

Trong những năm gần đây, quá trình quốc tế hoá đời sống kinh tế trên toàn thế giới diễn ra một cách mạnh mẽ. Quốc tế hoá là tất yếu, nó không còn là một sự lựa chọn chiến lược của các công ty nữa. Quá trình đổi mới của Việt Nam diễn ra trong bối cảnh đó. Một trong những hướng lớn của quá trình đổi mới về kinh tế - xã hội của nước ta là mở cửa và thu hút vốn đầu tư của nước ngoài trong việc phát triển kinh tế đất nước. Với xu hướng này, liên doanh là một ưu tiên. Mục tiêu chủ yếu của liên doanh là: (1) Thu hút nguồn vốn đầu tư từ nước ngoài vào phát triển kinh tế xã hội của nước ta; (2) Khai thác có hiệu quả các nguồn lực (tiềm năng), tài nguyên của đất nước; (3) Thu hút công nghệ kỹ thuật cao; (4) Học tập các kinh nghiệm quản lý hiện đại; (5) Xâm nhập và hoà nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới...

Trong điều kiện của quá trình quốc tế hoá diễn ra một cách mạnh mẽ và trong điều kiện của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật hiện đại, liên doanh luôn là một ưu tiên trong chiến lược của các quốc gia và các tổ chức kinh doanh. Trong chiến lược phát triển của các tổ chức kinh doanh, liên doanh là một chiến lược luôn được coi trọng vì nó tận dụng được thế mạnh và lợi thế cạnh tranh của các đối tác liên doanh và luôn nhận được sự ủng hộ của chính quyền nước sở tại. Song, liên doanh luôn là một câu hỏi lớn bởi vì nói đến liên doanh là nói tới mâu thuẫn và xung đột.

Trong thời gian qua, Đảng và nhà nước ta đã cố gắng làm cho môi trường đầu tư tại Việt nam trở nên hấp dẫn và thuận lợi hơn: (1) Luật đầu tư nước ngoài ở Việt nam được ban hành, bổ sung, sửa đổi theo hướng thuận lợi hơn cho các nhà đầu tư. (2) Các thủ tục hành chính được sửa đổi và hoàn thiện. (3) Các luật lệ, chính sách, chế độ có liên quan được hoàn thiện và sửa đổi theo hướng

khuyến khích tốt hơn, và tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các nhà đầu tư (4) Từng bước hoàn thiện và phát triển cơ sở hạ tầng...

Việc tạo ra một môi trường đầu tư hấp dẫn, an toàn và hiệu quả là rất cần thiết, song chiến lược thu hút vốn đầu tư của nước ngoài của nước ta có thực hiện được hay không lại phụ thuộc chủ yếu vào hiệu quả của các liên doanh.

nhược điểm của liên doanh so với các dạng sở hữu xâm nhập khác.

2. Thực hiện việc khảo sát các liên doanh tại Việt nam

a) Dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn bằng bảng câu hỏi với các nhà quản trị cấp cao của các liên doanh: Phỏng vấn độc lập cả hai phía Việt nam và nước ngoài.

Bảng câu hỏi được thiết kế trên cơ sở có kiểm định trước thông qua

trao đổi và kiểm định với các tổng giám đốc và phó tổng giám đốc các liên doanh. Bảng câu hỏi bao gồm toàn bộ các giai đoạn của liên doanh: từ những tiếp xúc đầu tiên, đàm phán, chọn đối tác, quan hệ làm việc giữa các bên, và hiệu quả của liên doanh.

Nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn 35 nhà quản trị cấp cao (tổng giám đốc và phó tổng giám đốc) của 26 liên doanh tại tam giác trọng điểm kinh tế phía nam: Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bà Rịa - Vũng Tàu. Đây là khu vực sôi động nhất và có tỷ trọng đầu tư nước ngoài lớn nhất nước. Những kết luận của nghiên cứu có thể được áp dụng trên toàn quốc trong một thời gian không xa. Những người được phỏng vấn là tổng giám đốc và phó tổng giám đốc của các liên doanh có thời gian giữ chức vụ của họ từ sáu tháng đến ba năm.

