

CHIẾN LƯỢC VÀ CHÍNH SÁCH KINH DOANH MỘT CÔNG CỤ LÀM TĂNG SỨC CẠNH TRANH VÀ LỢI NHUẬN CỦA DOANH NGHIỆP

HOÀNG LÂM TỊNH

I. CƠ HỘI, NGUYÊN CƠ VÀ NHỮNG THÁCH THỨC ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

1. Thực trạng

Hiệp định khung về tăng cường hợp tác kinh tế ASEAN nhằm thành lập Khu mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) trong vòng 15 năm và Hiệp định về chương trình ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT) ngày 27 - 28.01.1992 tại Singapore đã khởi động và tác động ngày càng rõ nét đến nền kinh tế Việt Nam; cùng với việc tham gia APEC, chuẩn bị tham gia WTO đặt Việt Nam trước những cơ hội, nguy cơ và thách thức mới.

Trong phiên họp thường kỳ tháng 9.1999, Chính phủ đã dành nhiều thời gian để bàn về chiến lược tổng thể hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam và đề ra những công việc cấp bách mà các cơ quan Chính phủ, các doanh nghiệp phải khẩn trương thực hiện để tạo thế và lực mới cho đất nước. Thời cơ và nguy cơ mới, đòi hỏi phải có những giải pháp sáng tạo mới.

Trong khi đó, các doanh nghiệp tuy đã đạt những thành tựu to lớn trong giai đoạn 1986 - 1999, nhưng nhìn chung đa số vẫn nặng về yếu cầu nhà nước bảo hộ, mà chưa thực sự năng động, sáng tạo trên thương trường, chưa vạch ra chiến lược đổi mới quyết liệt để kịp phản ứng với lịch trình dỡ bỏ hàng rào thuế quan xuống 5% - 0% vào năm 2006.

Bức tranh hiệu quả và sức cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam biểu hiện qua một vài số liệu sau:

GDP theo thành phần kinh tế

(theo giá hiện hành, tỷ đồng)

Thành phần kinh tế	1995	1996	1997	1998
Kinh tế nhà nước	91.977	108.634	126.970	144.841
Ngoài QĐ	122.487	143.296	158.203	180.031
Dầu từ nước ngoài	14.428	20.106	28.450	36.596
Tổng số :	228.892	272.036	313.623	361.468

Nguồn : Niên giám thống kê 1998. NXB Thống kê - Hà Nội 1999.

Tỷ trọng thành phần kinh tế Nhà nước và ngoài quốc doanh trong GDP năm 1998 đều giảm, trong khi của DTNN tăng.

- Cơ cấu tổng sản phẩm trong nước theo ngành kinh tế:

Nông, lâm nghiệp và thủy sản : 26,0% GDP; Công nghiệp và xây dựng : 32,7% GDP; Dịch vụ : 41,3% GDP. Mức tăng trưởng GDP trong tương lai chủ yếu dựa vào công nghiệp, xây dựng và dịch vụ, vì nông nghiệp đã gần đến mức đình đốn.

Tỷ trọng xuất khẩu / giá trị sản xuất công nghiệp

(không kể các ngành khai khoáng và dầu khí):

Tỷ trọng	DNNN	DTNN	Ngoài QĐ
Tổng xuất khẩu / giá trị sản xuất công nghiệp	17,2%	46,2%	46,6%

Nguồn : điều tra 1.7.1998 về doanh thu các doanh nghiệp công nghiệp (Tổng cục Thống kê).

Các mặt hàng xuất khẩu, mới chỉ dựa trên lợi thế so sánh tĩnh, mang tính ngắn và trung hạn (5 - 7 năm), khai thác các lợi thế này không cần nhiều vốn, công nghệ: giá nhân công rẻ, tài nguyên dồi dào, khí hậu và vị trí thuận lợi (chiếm 94,72%). Còn các mặt hàng dựa trên lợi thế so sánh động có hàm lượng vốn lớn, công nghệ tiên tiến, kỹ thuật cao, nguồn nhân lực có tri thức cao, lao động lành nghề đạt được trong dài hạn (10 - 15 năm) tỷ trọng còn thấp (5,28%).

Số liệu trên cho thấy đáng lo ngại nhất trong việc chuẩn bị hòa nhập quốc tế là các DNNN.

