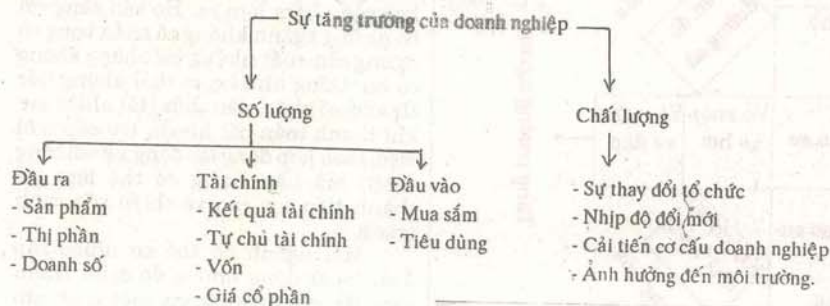


SỰ HÌNH THÀNH CỦA TẬP ĐOÀN QUA CON ĐƯỜNG TĂNG TRƯỞNG VÀ TẬP TRUNG

PTS. HỒ ĐỨC HÙNG

Dù muốn dù không, đại bộ phận các doanh nghiệp đều phải theo đuổi một chiến lược tăng trưởng, cần thiết cho sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Chiến lược tăng trưởng này bao gồm rất nhiều chiến lược cụ thể (chuyên môn hóa, đa dạng hóa, hội nhập...), với mục tiêu chung là đạt được một kích thước, quy mô phát triển nhất định nào đó. Tăng trưởng là một quy trình khó khăn, đo lường phức tạp, phương hướng đa dạng và hình thức thì rất phong phú. Tăng trưởng cũng là một điều kiện cốt yếu cho sự hình thành tập đoàn.

Sự tăng trưởng của một doanh nghiệp là sự phát triển về mặt lượng và (hoặc) mặt chất của doanh nghiệp đó trong dài hạn. Quá trình tăng trưởng này được biểu hiện một mặt ở sự điều chỉnh kích thước doanh nghiệp (quy mô) và mặt khác, ở sự điều chỉnh về bản chất hoạt động của doanh nghiệp.



Có nhiều lý do có thể giải thích việc nghiên cứu về sự tăng trưởng. Trước hết, người ta nhấn mạnh đến ý muốn của những người lãnh đạo, được thể hiện qua các chính sách sau đây:

- *Chính sách không tăng trưởng:* tồn tại phổ biến trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, lãnh đạo mong muốn sự yên bình và lo sợ khi tăng trưởng mạnh, sẽ mất phương hướng sản xuất.

- *Chính sách tăng trưởng thụ động*



(hoặc phản ứng): chính sách này nói lên chính sách vừa phòng thủ, vừa tấn công. Phòng thủ, vì doanh nghiệp tuân theo những đòi hỏi của thị trường và do sự hiện diện của chính sách không tăng trưởng. Còn tấn công vì doanh nghiệp quan tâm nhiều đến sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên doanh nghiệp thường phản ứng chậm hơn so với đòi hỏi của thị trường.

- *Chính sách tăng trưởng có cân nhắc:* Chính sách này được tổ chức và hoạt động tốt. Sự phát triển có thể thường xuyên, và có khi tăng cao khi thị trường đã chuẩn bị kỹ lưỡng. Lãnh đạo doanh nghiệp đã chọn những hình thức cần phải áp dụng, những lĩnh vực hoạt động cần tập trung và những phương tiện cần sử dụng. Tất cả đều được chuẩn bị kỹ lưỡng để tạo điều kiện thuận lợi cho sự tăng trưởng.

Nói chung, mặc dù có sự cân nhắc chín chắn, sự tăng trưởng này đều phải dựa trên cơ sở của thị trường, hoặc (và) trên cơ sở của cạnh tranh.

Người ta còn nói đến những yếu tố tăng trưởng thuộc về bên trong của doanh nghiệp, như: ý muốn của lãnh đạo, sự tìm kiếm một quy mô (chi phí trung bình giảm dần khi quy mô tăng lên), và những phản ứng dây chuyền ($2 + 2 = 5$) như tiết kiệm chi phí quản lý v.v

Và những yếu tố thuộc về bên ngoài như sự bành trướng của thị trường tiêu thụ (doanh số tăng, thu nhập quốc dân/đầu người tăng, chu kỳ đời sống sản phẩm giảm..., sự xuất hiện công nghệ mới...)

