

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.

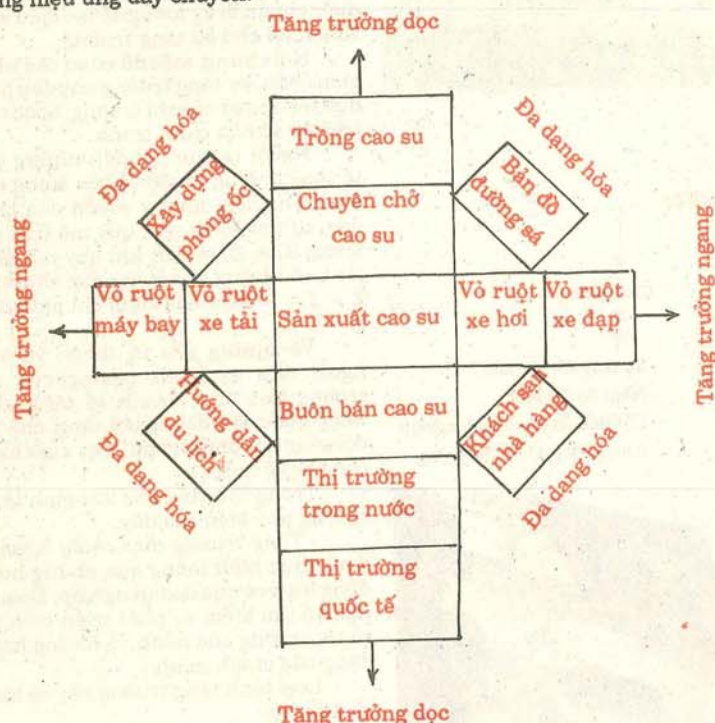
Có thể hình dung 3 loại hình tăng trưởng nêu trên qua sơ đồ dưới đây:

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, rớt 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

trọng cổ phần quốc doanh, thì đương nhiên quốc doanh đó được tư nhân hóa.

TĐKD không có cứng hay mềm, là khái niệm "sáng chế" của ta! TĐKD do nhà nước thành lập bằng quyết định hành chính, *cũng cần* có sự tự nguyện của các thành viên, nhằm tránh cảnh "trầu trắng, trầu đen" là điều đại kỵ trong kinh doanh. Còn TĐKD tư nhân là do hoàn toàn tự nguyện hoặc hoàn toàn bị bắt buộc, một Công ty khi trở thành "vít dẹt" bị bán tháo, bán đổ, hoặc nhẹ hơn, bán quách như nói ở trên, từ đó bắt buộc phải" gọi thân tôi đòi "cho TĐKD, để tránh giải thể.

4. Ở VN, nhu cầu là TĐKD đã có ở những ngành hoạt động đại qui mô như dầu khí, viễn thông, hàng không, hàng hải, đường sắt, điện lực .v.v Một số ngành cần tập đoàn để giữ vị trí trong nước trước sự cạnh tranh của các nhà đầu tư ngoài, như khách sạn, du lịch chẳng hạn. Điều kiện cần thiết để hình thành TĐKD ở nước ta là các công ty quốc doanh phải có tài sản đứng tên công ty, được định giá đúng đắn mà trị giá được chuyển biến, thể hiện thành cổ phần.

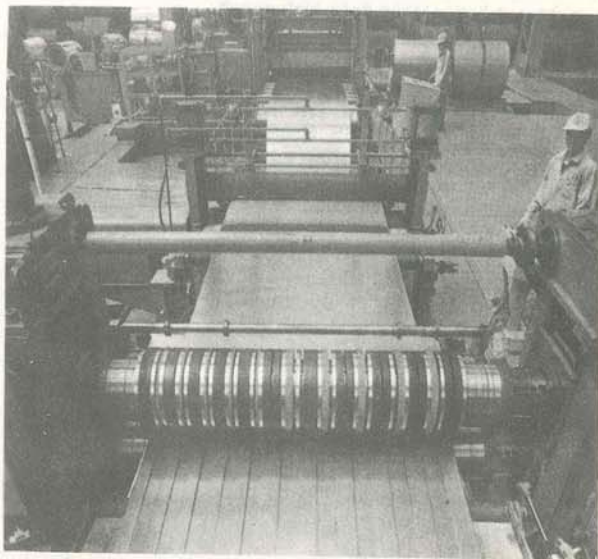
Hiện nay, các tài sản do các công ty quốc doanh sử dụng đều còn thuộc sở hữu nhà nước hoặc sở hữu chưa xác định. Lên TĐKD mà không sang tên tài sản cho các công ty mẹ và con là điều phỉnh phờ và TĐKD là dỏm. Muốn TĐKD hoạt động có hiệu quả, thì TĐKD phải được quản lý theo cung cách, kỹ thuật, qui tắc của nó. Cũng như khi tập kết các nhóm du kích thành sư đoàn, thì lẽ tất nhiên là phải được tổ chức và chỉ huy như một sư đoàn chính qui, trong đó tác phong du kích không còn chỗ đứng. Đây là vấn đề suy nghĩ và chọn lựa, trước khi bàn đến chuyện lên tập đoàn. Kinh nghiệm các liên hiệp xí nghiệp hay tổng công ty đã khá đau thương, khi một "tập đoàn du kích" chỉ làm nổi bật hoặc là tính phân hóa vô kỷ cương của cơ sở, hoặc là sự độc đoán chuyên quyền của người đứng đầu.