Phỏng vấn sâu được thực hiện trên cơ sở những nhận thức thu được từ kết quả khảo sát.

b) Dữ liệu thu thập được được xử lý thống kê:

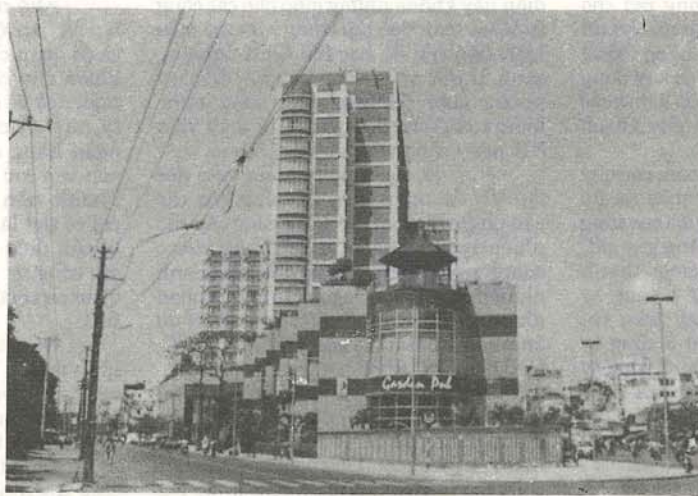
Test về độ tin cậy có hệ số $\alpha = 0.82$

T-Test được thực hiện để tìm hiểu sự khác biệt về nhận thức và thái độ của các bên đối tác về các nhân tố từ tiếp xúc ban đầu đến vận hành và hiệu quả của liên doanh (thực hiện nghiên cứu so sánh) với mức ý nghĩa là 0.05.

Phân tích nhân tố được thực hiện để tìm ra các nhóm biến có liên quan.

CÁC NHÂN TỐ THÀNH CÔNG CỐT LÕI CỦA CÁC LIÊN DOANH TẠI VIỆT NAM

Thạc sĩ NGUYỄN HỮU LAM



Ảnh LÊ VĂN OANH

Nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào việc bàn tới những nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả của các liên doanh có vốn đầu tư nước ngoài ở cấp độ vi mô, từ đó kiến nghị các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của các liên doanh.

Để tìm ra các nhân tố ảnh hưởng tới sự thành công của liên doanh, các phương pháp sau đã được sử dụng:

1. Nghiên cứu những cơ sở lý luận và các công trình nghiên cứu của các nhà nghiên cứu trên thế giới về: (1) Các chiến lược kinh doanh quốc tế; (2) Các dạng xâm nhập trong chiến lược kinh doanh quốc tế; (3) Các dạng liên minh chiến lược; (4) Liên doanh trên quan niệm của nước chủ nhà; nước sở tại; công ty đa quốc gia; và công ty địa phương; (5) Các điều kiện cần thiết của liên doanh; (6) Ưu,

Phân tích tương quan được thực hiện để tìm các nhân tố có liên quan tới hiệu quả của liên doanh.

1. ĐẶC ĐIỂM VÀ CÁC NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH SỰ THÀNH CÔNG CỦA CÁC LIÊN DOANH

1. Nhận thức về môi trường đầu tư

Cả hai phía Việt Nam và nước ngoài đều cho rằng môi trường đầu tư là thuận lợi. Môi trường này có sự hỗ trợ của chính quyền trung ương và địa phương; phản ứng từ các nhà cạnh tranh địa phương có sự gia tăng, và các đối tác luôn nắm bắt kịp thời những quy định có liên quan của chính phủ.

2. Chọn đối tác

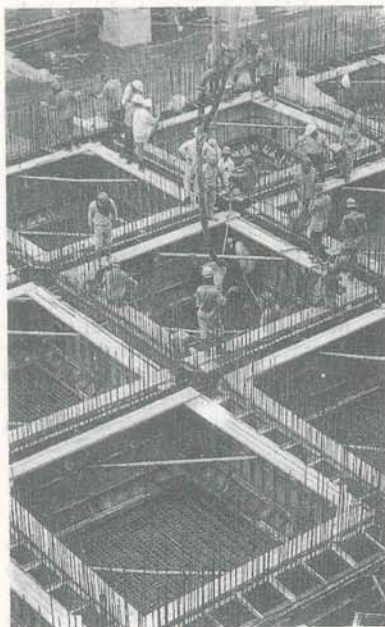
a. Những khó khăn và trở ngại trong việc quyết định liên doanh