- Mới có 68 đơn vị được chứng nhận ISO 9000 tại Việt Nam : 30/1.843 DN NN; 26/669 DN DTNN; 12/615.296 DN Ngoài QĐ đến 26-8-1999 (Thời báo Kinh tế Sài Gòn 2.9.1999).

- Tính đến 31/12/1998 toàn quốc mới có 116 doanh nghiệp nhà nước đã được cổ phần hóa (19 DNTW, 90 DNĐP, 7 DN thuộc TCT. 91)

Một số chỉ số hiệu quả của các DNNN chủ lực

(trên cơ sở nghiên cứu số liệu của trên 1.200 DN thuộc 75

Tổng công ty 90 và 91 trong cả nước của Tổng cục QLDNNN) :

Chỉ số	1996	1997
Lợi nhuận / vốn	14,5%	10,8%
Lợi nhuận / doanh thu	6,9%	4,8%

Các Tổng công ty nói chung đều theo đuổi chiến lược thay thế nhập khẩu, lại dựa vào sự bảo hộ của Nhà nước, nên các sản phẩm công nghiệp chủ đạo của nền kinh tế như thép, xi măng, giấy, đồng tàu, hóa chất, đường đều không có sức cạnh tranh quốc tế cả về giá cả và chất lượng. Giá xuất xưởng một số sản phẩm công nghiệp sản xuất trong nước cao hơn so với giá nhập khẩu (quí I/1999) : xi măng cao hơn 30 - 50%; đường RS cao hơn 20 - 50%; thép xây dựng cao hơn 10 - 12%; phân urê cao hơn 30 - 40%...(nguồn: Ban vật giá Chính phủ).

Các Tổng công ty có hiệu quả, sức cạnh tranh thấp và ngày càng giảm, mặc dù có tiềm năng lớn; chiến lược kinh doanh chưa hướng về xuất khẩu, chưa có cạnh tranh quốc tế có ý nghĩa sống còn cho phát triển.

- Nhiều sản phẩm tồn kho lớn, ước tính 7 000 - 8 000 tỷ đồng mặc dù dỡ bỏ hàng rào thuế thực sự mới 2 năm (1998 - 1999).

- Đến 85% các doanh nghiệp Việt Nam được khảo sát chưa có chiến lược, chính sách kinh doanh chuẩn bị cho hòa nhập quốc tế, số còn lại đã có nhưng còn lúng túng trong việc xác định lợi thế cạnh tranh và chính sách sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên.

- 10 % các giám đốc được phỏng vấn trực tiếp, nói thẳng: làm giám đốc ai cũng muốn đổi mới, nhưng không có động lực đầu tư mới và cổ phần hóa, vì đầu tư phải chịu nhiều trách nhiệm, rủi ro lớn, có lời nhưng không có lửa và không cổ phần hóa vẫn sống đều đều.

2. Những cơ hội, nguy cơ và thách thức chủ yếu đối với các doanh nghiệp Việt Nam

a. Nguy cơ :

- Bảo hộ mậu dịch của nhà nước thu hẹp, đặc biệt khi tham gia WTO .

- Thị trường trong nước có thể tràn ngập hàng hóa công nghệ cao của các nước trong khu vực.

- Nguy cơ doanh nghiệp bị mất thị trường trong nước khi hàng rào thuế quan bị cắt giảm, dẫn đến phá sản trước khi vươn tới thị trường thương mại toàn cầu.

- Cạnh tranh với các đối thủ quốc tế mạnh, có trình độ công nghệ cao hơn, nhiều kinh nghiệm hơn, hàng hóa chất lượng cao hơn và có giá rẻ hơn.

- Thiếu thông tin về thị trường, đối tác, đối thủ.

- Thị trường tiêu thụ là những người khó tính có thu nhập cao, dân trí cao, nhu cầu đa dạng. Vì vậy sẽ xảy ra cuộc chiến khốc liệt về chất lượng và giá cả.

- Giá thành sản phẩm trong nước cao do máy móc

thiết bị công nghệ lạc hậu, chi phí quản lý cao, sức cạnh tranh của hàng hóa thấp.

- Thiếu vốn đầu tư khi các doanh nghiệp cùng thực hiện chiến lược tăng tốc đổi mới máy móc thiết bị, công nghệ.

- Trình độ đội ngũ cán bộ quản lý chưa ngang tầm với yêu cầu của giai đoạn mới hòa nhập Quốc tế, thiếu giám đốc, tổng giám đốc tài năng.

b. Cơ hội

- Mở rộng kinh doanh quốc tế có thể bổ sung cho những cơ hội hạn chế của thị trường nội địa.

- Xâm nhập vào thị trường tiêu thụ rộng lớn hơn (các đối thủ cũng có lợi thế này).

- Có thể khai thác được các nguồn nguyên vật liệu mới, khan hiếm và rẻ hơn.

- Cho phép công ty chọn được nơi sản xuất với chi phí thấp nhất và đạt lợi thế nhờ quy mô.

- Là cơ hội để vạch ra một chiến lược hiện đại hóa, thu hút vốn đầu tư hướng về xuất khẩu một cách có hiệu quả.

- Là cơ hội để đổi mới máy móc thiết bị công nghệ lạc

hậu, tiếp thu các thành tựu khoa học - kỹ thuật hiện đại trên thế giới, đặc biệt từ Nhật, EU, Mỹ.

- Có thể tấn công trả đũa đối thủ cạnh tranh ngay tại thị trường nhà của họ.

c. Những thách thức :

- Gia nhập AFTA, ASEM, APEC và tương lai WTO, tự do hóa thương mại hình thành những thách thức : làm thế nào để đạt được và duy trì việc xuất khẩu đến các quốc gia khác ? Làm thế nào để bảo vệ thị trường trong nước chống lại các hàng hóa được nhập khẩu ?

- Các doanh nghiệp Việt Nam ở vị thế trong hòa nhập và cạnh tranh quốc tế yếu hơn các doanh nghiệp các nước cùng chặng đua trong khu vực như Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia, Philippin, Indonesia. Liệu các doanh nghiệp Việt Nam có thực hiện được chiến lược tăng tốc đổi mới để tồn tại và vượt các đối thủ trong khu vực khi thời gian không còn nhiều, vốn ít, trong khi khoảng cách ngày càng tăng do các nước trong khu vực đã phục hồi sau khủng hoảng kinh tế, như Thái Lan đã cải thiện mạnh mẽ môi trường đầu tư, chuyển giao công nghệ nhằm nâng cao năng suất, sức cạnh tranh quốc tế của các sản phẩm dịch vụ như nâng cao chất lượng sản phẩm xuất khẩu, tiêu chuẩn hóa chất lượng hàng xuất khẩu? Đây là một vấn đề quá mới, quá rộng và quá khó khăn đối với doanh nghiệp Việt Nam.

- Hình thành một chiến lược, chính sách kinh doanh đuổi vượt như thế nào ? Làm

sao xác định chính xác các lợi thế cạnh tranh dài hạn và tập trung được các nguồn lực để có sức mạnh tổng hợp?

Lời giải cho các doanh nghiệp Việt Nam là: kế thừa + sáng tạo.