5. Sự khác nhau giữa DN trong tập đoàn và DN độc lập có thể ví như giữa người phụ nữ có chồng và người phụ nữ độc thân. Cả hai đều có cái vui cái buồn của nó. Có chồng người phụ nữ có thể chịu cảnh chồng

GÓP Ý VỀ
VẤN ĐỀ

THÀNH LẬP VÀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ TẬP ĐOÀN KINH TẾ Ở NƯỚC TA

LÂM VÕ HOÀNG



chứa vợ tôi nhưng bù lại có "cái khác", ngoài sự được bảo đảm an toàn cuộc sống. Không chồng, người phụ nữ thành thời, đi ngang về tắt không ai nói, nhưng phải bươn chải một mình. Tóm lại, cả hai hình thức đều có chỗ đứng trong nền kinh tế, cũng như đại công ty hay buôn gánh bán bưng đều có ích lợi cho kinh tế và đời sống.

Tập đoàn là một doanh nghiệp không có hình thức pháp lý nó là một tổ hợp nhiều công ty độc lập, đúng hơn, *hạch toán độc lập bình đẳng với nhau*. Các quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con, như đã nói, bắt nguồn từ quyền sở hữu vốn, phát sinh quyền lãnh đạo thực tế, thông qua những con người do công ty mẹ cử ra và do công ty mẹ "làm cho" công ty con bầu vào cơ cấu lãnh đạo của mình. Công ty mẹ hoàn toàn không có quyền đơn phương cử người bằng quyết định hành chính để lãnh đạo công ty con. Nói

cho dễ hiểu cung cách này giống như *cấp ủy đưa người vào bộ máy chính quyền*. Về mặt pháp lý tổng bí thư không thể bổ nhiệm một chủ nhiệm HTX nhưng vẫn là quyền lãnh đạo tuyệt đối! Giữa các thành viên trong tập đoàn nguyên tắc là "hồn ai nấy giữ" tức là mỗi công ty phải cố gắng lo tạo lợi nhuận tối đa, để khỏi bị "bán moi". Tuy nhiên sức mạnh của TĐKD là *hoạt động phối hợp giữa các thành viên*. Dưới sự chỉ đạo của công ty mẹ, các thành viên phải hỗ trợ nhau *theo chừng mực* mà công ty mẹ định đoạt, như nhạc trưởng điều phối sự biểu diễn qua toàn dàn nhạc và từng nhạc công, mỗi nhạc công phải cố lo hoàn thành nhiệm vụ của mình không cần quan tâm đến người bên cạnh bởi đã có nhạc trưởng lo.

6. Nhà nước quản lý bằng luật pháp và qui định đối với mọi đối tượng kinh doanh dưới mọi hình thức, thuộc mọi thành phần, quốc tịch, sở hữu. Đối với tập đoàn, nhà nước quản lý nhà nước trên từng công ty mẹ hay con. Tuy nhiên, về mặt thực tế, do sự kiểm soát chặt chẽ của công ty mẹ, khó công ty con nào có thể vi phạm luật pháp mà công ty mẹ không biết. Cho nên nguyên tắc "con đại cái mang" được áp dụng trong trường hợp TĐKD.

7. Trên cơ sở nguyên tắc "chi có con người XHCN mới xây dựng được CNXH" ta có thể khẳng định là phải có quan điểm tập đoàn đúng đắn mới xây dựng đúng đắn tập đoàn. Bởi vì, chỉ có một cách để làm thành cái bánh và một triệu cách để không làm ra cái bánh ♣

- (1) Société-mère
- (2) Société filiale hay filiale