Cả hai bên đối tác đều cho rằng không có khó khăn trong chọn lựa đối tác. Những khó khăn trong chọn đối tác là: (1) Thiếu thông tin về môi trường kinh doanh; (2) Thiếu thông tin về đối tác; (3) Phía Việt Nam cảm thấy thiếu kinh nghiệm trong việc kinh doanh với đối tác nước ngoài; (4) Thiếu hiểu biết về môi trường luật pháp; và (5) Có sự khác biệt về văn hoá. Một điều thú vị là kiểm định khác biệt chỉ ra có sự khác biệt giữa hai phía trong hiểu biết về môi trường luật pháp: Phía nước ngoài chỉ ra họ gặp khó khăn trong việc hiểu biết môi trường luật pháp, trong khi đó phía Việt Nam lại không gặp khó khăn. Tuy nhiên, trong phỏng vấn sâu thì phía nước ngoài tỏ ra họ rất am hiểu môi trường luật pháp Việt Nam trong khi cán bộ Việt Nam cảm thấy lúng túng. Đây có lẽ cũng là lý do mà SCCI (trước đây) đã tổ chức những lớp bồi dưỡng cho các cán bộ liên doanh phía Việt Nam, mà các lớp học này chủ yếu là trang bị những hiểu biết về luật pháp.

Thông qua phân tích nhân tố, kết quả cho thấy có hai nhân tố chủ yếu thể hiện khó khăn trong chọn đối tác là: Thiếu thông tin và sự khác biệt giữa các bên đối tác.

b. Mục tiêu chủ yếu của các bên đối tác trong hình thành liên doanh

Kết quả cho thấy mục tiêu chủ yếu của các nhà đầu tư nước ngoài là xâm nhập thị trường mới, khai thác những lợi thế từ những khuyến khích của chính quyền. Phía đối tác Việt Nam theo đuổi việc đạt được công nghệ mới, vốn, xuất khẩu và thay thế nhập khẩu. Những mục tiêu của các công ty Việt Nam là tương đồng với các mục tiêu của nhà nước là do 98% các đối tác Việt Nam là các công ty quốc doanh. Kết quả cho thấy không có sự khác biệt lớn giữa các bên đối tác về mục tiêu hình thành liên doanh, song ưu tiên giữa các mục tiêu là khác nhau. Thứ tự ưu tiên của phía Việt Nam là: Vốn, xâm nhập thị



trường mới, và đạt được công nghệ mới. Trong khi đó, ưu tiên của phía nước ngoài là: Xâm nhập thị trường mới, khai thác, tận dụng những khuyến khích của chính phủ. Tuy nhiên, xâm nhập thị trường mới được hiểu rất khác nhau giữa hai bên đối tác: phía Việt Nam cho đó là xuất khẩu, trong khi phía nước ngoài cho là thị trường nội địa (một thị trường đầy hấp dẫn: hơn 70 triệu dân và có mức tăng trưởng nhanh). Những sự khác biệt về ưu tiên và nhận thức này có thể là tiềm năng gây ra xung đột trong quá trình vận hành liên doanh nếu nó không được làm rõ từ đầu.

Phân tích nhân tố cho thấy mục tiêu của các bên đối tác trong việc hình thành liên doanh có thể có bốn mục tiêu chính: Vốn (tiền vốn và công nghệ mới), lợi thế cạnh tranh (ưu đãi của chính phủ và tài nguyên thiên nhiên), xuất khẩu, và thay thế nhập khẩu.

c. Những vấn đề quan trọng trong đàm phán hình thành liên doanh

Cả hai phía đều đặt sự chú ý cao vào tất cả các vấn đề trong quá trình đàm phán hình thành liên doanh: Tỷ lệ góp vốn, kế hoạch góp vốn, kiểm soát và điều hành liên doanh, lượng giá tài sản đóng góp vào liên doanh, chia lời, sản xuất, marketing, và nguồn nhân lực. Phía Việt Nam có sự chú ý cao đến tỷ lệ góp vốn, kế hoạch góp vốn, và lượng giá tài sản đóng góp vào liên doanh - nói chung là những vấn đề tài chính. Điều này một phần do (1) đặc điểm của phía Việt Nam là thiếu vốn, (2) những kinh nghiệm của phía Việt Nam về góp vốn của phía đối tác, và (3) hiểu biết đơn giản của nhiều cán bộ là quyền kiểm