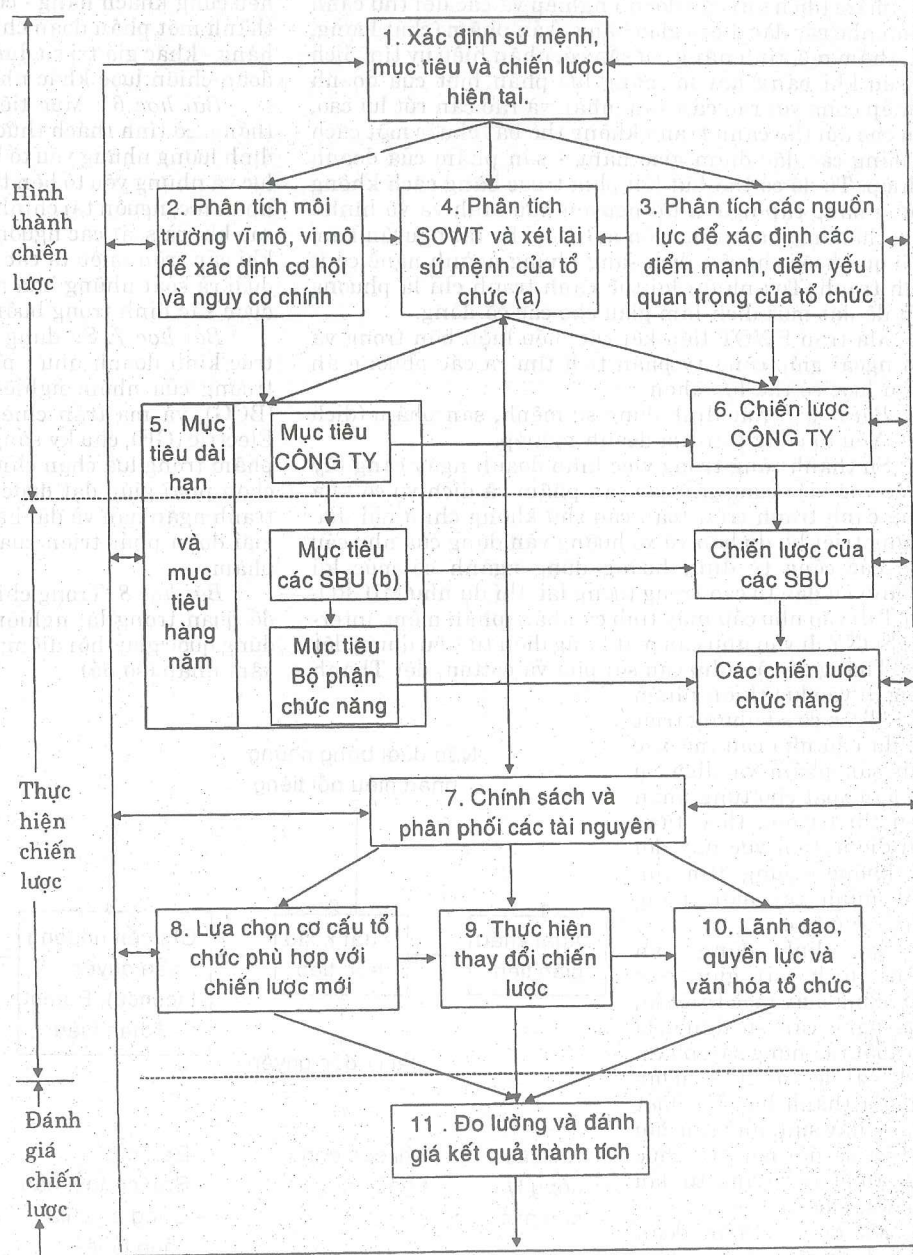
II. CHIẾN LƯỢC, CHÍNH SÁCH KINH DOANH VÀ CÁC BÀI HỌC THÀNH CÔNG

Qua nghiên cứu việc hình thành chiến lược của các công ty thành công trên thế giới như GE, Microsoft, Toyota, Sony và Việt Nam như Petrovietnam, Công ty Dệt Việt Thắng, Công ty Kỹ nghệ Thực phẩm Việt Nam Vifon, có thể rút ra một số bài học sau :

Bài học 1. Muốn tồn tại và phát triển phải có một chiến lược tốt nhất cho doanh nghiệp. Lợi thế cạnh tranh có thể được xác định trong tất cả các bước của quá trình hình thành chiến lược.

Muốn có chiến lược tốt nhất, trước hết cần có quy trình lập chiến lược khoa học.

Có thể khái quát mô hình lập chiến lược doanh nghiệp theo các bước như sau:



Bài học 2. Phân tích chính xác cả về định tính và định lượng môi trường vĩ mô và vi mô để xác định cơ hội và nguy cơ - yếu tố tiên quyết cho việc định hướng và lựa chọn lợi thế cạnh tranh.

Việc phân tích : cầu , cung , áp lực cạnh tranh từ phía khách hàng, 3 đối thủ dẫn đầu, những người cung ứng, những đối thủ tiềm ẩn mới, những sản phẩm thay thế, chính sách của Nhà nước theo từng phân đoạn chiến lược, đảm bảo tính thực tiễn, cụ thể của chiến lược .

Bài học 3. Xác định được lợi thế cạnh tranh trung tâm của doanh nghiệp - những việc làm nào có thể đạt được trình độ thứ nhất của thế giới - để tập trung phát triển ưu thế đó. “ Chiến lược kinh doanh phải hội tụ như tia laser, không tỏa rộng như viên đạn ghém” (Albert.J.Dunlap).

Việc phân tích, so sánh chuỗi giá trị của khách hàng, của công ty và đối thủ cạnh tranh giúp chúng ta xác định được điểm mạnh, điểm yếu và lợi thế cạnh tranh hạt nhân ngắn hạn và dài hạn. Lợi thế cạnh tranh dài hạn có được với hai điều kiện: một là, khách hàng nhận biết được sự khác biệt rõ ràng trong những đặc điểm quan trọng giữa sản phẩm (dịch vụ) của doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh như các đặc điểm giao hàng - sản phẩm (chất lượng, giá, thẩm mỹ, tính năng, sự sẵn có, nhãn hiệu uy tín, dịch vụ sau khi bán); hai là, năng lực phân biệt của doanh nghiệp cùng với rào cản xâm nhập và rào cản rút lui cao, làm cho đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước một cách dễ dàng các đặc điểm giao hàng - sản phẩm của doanh nghiệp. Từ đó có thể bắt lên phía trước bằng cách không ngừng nâng cấp nguồn tài nguyên hữu hình và vô hình : tăng thêm nguồn tài nguyên mới; loại bỏ tài nguyên kém hiệu quả hoặc chuyển dịch sang những ngành nghề có ít cạnh tranh. Tuy nhiên lợi thế cạnh tranh chỉ là phương tiện để đạt mục đích làm giàu cho các cổ đông.

Ma trận SWOT liên kết các điều kiện bên trong và bên ngoài giúp công ty phân tích tìm ra các phương án chiến lược có thể lựa chọn.

Bài học 4. Xác định đúng sứ mệnh, sản phẩm (dịch vụ) - Yếu tố sống còn của doanh nghiệp.

Sự thành công trong việc kinh doanh ngày càng tùy thuộc vào việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có khả năng cạnh tranh trên toàn cầu chứ không chỉ ở nội địa. Những triết lý, dự báo về xu hướng vận động của nhu cầu giúp các công ty định hướng đúng ngành có mức lợi nhuận/vốn đầu tư cao trong tương lai, thí dụ như MICRO-SOFT đi vào nhu cầu máy tính cá nhân, phần mềm, internet; SONY đi vào nhu cầu mặt hàng điện tử tiêu dùng; dệt Việt Thắng đi vào nhu cầu sợi pha và cotton; dệt Thành Công đi vào lụa thiên nhiên .v.v... Trên cơ sở những triết lý , dự báo nhu cầu mà xác định sản phẩm và dịch vụ cần sản xuất cho từng phân đoạn thị trường, theo từng thời điểm, lĩnh vực này đòi hỏi không ngừng tìm tòi, phát minh cái mới, năng động sáng tạo.

Xác định đúng sản phẩm (dịch vụ) giúp xác định đúng máy móc thiết bị, công nghệ cần sử dụng để sản xuất ra những sản phẩm (dịch vụ) đó với chất lượng cao, giá thành hạ, đến lượt nó làm nảy sinh nhu cầu đầu tư, vốn và đổi mới, tổ chức lại toàn bộ quy trình từ đầu vào đến đầu ra.

Bài học 5. Phân đoạn chiến lược rõ ràng sẽ làm

cho việc phân tích thị trường chính xác, sát thực và khai thác được nội lực .

