

VẬN DỤNG CHIẾN LƯỢC QUỐC TẾ HÓA ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP VN

PTS. BÙI THỊ MINH HẰNG

Chính sách mở cửa "làm bạn với tất cả các nước" và chính sách khuyến khích xuất khẩu của chính phủ VN những năm gần đây đã tạo cơ hội cho các công ty VN mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế. Nhiều công ty đã có những thành công bước đầu, từ những đơn đặt hàng lẻ tẻ nay đã chiếm được lòng tin của khách hàng ngoài nước và có những hợp đồng dài hạn liên tục như Công ty may Việt Tiến, Nhà máy giấy Sài Gòn... Đối với nhiều công ty, hợp tác quốc tế là cứu cánh cho sự tồn tại và phát triển của xí nghiệp như Nhà máy sơn Đồng Nai, Nhà máy giấy Sài Gòn, các xí nghiệp may, ngành công nghiệp dầu khí...

Tuy vậy, không ít các nhà quản lý, các doanh nhân vẫn lúng túng chưa tìm được lối ra cho công ty của mình. Ngay cả các công ty bước đầu có thành công cũng còn nhiều băn khoăn, chưa định hình được bước phát triển tiếp theo cho công ty của mình. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu, vận dụng chiến lược quốc tế hóa cho có hiệu quả và thích hợp với các doanh nghiệp VN là một vấn đề cấp thiết.

Theo kinh nghiệm kinh doanh của các doanh nhân trong kinh tế thị trường, 80% thành công là nhờ có chiến lược đúng đắn. Để có thể phát triển thành công, đầu tiên công ty cần xác định mục tiêu, lựa chọn đúng chiến lược phù hợp với các điều kiện bên trong và môi trường bên ngoài. Nhìn chung, chiến lược quốc tế hóa được các công ty lựa chọn vì những lý do:

1. Thị trường trong nước đã tới hạn hoặc thị trường ngoài nước cho phép tăng trưởng nhanh hơn.
2. Thông qua quốc tế hóa để có tài nguyên, kỹ thuật mới.
3. Để giảm chi phí sản xuất.
4. Đi theo khách hàng của mình ra nước ngoài để cung cấp những sản phẩm, dịch vụ cho họ.
5. Để tiếp tục cạnh tranh với đối thủ của mình ở thị trường mới.
6. Để cạnh tranh lại với các công ty nước ngoài xâm nhập vào thị trường nội địa.
7. Để khuếch trương năng lực về công nghệ, thông tin ra toàn cầu.

Trong thực tế, đã có rất nhiều bài học cụ thể của các công ty thực hiện chiến lược quốc tế hóa. Một ví dụ thành công là trường hợp của hãng Kodak. Cho đến đầu thập kỷ 80 này, phim Kodak độc chiếm thị trường Mỹ và nổi tiếng trên khắp thế giới. Nhờ cơ hội Olympic 1984 tổ chức tại Mỹ, hãng phim Fuji của Nhật đã chen chân vào thị trường Mỹ và chiếm 20% thị trường thế giới. Hãng Kodak chủ yếu dựa vào thị trường trong nước Mỹ, trước sự cạnh tranh mạnh mẽ của Fuji, Kodak bị rơi vào thế bất lợi vì nếu giá phim ở thị trường Mỹ tụt 10% thì thiệt hại của Kodak sẽ lớn hơn nhiều lần so với thiệt hại của Fuji. Trước tình thế đó, hãng Kodak đã tìm cách thâm nhập thị trường của Nhật. Kodak đã chi 50 tỉ USD để quảng cáo, lập chi nhánh tại Nhật, mở các cửa hàng bán lẻ, giảm giá bán và kết quả đã đánh bại hãng Fuji. Ngoài ra chúng ta thấy tại VN ví dụ của các công ty nước ngoài triển khai chiến lược quốc tế hóa của mình như trường hợp các công ty kiểm toán quốc tế Deloitte Touche Tohmatsu, Price Waterhouse mở chi nhánh tại VN để phục vụ cho các khách hàng của mình. Một ví dụ khác là trường hợp hai hãng nước giải khát Coca Cola và Pepsi Cola nhiều năm qua đã cạnh tranh nhau trên thị trường

hơn 100 nước, nay lại cùng có mặt tại thị trường VN.

Nhìn lại hoạt động hợp tác quốc tế của các công ty VN, chúng tôi có nhận xét là các doanh nhân VN tìm kiếm sự hợp tác quốc tế vì những nguyên nhân sau:

1. Tìm thị trường ngoài nước vì khả năng tiêu thụ trong nước bị hạn chế (tiêu thụ chậm, giá rẻ). Đó là trường hợp của các xí nghiệp may, dệt, giấy da, chế biến gỗ, chế biến nông hải sản...