soát liên doanh được quyết định bởi tỷ lệ góp vốn (cần lưu ý là trong hầu hết các liên doanh, tỷ lệ góp vốn của phía Việt Nam vào khoảng 30%). Trong khi đó, sự chú ý của phía nước ngoài là vào kế hoạch góp vốn, quyền kiểm soát vận hành liên doanh và những vấn đề nhân lực - những vấn đề của kiểm soát và điều hành liên doanh - điều này thể hiện rõ sự từng trãi của phía nước ngoài trong kinh doanh, quốc tế và cho phép giải thích một thực tế là vai trò của phía Việt Nam trong các liên doanh là thụ động và mờ nhạt.

Phân tích nhân tố cho phép xác định có ba nhóm nhân tố chủ yếu trong quá trình đàm phán là: Những vấn đề hình thành liên doanh; những vấn đề vận hành; và những vấn đề lợi ích.

d. Phương pháp giải quyết bất đồng trong quá trình đàm phán

Cả hai phía đều đánh giá cao bốn phương pháp giải quyết bất đồng là: (1) Cố gắng thuyết phục đối tác; (2) Đàm phán lại; (3) Cùng nhau xây dựng giải pháp mới; và (4) Nhượng bộ lẫn nhau. Giải pháp lý tưởng được đánh giá cao nhất bởi cả hai phía là cùng nhau xây dựng giải pháp mới. Tuy nhiên, điều lý tưởng không dễ gì xảy ra. Có một sự khác biệt giữa hai phía là phía nước ngoài dường như thiên về nhượng bộ lẫn nhau mạnh hơn, trong khi phía Việt Nam thiên về cố gắng thuyết phục đối tác. Điều này có thể do: (1) Phía nước ngoài có nhiều kinh nghiệm hơn trong kinh doanh quốc tế - trong kinh doanh lợi ích của các bên có thể bị mâu thuẫn vì thế nhượng bộ lẫn nhau là một giải pháp khá phổ biến. (2) Hầu hết các công ty liên doanh phía Việt Nam là các công ty quốc doanh - thực hiện sự lãnh đạo tập thể - nên quyền hạn ra quyết định cũng có thể bị hạn chế, dẫn tới những người tham gia đàm phán khó có thể đưa ra những nhượng bộ trong quá trình đàm phán. Điều này làm cho quá trình đàm phán là một quá trình rất tốn kém thời gian.

e. Tiêu chuẩn chọn lựa đối tác

Tiêu chuẩn chọn lựa đối tác trong các liên doanh tại Việt Nam cũng giống như liên doanh ở các nước đang phát triển đã được Geringer (1991) chỉ ra. Phía Việt Nam theo đuổi các đối tác có: (1) Khả năng về marketing; (2) Khả năng về tài chính; (3) Sức mạnh thị trường; (4) Hệ thống phân phối và marketing hiện hữu; (5) Khả năng nghiên cứu phát triển. Phía nước ngoài theo đuổi đối tác địa phương: (1) Quan hệ với chính quyền; (2) Quan hệ tốt đẹp trong quá khứ; (3) Khả năng về tài chính; (4) Hệ thống phân phối và marketing hữu hiệu. Trong các tiêu chuẩn chọn lựa của phía nước ngoài thì quan hệ với chính

quyền là tiêu chuẩn quan trọng nhất. Các tiêu chuẩn chọn lựa đối tác của cả hai bên đều nhất trí với nhận thức từ lý luận là đối tác phải tương đồng và bổ sung.

Phân tích nhân tố chỉ ra có 5 nhân tố chủ yếu trong chọn lựa đối tác: (1) Những mục tiêu chung; (2) Năng lực thị trường; (3) Năng lực tài chính; (4) Quan hệ chính quyền; và (5) Hệ thống dịch vụ sau bán hàng.