Trong thực tế có ba loại hình tăng trưởng phổ biến sau đây:

- *Tăng trưởng theo chiều ngang:* được thực hiện thông qua những hoạt động hiện có của doanh nghiệp, Doanh nghiệp tìm kiếm sự phát triển trên cơ sở thị trường của mình và những hoạt động của chính mình.

Loại hình tăng trưởng này có một số điểm lợi:

+ Các hoạt động đều thực hiện trong những lĩnh vực quen thuộc: Những kỹ thuật sản xuất, kỹ thuật buôn bán không cần thay đổi, hoặc thay đổi chút ít để doanh nghiệp có thể

tiếp cận những khách hàng mới (xâm nhập thị trường mới) hoặc mở rộng thị trường.

+ Đỡ tốn kém chi phí.
+ Dọn đường cho những quy mô kinh tế thông qua việc sử dụng có hiệu quả những yếu tố sản xuất.

Nhưng trái lại, loại hình tăng trưởng này bị hạn chế bởi kích thước của thị trường (với một sản phẩm nhất định, thị trường không phải là vô hạn), và cũng bị hạn chế bởi độ dài của tuổi đời của sản phẩm.

- Tăng trưởng theo chiều dọc: Sự tăng trưởng này còn được gọi là hội nhập theo chiều dọc - là sự phát triển về phía trên và phía dưới của hoạt động sản xuất hiện có, bằng sự gia nhập của nhiều doanh nghiệp hoặc sự tung ra thị trường những hoạt động bổ sung. Mục tiêu của loại hình này nhằm tận dụng những lợi ích gắn liền với những hoạt động bổ sung và giảm bớt những trung gian. Cụ thể là:

- + Giảm bớt sự lệ thuộc vào những nhà cung cấp và khách hàng.
- + Tạo điều kiện để kiểm tra chất lượng sản phẩm rộng rãi;
- + Làm chủ những nguồn cung ứng và nguồn tiêu thụ;
- + Giảm được chi phí nhờ giảm được trung gian
- + Đạt được quy mô kinh tế và những hiệu ứng dây chuyền.

Tăng trưởng theo chiều dọc đòi hỏi phải tổ chức lại doanh nghiệp, tái xác định lại mục tiêu và sẽ gặp những hạn chế nhất định khi đương đầu với quy mô lớn.

- **Tăng trưởng hỗn hợp**, còn gọi là **tăng trưởng đa dạng** - là sự tăng trưởng thông qua các hoạt động thật phong phú, đa dạng mang tính chất liên ngành và đa ngành.

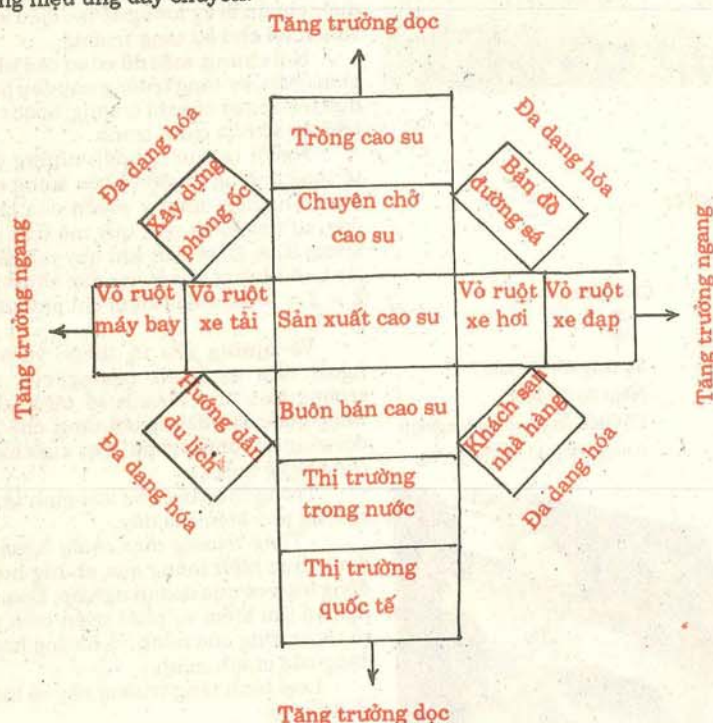
Có thể hình dung 3 loại hình tăng trưởng nêu trên qua sơ đồ dưới đây:

Những loại hình tăng trưởng nêu trên được thực hiện qua hai phương thức bên trong nội bộ doanh nghiệp và bên ngoài (như mua cổ phần, tham gia liên kết, liên doanh...)