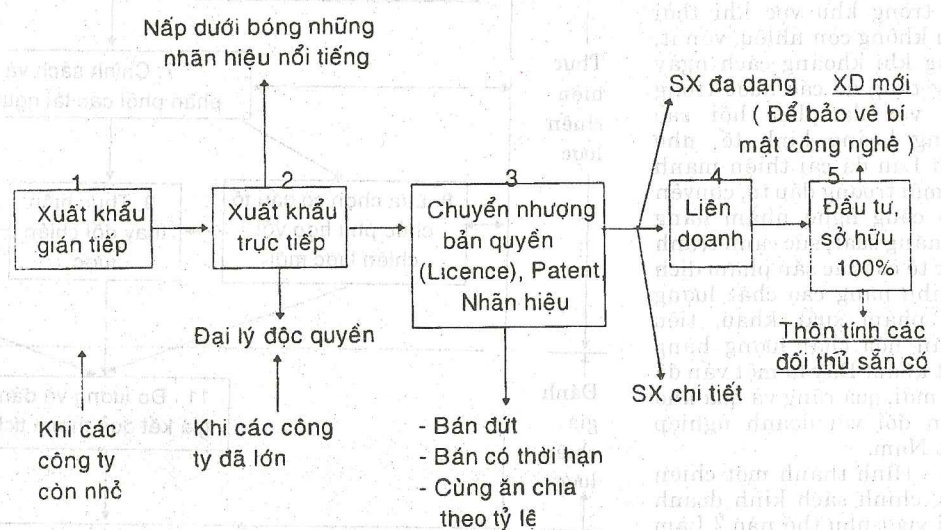
Sở dĩ một số doanh nghiệp sử dụng nhiều công nghệ khác nhau để sản xuất nhiều sản phẩm đáp ứng các nhu cầu của nhiều loại khách hàng, thường lại có chiến lược chung chung, là vì không thực hiện được giai đoạn khó khăn nhất trong quy trình thiết lập chiến lược : là phân đoạn chiến lược để xác định các hoạt động chiến lược trung tâm.

Phân đoạn chiến lược dựa trên hai khía cạnh : thị trường và sản phẩm. Mục tiêu của phân đoạn chiến lược là xác định cặp sản phẩm - thị trường đồng nhất về hành vi cạnh tranh và công nghệ. Ba phương diện để xác định một cặp sản phẩm - thị trường là : loại khách hàng ; loại nhu cầu cần được đáp ứng và loại công nghệ được sử dụng. Về phương diện sản phẩm : nếu những sản phẩm cùng công nghệ - cùng một cơ cấu chi phí thì có thể nhóm gộp thành một phân đoạn chiến lược; nếu ngược lại khác công nghệ - khác cơ cấu chi phí thì tách riêng các sản phẩm thành những phân đoạn khác nhau. Về phương diện thị trường : nếu cùng khách hàng - cùng giá trị sử dụng thì nhóm gộp thành một phân đoạn chiến lược và ngược lại khác khách hàng - khác giá trị sử dụng thì tách riêng thành các phân đoạn chiến lược khác nhau.

Bài học 6 : Mục tiêu đề ra cần cụ thể, khả thi, hệ thống, có tính thách thức, được ấn định trên cơ sở rà soát định lượng những yếu tố bên ngoài như : cung - cầu, các áp lực và những yếu tố bên trong như : nguồn vật chất, nguồn nhân lực, nguồn tài chính. Mục tiêu như là kết quả khả thi sau khi rà soát các nguồn tài nguyên và các giới hạn. Sau khi cấp trên miêu tả các mục tiêu đối với cấp dưới và cấp dưới rà soát những khả năng và giới hạn, thì mục tiêu sẽ được xác định trong buổi họp ấn định mục tiêu.

Bài học 7. Sử dụng các phương pháp phân tích cấu trúc kinh doanh như : phân tích ma trận thị phần/tăng trưởng của nhóm nghiên cứu Boston Consulting Group (BCG), và ma trận chiến lược kinh doanh của General Electric (GE), chu kỳ sống của ngành, chu kỳ sống của sản phẩm trong lựa chọn chiến lược . Các chiến lược được lựa chọn phải giúp đạt được mục tiêu, tạo được lợi thế cạnh tranh ngắn hạn và dài hạn, phù hợp với vị trí cạnh tranh, giai đoạn phát triển của ngành và chu kỳ sống của sản phẩm.

Bài học 8. Trong chiến lược kinh doanh quốc tế, vấn đề quan trọng là: nghiên cứu marketing kỹ lưỡng; chọn đúng quốc gia; thời điểm; tốc độ xâm nhập và dạng sở hữu xâm nhập (sơ đồ).



Bài học 9. Bảo đảm sự thống nhất của chiến lược công ty, chiến lược của các đơn vị kinh doanh và các chiến lược chức năng là cơ sở bảo đảm sự thống nhất của chiến lược và chính sách, sự thống nhất hành động giữa các đơn vị kinh doanh và các hoạt động chức năng, là điểm cốt lõi cho việc đạt tới lợi thế cạnh tranh.