3. Vận hành liên doanh

Chọn đúng đối tác đã là rất khó, song hiệu quả hoạt động của liên doanh lại được quyết định chủ yếu bởi quá trình vận hành. Tại giai đoạn này, tất cả sẽ được bộc lộ, những gì trước đây là nhận thức hoặc cảm tính thì nay là hiện thực.

a. Quan hệ làm việc giữa các bên trong liên doanh

Có 15 biến được sử dụng trong phân tích quan hệ làm việc giữa hai phía. Kết quả cho thấy cả hai phía đều cho rằng quan hệ làm việc là tốt đẹp và xây dựng. Điều này chỉ ra rằng cả hai phía có thể làm việc cùng nhau và học tập lẫn nhau. Tuy nhiên, có một điểm khác biệt trong nhận thức của hai phía (mức ý nghĩa 0.027) là phía Việt Nam cho rằng đối tác nước ngoài không thành thật trong khi phía nước ngoài lại cho rằng phía đối tác Việt Nam rất thành thật. Điều này chỉ ra rất rõ sự thiếu hiểu biết của phía đối tác Việt Nam, nó cũng dẫn tới những thiệt hại to lớn cho phía Việt Nam trong liên doanh. Điều này cũng rất phù hợp với mục tiêu liên doanh của phía đối tác Việt Nam là học tập kinh nghiệm kinh doanh và quản lý, song cái giá phải trả có đắt quá hay không?

Phân tích nhân tố chỉ ra có bốn nhân tố chủ yếu trong quan hệ làm việc: (1) Bổ sung lẫn nhau; (2) Tương đồng; (3) Công bằng; và (4) Lợi ích.

b. Lượng giá tài sản đóng góp vào liên doanh

Cả hai phía đều có sự đánh giá cao về tầm quan trọng của các phương pháp lượng giá tài sản đóng góp vào liên doanh. Tuy nhiên, mức độ ưu tiên là khác nhau giữa hai phía. Phía nước ngoài có thứ tự: (1) Hai chữ ký; (2) Kế toán tài chính; (3) Kiểm toán độc lập. Trong khi đó phía Việt Nam là: (1) Kiểm toán độc lập; (2) Hai chữ ký; (3) Kế toán tài chính. Có một sự khác biệt trong nhận thức của hai phía về kiểm toán độc lập (mức ý nghĩa 0.028): Điều này thể hiện sự thiếu kinh nghiệm và thiếu thông tin của phía Việt Nam trong liên doanh, và cũng có thể thể hiện một sự không thành thật của một số đối tác nước ngoài.

c. Tuyển lựa các nhà quản trị của liên doanh

Nguồn cán bộ quản lý của liên

doanh chủ yếu được hình thành từ ba nguồn: từ công ty mẹ và từ thị trường lao động địa phương. Đối với nguồn thuê mướn từ nước ngoài có sự nhận thức khác nhau giữa hai phía (mức ý nghĩa 0.044), phía Việt Nam cho là không quan trọng trong khi phía nước ngoài đánh giá ở mức trung bình.

Phân tích nhân tố chỉ ra những phẩm chất của cán bộ mà các liên doanh theo đuổi là: (1) Trình độ (Bằng cấp, ngôn ngữ, và lãnh đạo); (2) Năng lực thích ứng (kỹ năng quan hệ, hiểu biết văn hoá của đối tác, và năng lực thích ứng); (3) Năng lực sáng tạo (Động cơ quản lý và sáng tạo); (4) Kinh nghiệm (Kinh nghiệm ở nước ngoài và các kinh nghiệm chuyên môn).

d. Thông tin và giao tiếp trong liên doanh

Trong bốn loại hình thông tin là hợp, bằng ghi nhớ, điện thoại và giao tiếp trực tiếp thì giao tiếp trực tiếp được xem là quan trọng nhất bởi cả hai phía. Điều này càng thể hiện tầm quan trọng của quan hệ làm việc tốt và những kỹ năng quan hệ của các bên liên doanh (rõ ràng ngôn ngữ là rất quan trọng). Điều này cũng có thể thể hiện tính năng động của môi trường và tính thích ứng cao của các công ty liên doanh.

Đánh giá về những rào cản của thông tin giao tiếp, cả hai phía đều cho rằng họ không gặp khó khăn về ngôn ngữ và khác biệt văn hoá. Trong khi đó cả hai phía chỉ ra rằng có sự khó khăn trong cách nghĩ, phong cách quản lý và hiểu biết khác nhau về môi trường kinh doanh. Rõ ràng những khó khăn trong giao tiếp chủ yếu có liên quan tới trình độ phát triển kinh tế của các bên đối tác và những kinh nghiệm quản lý của họ. Điều này cũng thể hiện rõ những khó khăn trong giao tiếp chủ yếu có liên quan tới công việc chứ không phải các quan hệ cá nhân. Điều này làm tăng tầm quan trọng của việc xác định rõ ràng những mục tiêu chung trong quá trình đàm phán hình thành liên doanh.