2. Thông qua hợp tác quốc tế để có được tài nguyên, kỹ thuật mới, để sản xuất và xuất khẩu sản phẩm. Như trường hợp nhà máy sơn Đồng Nai hợp tác kinh doanh với International Paint của Anh để sản xuất các loại sơn cao cấp cung cấp cho thị trường khu vực Đông Nam Á.

Đồng thời với việc thông qua hợp tác để có công nghệ và kỹ thuật mới, một lý do quan trọng mà các công ty VN nhằm tranh thủ là nguồn vốn của các đối tác. Điển hình là các hợp đồng của Tổng công ty dầu khí VN ký kết với các công ty thăm dò và khai thác dầu khí nước ngoài, các hợp đồng nhập máy móc trả chậm bằng sản phẩm.

3. Tranh thủ uy tín và tên tuổi của các hãng có tiếng trên thế giới để có được các hợp đồng, đơn đặt hàng... để có thể chen chân vào thị trường quốc tế.

Còn các động lực khác (như đã nêu ở đầu bài viết này) thúc đẩy các doanh nghiệp thế giới thực hiện quốc tế hóa thì dường như ít tác động đến các doanh nghiệp VN. Đó là vì quá khả năng của các doanh nghiệp VN hay vì chưa thấy hết những cái lợi mà doanh nghiệp sẽ có được? Chúng tôi xin bàn thêm về một điểm mà hầu hết các doanh nghiệp đều quan tâm đó là mục tiêu giảm chi phí sản xuất, tăng lợi nhuận, tăng thu nhập thực tế cho người lao động.

Đa số chúng ta đã quen với suy nghĩ rằng các công ty nước ngoài vào VN vì giá nhân công rẻ, tiết kiệm chi phí vận chuyển, tận dụng nguồn tài nguyên tại chỗ... nhờ đó mà giảm được chi phí. Chúng ta ít nghĩ đến việc quốc tế hóa để giảm chi phí vì cho rằng chúng ta không thể kiểm được phương án nào có chi phí rẻ hơn. Trên thực tế hiện nay, giá thuê đất, nhà xưởng ở VN đã khá cao so với các nước trong khu vực Đông Nam Á, giá cước phí thông tin liên lạc (điện thoại, fax...) của nước ta hiện cao hơn Thái Lan, Mỹ, giá nhân công lao động có kỹ thuật thực tế trên thị trường (không căn cứ theo lương nhà nước trả) ở TP.HCM xấp xỉ như Indonesia, Nga...

Nhưng ngay cả trong những trường hợp không có những lợi điểm trực tiếp như giá lao động rẻ, giá đất đai nguyên vật liệu rẻ... thì việc quốc tế hóa vẫn có thể mang lại được lợi ích kinh tế cho các doanh nghiệp VN. Việc giảm chi phí sản xuất đạt được nhờ hiệu quả kinh tế theo qui mô sản xuất. Nhờ mở rộng hợp tác quốc tế, các xí nghiệp có khả năng tăng sản lượng, tăng qui mô sản xuất, thực hiện phân công lao động theo hướng chuyên môn hóa dẫn tới năng suất lao động của cá nhân và của xí nghiệp đều được nâng cao. Chi phí sản xuất sẽ giảm do giảm định phí trên một đơn vị sản phẩm. Các nhà kinh tế học Ricardo, Heckscher, Ohlin, Samuelson khi xây dựng lý thuyết về lợi thế so sánh đã chứng minh rằng một nước (hoặc một người) có thể nâng mức sống và thu nhập thực tế của mình bằng cách chuyên môn hóa vào việc sản xuất những hàng hóa mà họ có năng suất cao nhất. Việc chuyên môn hóa như vậy sẽ có lợi cho tất cả các nước, thậm chí cả khi một nước công nghiệp có hiệu quả tuyệt đối cao hơn trong việc sản xuất tất cả các mặt hàng so với các nước khác. Họ đã chứng minh được rằng cả hai nước đều có mức sống cao hơn và tiền lương thực tế cao hơn.

Nghiên cứu tình hình thực tế ở một số xí nghiệp đang thực hiện chiến lược quốc tế hóa như Công ty may Việt Tiến, Nhà máy sơn Đồng Nai, Nhà máy giấy Sài Gòn... chúng tôi có một số kết quả như sau:

BẢNG 1: So sánh một số chỉ tiêu hoạt động SXKD của Nhà máy sơn Đồng Nai trước và sau khi hợp đồng kinh doanh với các hãng International Paint của Anh: (xem bảng trang sau).

Công ty may Việt Tiến (thành lập tháng 2.1990) là đơn vị chuyên may hàng gia công xuất khẩu cho khách hàng nước ngoài. Sản phẩm của công ty đã xuất sang thị trường các nước Pháp, Đức, Hà Lan, