cao cấp, chỉ rõ mối liên hệ giữa các công ty mẹ và các công ty con. Mỗi công ty con chỉ độc lập về một số phương diện, còn lại cần có sự thống nhất trong quản trị chiến lược từ cấp tập đoàn đến các công ty thành viên, đảm bảo hoạt động với mục tiêu chất lượng và hiệu quả của từng thành viên trong tập đoàn.

Về đào tạo và quản lý, các tập đoàn kinh tế cần thực hiện đào tạo các kỹ năng lãnh đạo, quản lý cho các thành viên quản lý trong tập

đoàn, sử dụng các phần mềm hỗ trợ quản lý như Microsoft Project, hệ thống quản lý chất lượng toàn diện TQM, phương pháp để tổ chức một nơi làm việc theo mô hình 5S (Sàng lọc - Sắp xếp - Sạch sẽ - Săn sóc - Sẵn sàng).

Về việc sử dụng các nguồn lực, các tập đoàn kinh tế cần phân bổ hợp lý nguồn lực chiến lược, trong đó về nguồn lực tài chính cần lập kế hoạch ngân sách cho các công ty con đồng thời nêu cao tính tự chủ trong việc huy động và sử dụng vốn của các công ty con, đảm bảo tính linh hoạt và phù hợp với quy mô của từng đơn vị; còn về nguồn nhân lực cần thực hiện phát triển mô hình lãnh đạo ở các cấp

trong tập đoàn, trao quyền và sự chủ động trong điều hành của bộ máy lãnh đạo, tạo dựng một đội ngũ quản trị sản xuất tác nghiệp tài năng.

Về xây dựng năng lực cốt lõi của công ty, các tập đoàn kinh tế cần lựa chọn bộ máy lãnh đạo có tầm nhìn, kỹ năng quản trị chuyên nghiệp; đội ngũ nhân viên có tài, đức; môi trường làm việc thân thiện, có văn hóa; chất lượng, hiệu quả của sản phẩm, dịch vụ tạo nên sự phát triển bền vững của tổ chức.

Để thực hiện tốt chiến lược đề ra, các tập đoàn kinh tế cần xây dựng hệ thống trợ lực chiến lược và khuyến khích nhân viên; áp dụng quy trình ISO 9001:2008, hệ thống quản lý chất lượng TQM...; thực hiện chế độ đãi ngộ tốt, tạo động lực phấn đấu cho nhân viên thông qua việc ghi công, khen thưởng và đề bạt lãnh đạo, quản lý. Mặt khác, các tập đoàn cần xây dựng hệ thống thông tin đa chiều, hệ thống phân tích, báo cáo thông tin, nhận thức và kiểm soát chiến lược, đảm bảo cho lực lượng thực thi chiến lược am hiểu được chính xác nội dung chiến lược của công ty cũng như chiến lược của tập đoàn, đồng thời có thể phản ánh kịp thời những bất cập để điều chỉnh chiến lược phát triển, xử lý tốt các xung đột phát sinh từ việc điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với tình hình thực tế. Ngoài ra, cần xây dựng thành công văn hóa tập đoàn, thiết lập các tiêu chuẩn và giá trị đạo đức như bản quy tắc tập đoàn; phải lấy văn hóa làm nền tảng để thúc đẩy thực hiện thành công các chiến lược.

4. Kết luận

Tập đoàn kinh tế tồn tại và phát triển khách quan trong hầu hết các nền kinh tế, là lực lượng quan trọng đối với sự phát triển kinh tế của

từng quốc gia và thế giới. Do quá trình liên kết tạo nên sự đa dạng các thành phần sở hữu nên việc hiểu rõ các khái niệm, mô hình quản lý và chiến lược áp dụng cho tập đoàn kinh tế là cơ sở vững chắc để các tập đoàn có thể phát triển bền vững.

Do tập đoàn kinh tế là một tổ hợp công ty mẹ và các công ty con nên cùng trong một tập đoàn có thể có nhiều kiểu chiến lược được hình thành và triển khai đồng thời. Mỗi công ty con sẽ có một kiểu chiến lược phát triển phù hợp với năng lực, nguồn lực và cơ hội về thị trường mà lĩnh vực của công ty hướng tới.

Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2002), *Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*, NXB. Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [2] Hoàng Văn Hải (2010), *Quản trị chiến lược*, NXB. Đại học Quốc gia, Hà Nội.
- [3] Ngô Kim Thanh (2011), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [4] Michael E. Porter (2009), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB. Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [5] Nghị định 101/2009/NĐ-CP ngày 05/11/2009 của Chính phủ về thí điểm thành lập, tổ chức, hoạt động và quản lý tập đoàn kinh tế nhà nước.
- [6] Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005.
- [7] Trần Thị Lan Hương (2010), “Những vấn đề rút ra từ thí điểm mô hình tập đoàn kinh tế”, *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*, số tháng 8/2010, Hà Nội.
- [8] Nguyễn Hữu Long (2009), “Cần hiểu đúng về mô hình tập đoàn”, *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [9] Đặng Văn Mỹ (2010), “Tập đoàn kinh tế: Định hướng chiến lược kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu hóa”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, Đại học Đà Nẵng, số 5(40)/2010, Đà Nẵng.

An economic group: A model of management and development strategy

Nguyen Khuong

*Department of Management - Vietnam State Bank,
No 47, 49 - Ly Thai To Street - Hoan Kiem District, Ha Noi, Vietnam*

Abstract. An economic group is a type of a large-scaled company model. The formation and development of an economic group derives from the survival and growth of companies in a market economy. Due to competition pressures, companies tend to merge and/or link together in a group for improved competitiveness. In fact, not all merging and/or linking leads to survival and thriving. An economic group's effectiveness is a widely popular topic because of its possibly huge benefits and impacts on an economy. Inappropriate expansion of an economic group may result in negative and hard-to-tackle consequences for a country, especially developing countries including Vietnam. Therefore, a model of management and development strategy for an economic group is highly necessary. In this article, the author discusses basic concepts and models of management and development strategy for an economic group in the trend of multidisciplinary and multi-sectoral development like it is now in Vietnam.