Sự tập trung và nhích lại gần nhau thông qua các loại hình tăng trưởng và phương thức tăng trưởng bên ngoài dẫn đến việc hình thành những "tập đoàn" khác nhau như:

- Tập đoàn công nghiệp.
- Tập đoàn "Holding" (tập đoàn tài chính).
- Tập đoàn "Conglomérat".
- Tập đoàn "Consortium".
- Tập đoàn dưới các hình thức "merger" khác nhau.
- Tập đoàn "lợi ích kinh tế chung"
- Tập đoàn dưới dạng "thỏa hiệp ngầm".

- v.v. ♣



1. Vì nhà nước trước dùng chữ **tập đoàn kinh tế** và sau đó (quyết định 91) dùng chữ **tập đoàn kinh doanh** cho nên ta có 2 cách gọi, mà **tập đoàn kinh doanh** (TĐKD) là chữ gọi sát nghĩa nhất.

2. TĐKD là một tổ hợp nhiều công ty cổ phần độc lập trong đó một Công ty gọi là Công ty mẹ (1) là **sở hữu chủ đa số cổ phần** của các Công ty, còn lại gọi là Công ty con (2), nắm quyền lãnh đạo các Công ty này hoạt động theo tôn chỉ, đường lối, chiến lược của mình, thậm chí theo ý muốn của mình, tức là "vui" thì giữ Công ty con, dù lỡ "buồn" thì bán quách đa số cổ phần của mình cho người khác. Đặc trưng ở đây là quyền lãnh đạo bắt nguồn từ tỷ lệ đa số cổ phần chứ không do nhà nước hay quyền lực nào khác áp đặt. Công ty mẹ, do nắm đa số các cổ phần các công ty con, cho nên còn được gọi là "Công ty nắm quyền làm chủ số vốn" các công ty khác (Société holding), tôi tạm dịch là **Công ty tập đoàn**.

3. Mục tiêu tập đoàn kinh doanh là bằng **công cụ tài chính - đầu tư** bảo đảm hiệu quả hoạt động tối đa của các Công ty con và của chính bản thân Công ty mẹ (mua bán cổ phần trên thị trường tài chính) nhằm tạo lợi nhuận tối ưu (tức là cao nhất trong điều kiện có thể có). Do đó, trong TĐKD, Công ty mẹ là một **Công ty tài chính** và các Công ty con là những **Công ty hoạt động cùng ngành** (TĐKD theo hướng tập trung) hoặc trong **nhiều ngành khác nhau**, nhưng vẫn dây mơ, rễ má với nhau (TĐKD theo hướng đa dạng hóa) mục đích là tạo sức mạnh và ưu thế kinh doanh trên thị trường, nhằm phục vụ mục tiêu kiếm lợi nhuận. Bởi thế TĐKD không chú ý lắm đến ngành hoạt động hay sản phẩm làm ra. Họ sẵn sàng rời bỏ những ngành không có triển vọng và ngừng sản xuất những mặt hàng không có ăn. Cũng như họ sa thải không tiếc thương số nhân viên thừa (tất nhiên sau khi thanh toán các khoản trợ cấp thôi việc, theo hợp đồng lao động ký với công đoàn) mà tiền lương có thể làm giá thành tiếp tục cao và thiếu sức cạnh tranh.

Mỗi ngành có thể có nhiều tập đoàn hoạt động nhưng do cạnh tranh ráo riết, rất cuộc, trong một nước chỉ còn một tập đoàn "trùm sò". Rồi sự cạnh tranh thế giới làm cho chỉ còn một vài "liên trùm sò" ngang ngửa, chia nhau thị phần thế giới.

Công ty mẹ quốc doanh có thể có dưới tay nhiều Công ty con quốc doanh khác, **theo bố trí của nhà nước** là sở hữu chủ duy nhất các Công ty mẹ và con. Công ty mẹ quốc doanh có thể có dưới tay một số Công ty con tư nhân, quốc doanh hóa (vì đa số vốn thuộc quốc doanh Công ty mẹ), nhưng Công ty mẹ tư nhân không thể có dưới tay dù một Công ty con quốc doanh nào, vì khi nhà nước chuyển nhượng một phần quan