4. Hiệu quả của liên doanh

Đánh giá hiệu quả là một vấn đề khó khăn. Trong đánh giá hiệu quả của liên doanh các nhà lý luận thế giới sử dụng hai phương pháp: khách quan và chủ quan. Tuy nhiên, hầu như việc đánh giá khách quan là rất khó khăn do hiệu quả được định nghĩa là việc đạt tới mục tiêu mà mục tiêu thì phụ thuộc vào quan niệm, triết lý và những ưu tiên khác nhau. Vì vậy, hầu hết các nghiên cứu trên thế giới cũng đều sử dụng đánh giá chủ quan, tức là sự thoả mãn của các bên đối tác về hoạt động của liên doanh. Nghiên cứu thực hiện việc đánh giá sự thoả mãn của các bên đối tác đối với 15 chỉ tiêu.

Kết quả cho thấy các bên cho rằng liên doanh có sự thành công về: (1) Danh tiếng; (2) Dịch vụ khách hàng; (3) Mức tăng trưởng; (4) Quản lý liên doanh. Trong khi đó xuất khẩu và phát triển công nghệ được xem là chưa thành công.

Phân tích nhân tố chỉ ra có năm biến hiệu quả là: (1) Sự tồn tại; (2) Marketing; (3) Năng suất; (4) Tăng trưởng; và (5) Danh tiếng.

5. Các nhân tố thành công cốt lõi của liên doanh

Phân tích tương quan được thực hiện để xác định quan hệ giữa các biến độc lập với các biến hiệu quả (biến phụ thuộc). Kết quả cho thấy:

a. Tương quan thuận với sự thoả mãn nói chung có các biến độc lập: (1) Sự ủng hộ của chính quyền các cấp; (2) Sự dễ dàng có những thông tin về đối tác; (3) Sự bổ sung cho nhau trong quan hệ làm việc

b. Các biến trong quá trình chọn lựa đối tác, hình thành liên doanh

Các nhà quản trị sáng tạo có tương quan thuận với năng suất.

Mục tiêu xâm nhập thị trường mới có tương quan thuận với kiểm soát chi phí, quản lý liên doanh, và nhu cầu hỗ trợ từ công ty mẹ.

Khai thác các ưu đãi của chính phủ có tương quan thuận với năng lực lợi nhuận.

Tiếp cận đến những nguồn vốn có tương quan thuận với phát triển công nghệ.

c. Các biến trong quá trình vận hành liên doanh

Quan hệ làm việc giữa các bên đối tác có tương quan thuận với rất nhiều biến phụ thuộc: (1) Sự thoả mãn nói chung; (2) Doanh số; (3) Lợi nhuận; (4) Phát triển công nghệ.

Giao tiếp trực tiếp có tương quan thuận với quản lý liên doanh và sự khác biệt về cách nghĩ và phong cách quản lý có tương quan nghịch với sự thoả mãn nói chung, doanh số, lợi nhuận và kiểm soát chi phí.

II. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Việc gia tăng tốc độ đầu tư nước ngoài tại Việt Nam đã và đang chứng minh sự hấp dẫn của môi trường đầu tư ở Việt Nam. Đảng và nhà nước ta đã và đang có những nỗ lực to lớn trong việc làm cho môi trường này trở nên thuận lợi và hiệu quả hơn. Các nhà đầu tư đã và đang cố gắng nâng cao hiệu quả và hiệu suất của các liên doanh - điều có ý nghĩa quan trọng trong việc phát triển các liên doanh tại Việt Nam. Nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả của liên doanh cũng như hỗ trợ các liên doanh mới hình thành một cách hiệu quả, cần hiểu rõ về đặc tính của các liên doanh tại Việt Nam cũng như các nhân tố thành công cốt lõi.

Trong quá trình hình thành liên doanh, khó khăn lớn nhất là thiếu thông tin về đối tác. Điều này tạo ra những khó khăn trong chọn đối tác và kéo dài thời gian đàm phán. Khó khăn này sẽ được giảm khi các nhà đầu tư hiểu rõ các nhân tố thành công cốt lõi trong quá trình chọn lựa đối tác.

Một trong những vấn đề có tính nguyên tắc trong hình thành liên doanh là phải làm rõ từ đầu mục tiêu của việc hình thành liên doanh. Kết quả nghiên cứu chỉ ra ba mục tiêu chủ yếu trong hình thành liên doanh là: Khai thác những khuyến khích của chính phủ, tiếp cận thị trường mới và thu hút vốn.

Trong quá trình đàm phán, những vấn đề về sản xuất và marketing được chú ý nhiều, điều này cho thấy thành công của liên doanh không chỉ phụ thuộc vào cách thiết lập liên doanh, việc phân chia lợi ích từ liên doanh, mà còn phụ thuộc vào vận hành liên doanh ra sao. Lợi ích của các bên chỉ có thể được bảo đảm từ việc vận hành có hiệu quả liên doanh. Thực tế của việc hình thành liên doanh thời gian qua cho thấy những vấn đề vận hành chưa được quan tâm thích đáng ngay từ đầu trong quá trình đàm phán hình thành liên doanh. Vì thế, sự tích cực nhiệt tình tham gia của các bên trong việc làm rõ và kỷ lưỡng ngay từ đầu những vấn đề vận hành liên doanh là nhân tố quyết định thành công.

Tiêu chuẩn chọn lựa đối tác có thể được phân thành hai nhóm: bổ sung và tương đồng. Nhóm nhân tố bổ sung bao gồm: tiềm lực quản lý của đối tác, khả năng tiếp cận đến các nguồn tài chính, và khả năng sản xuất. Những nhân tố này thể hiện rất rõ tiềm lực quản lý của đối tác. Nhóm nhân tố tương đồng bao gồm: phong cách quản lý, khả năng công nghệ, quan hệ quá khứ tốt đẹp với đối tác. Những nhân tố tương đồng này cũng vẫn thể hiện tiềm lực quản lý. Vì vậy, chọn lựa đối tác với những tiềm lực quản lý tương đồng và bổ sung là một nhân tố quyết định thành công của liên doanh.

Hình thành liên doanh là khó khăn nhưng vận hành nó còn khó hơn nhiều. Trong quá trình hoạt động, tất cả những gì được thực hiện và dự định ở giai đoạn trước được đánh giá bởi thực tiễn. Cho dù những dự tính là kỹ lưỡng và cẩn thận nhất thì những dự tính này cũng không thể nào lường hết được những vấn đề của thực tiễn. Hơn nữa, một trong những đặc tính của môi trường kinh doanh hiện đại là thay đổi và thay đổi rất nhanh, từ đó làm cho các tính toán và kế hoạch trở nên lạc hậu. Điều này đòi hỏi một sự năng động và sáng tạo trong hoạt

động để thích ứng với sự biến động của môi trường. Vì thế, một đội ngũ quản lý có trình độ và quan hệ làm việc tốt sẽ bảo đảm sự thành công. Quan hệ làm việc tốt được thể hiện là: (1) Các bên đối tác cùng bổ sung và học tập lẫn nhau; (2) Các quyết định quan trọng được cùng nhau đề ra; và (3) Thông tin giao tiếp tốt. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khó khăn trong giao tiếp chủ yếu do sự khác biệt về phong cách quản lý và cách suy nghĩ. Việc giúp cho các bên đối tác hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau sẽ giúp loại trừ khó khăn này.

2. Kiến nghị

(1) Nhân tố ảnh hưởng rất mạnh đến thành công của liên doanh là đội ngũ quản trị cấp cao. Vì thế, việc chuẩn bị cho các nhà quản trị có đủ năng lực trong việc thực hiện vai trò của họ là một yếu tố sống còn của nâng cao hiệu quả liên doanh. Chất lượng của đội ngũ quản lý của liên doanh có thể được nâng cao bằng cách:

- Các công ty mẹ nên đưa vào liên doanh những nhà quản lý tốt đủ năng lực.

- Liên doanh nên mạnh dạn tuyển lựa các nhà quản lý giỏi có đủ năng lực thoả mãn nhu cầu phát triển của mình.

- Không ngừng bồi dưỡng và nâng cao trình độ quản lý của các cán bộ quản lý liên doanh thông qua các khoá huấn luyện trong công ty cũng như ở các trung tâm huấn luyện. Kinh nghiệm của trường đào tạo cán bộ lãnh đạo liên doanh ở lớp "Quản trị doanh nghiệp" là một kinh nghiệm tốt.

(2) Trong nhiều liên doanh, phía đối tác Việt Nam đã không xác định một cách rõ ràng nhu cầu, lợi ích, và giá phải trả cho việc liên doanh. Điều này dẫn tới những sự bất mãn và xung đột trong quá trình vận hành. Cần nhận thức một cách rõ ràng rằng: Quyết định hình thành liên doanh là một quyết định chiến lược, nó không phải là một quyết định chiến thuật nhằm giải quyết những khó khăn trước mắt. Vì thế, hình thành chiến lược phát triển của công ty có một vai trò to lớn không chỉ đối với sự phát triển của công ty mà còn đối với sự thành công của liên doanh.

(3) Khi chiến lược phát triển công ty chỉ ra cần thiết phải liên doanh, cần tích cực chủ động chuẩn bị cho liên doanh: Từ việc xác định mục tiêu, phạm vi, lĩnh vực liên doanh đến việc chuẩn bị dự án tiền khả thi và khả thi làm cơ sở để mời gọi, chọn lựa đối tác và cũng là cơ sở để đàm phán với đối tác.

(4) Lý luận về liên doanh, thực tiễn của các liên doanh tại Việt Nam,

và khảo sát chỉ ra rằng chọn đúng đối tác (tương đồng và bổ sung) có vai trò quan trọng trong thành công của liên doanh. Để chọn đúng đối tác, cần phân tích và làm rõ những mục tiêu của đối tác và tiềm lực quản lý của đối tác.

(5) Phát triển văn hoá tổ chức của liên doanh nhằm xây dựng quan hệ làm việc tốt, tạo ra sự cộng hưởng, cũng như phát triển một phong cách quản lý chung trong liên doanh là điều cần thiết.

(6) Đào tạo và huấn luyện đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của liên doanh. Các chương trình đào tạo và huấn luyện cho cán bộ của liên doanh cần tập trung vào các kiến thức và kỹ năng sau:

- Chiến lược kinh doanh
- Quản trị kinh doanh quốc tế
- Kỹ năng giao tiếp, đặc biệt là giao tiếp trong điều kiện đan xen văn hoá

- Năng lực sáng tạo và thích ứng
- Marketing, đặc biệt là marketing quốc tế

- Quản trị tài chính trong các công ty đa quốc gia...

Một tin mừng là hiện nay trường Đại học kinh tế đã hướng tới đào tạo về quản trị kinh doanh quốc tế, hy vọng rằng lĩnh vực đào tạo này sẽ đóng góp hữu hiệu vào việc nâng cao hiệu quả của các doanh nghiệp nước ta, đặc biệt là đối với các liên doanh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH

- J. MICHAEL GERINGER and LOUIS HEBERT, "Measuring Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1991.
- J. MICHAEL GERINGER and LOUIS HEBERT, "Control and Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Summer 1989.
- J. MICHAEL GERINGER, "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1991.
- J. PETER KILLING, "Strategies for Joint Venture Success". Praeger, 1983.
- FREDRIC WILLIAM SWIERCZEK, GEORGES HIRSCH and NICOLE BINTER, "European and Asian Perspectives on Multicultural Management", The Asian Institute of Technology, 1994.
- NGUYỄN HỮU LAM, "Success and Failure Factors of Joint Ventures in Vietnam", The Asian Institute of Technology, 1995.
- Báo cáo về tình hình đầu tư nước ngoài tại Việt nam 1988 - 1994, SCCI.
- Báo cáo về tình hình đầu tư nước ngoài tại Thành phố Hồ Chí Minh 1988 - 1994, CIC.
- Đầu tư nước ngoài tại Đồng Nai. Ủy ban kế hoạch tỉnh Đồng Nai.
- Đầu tư nước ngoài tại Bà Rịa - Vũng Tàu. Ban kinh tế đối ngoại và đầu tư Bà Rịa - Vũng Tàu.
- Tạp chí Phát triển kinh tế.
- Thời báo kinh tế Sài Gòn.