Bài học 10. Kế hoạch phân phối nguồn lực và cơ cấu tổ chức phải tương thích với chiến lược.

Bài học 11. Phải có chiến lược dự phòng để phản ứng linh hoạt với những rủi ro trên thị trường.

III. MỘT SỐ GIẢI PHÁP VỀ VẤN ĐỀ CHIẾN LƯỢC, CHÍNH SÁCH KINH DOANH CHUẨN BỊ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

1. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam

- Cần gấp rút xây dựng chiến lược tăng tốc đổi mới thực sự toàn diện giai đoạn 2000 - 2006 của công ty chuẩn bị cho hội nhập quốc tế. Trong chiến lược cần tập trung vào các vấn đề chính như: xác định lợi thế cạnh tranh trung tâm dài hạn căn cứ vào khách hàng, đối thủ và nguồn tài nguyên của doanh nghiệp, để tập trung nguồn lực vào đó; tập trung nghiên cứu sản phẩm mới, xác định đúng sản phẩm, dịch vụ có giá trị gia tăng cao, có lợi thế cạnh tranh ngắn hạn và dài hạn trong nước và Quốc tế; lập các dự án đầu tư chiều sâu đổi mới máy móc thiết bị, công nghệ đảm bảo sản xuất được các sản phẩm chất lượng cao giá thành thấp có sức cạnh tranh mạnh trên thị trường quốc tế. Từng ngành, từng sản phẩm cũng phải có chiến lược. Đây cũng là dịp để các doanh nghiệp tiến hành rà soát tổng thể các sản phẩm, các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm tiến hành sắp xếp lại doanh nghiệp chuẩn bị hội nhập.

- Nhanh chóng chuyển sang công ty cổ phần để đổi mới quản lý và dễ dàng hơn trong việc huy động vốn cho tăng tốc đổi mới.

- Thực hiện ISO 9000.

- Về marketing: tiến hành rà soát, nghiên cứu thị trường trong, ngoài nước, xác định phân khúc thị trường, khách hàng và nhu cầu cụ thể cần đáp ứng, đồng thời xác định các đối thủ đứng đầu thị trường có ảnh hưởng nhất đến hoạt động của công ty để có đối sách thích ứng.

Quảng cáo sản phẩm, nhãn hiệu và hình ảnh công ty đến các nước trong khu vực, tiến hành lập các kênh phân phối mới như các đại lý và gửi hàng vào các siêu thị nước ngoài để chào hàng, bán thử bỏ qua các khâu trung gian.

- Về công nghệ, nghiên cứu và phát triển: phương châm là đi thẳng vào công nghệ hiện đại, vì muốn đuổi kịp các đối thủ có thể phải đi tắt đón đầu. Công nghệ hiện đại cho ta năng suất lao động và chất lượng hàng hóa cao, khả năng cạnh tranh cao và hiệu quả cao. Chuẩn bị các dự án đầu tư mới. Nghiên cứu và phát triển: cần tập trung xác định những mặt hàng mới có giá trị gia tăng cao để tập trung đầu tư.

- Về nguồn vốn: để có vốn đổi mới máy móc, công nghệ các doanh nghiệp có thể khai thác các nguồn vốn như: sử dụng hình thức thuê mua thiết bị (leasing), kể cả thuê vận hành và thuê tài chính; mua máy móc thiết bị trả chậm của nước ngoài; ứng trước máy móc thiết bị trả chậm bằng sản phẩm cho nước ngoài; sử dụng nguồn khấu hao; tự huy động vốn thông qua cổ phần, thị trường chứng khoán; vay nhà nước từ nguồn vốn vay ODA của các nước; vay vốn nước ngoài; vay ngân hàng thông qua thế chấp; liên doanh.

- Về nguồn nhân lực: phát hiện nhân tài quản lý để đào tạo, nâng cấp đội ngũ cán bộ quản lý chủ chốt, đặc biệt là các giám đốc, tổng giám đốc; nâng cao tay nghề cho công nhân.

2. Đối với các cơ quan quản lý nhà nước

- Chính phủ cần đưa ra một chiến lược tăng tốc đổi mới nền kinh tế giai đoạn 2000 - 2005 theo hướng ưu tiên đầu tư cho các sản phẩm, công trình có lợi thế cạnh tranh, đáp ứng được nhu cầu trong nước và xuất khẩu trước mắt.

Huy động mọi nguồn vốn từ những ngành hàng có lợi thế so sánh tĩnh để đầu tư cho những ngành hàng có lợi thế so sánh động trong tương lai.

- Đối với những mặt hàng có lợi thế so sánh, lợi thế cạnh tranh, có thể bảo vệ được thị trường trong nước thì dỡ bỏ hàng rào thuế quan theo CEPT, nhưng cần cương quyết tiếp tục bảo hộ tích cực trong một thời gian để nhanh chóng đầu tư mới và hiện đại hóa các mặt hàng có lợi thế cạnh tranh động, nhằm nuôi dưỡng, chuẩn bị vượt ra thị trường quốc tế.

- Chính phủ cần ban hành những chính sách cụ thể hướng dẫn, bắt buộc các doanh nghiệp có chiến lược tăng tốc đổi mới máy móc thiết bị, công nghệ để hội nhập quốc tế, nếu không thì việc bảo hộ quá lâu sẽ không có tác dụng.

- Nhanh chóng xây dựng các tập đoàn kinh tế mạnh, đa dạng, đa ngành, kể cả trong những ngành mũi nhọn như luyện kim, cơ khí, hóa dầu, hóa chất, điện tử, tin học, hàng không, thủy sản, đóng tàu, cảng biển, du lịch, để có thể tồn tại trước sự tấn công của những công ty khổng lồ trên thế giới.

- Tiếp tục đẩy mạnh quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước, song song với hình thành thị trường chứng khoán để tạo điều kiện dễ dàng dịch chuyển vốn từ ngành này sang ngành khác trong đổi mới cơ cấu kinh tế.

- Thành lập các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp từ cấp chính phủ đến các tỉnh, thành phố.

- Xem xét lại các chính sách tạo động lực đổi mới cho bộ máy quản lý, đặc biệt là chức danh giám đốc, tổng giám đốc. Khuyến khích các hoạt động có tính chiến lược và tư vấn.

- Đầu tư mạnh vào đào tạo nguồn nhân lực.

Tóm lại, tăng tốc đổi mới với những giải pháp sáng tạo, tăng sức cạnh tranh của hàng hóa Việt Nam chuẩn bị hội nhập Quốc tế là vấn đề khó khăn có tính chiến lược đối với cả cấp vĩ mô và vi mô, cần có sự hợp lực của các nhà khoa học, các nhà quản lý nhà nước, các nhà doanh nghiệp và sự nỗ lực của tất cả mọi người. Bước sang thế kỷ 21, chiến lược của chúng ta sẽ như thế nào? ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

. GS TS. Trần Văn Thọ, *Công nghiệp hóa Việt Nam trong thời đại Châu Á - Thái Bình Dương*, NXB TP. HCM, 1997.

. Phát triển kinh tế, tạp chí khoa học kinh tế của Đại học kinh tế - Đại học quốc gia TP. HCM. Số 85 - 11. 1997, trang 5-8. TP. HCM.

. *Thời báo kinh tế Sài Gòn* số 2 / 9 / 1999 trang 12 và 21 / 10 / 1999 trang 10.

. Định hướng chiến lược phát triển công nghiệp Việt Nam đến năm 2010. Bộ công nghiệp. Hà nội 1-1999. Trang 28.

. Vũ Minh Khương, *Nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh quốc tế của nền kinh tế nước ta*. Văn phòng Chính phủ. Hà nội 1999.

. *Dự báo thế kỷ 21*, trang 432 - 438. Công trình tập thể của các tác giả Trung Quốc. NXB Thống kê 1998.

. FRED R. DAVID, *Khái luận về quản trị chiến lược*. NXB Thống kê 1995.

. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell, *Strategic Management concepts and cases*. Prentice - Hall International, Inc 1998. Trang 2.

. Raymond Alain - Thiéart, *Chiến lược doanh nghiệp*, Trung tâm Pháp - Việt Đào tạo về quản lý. Nhà xuất bản Thanh niên. Hà Nội - 1999. Trang 61 - 68.

CHÚ THÍCH

(a) SWOT: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

(b) SBU: Strategy Business Unit.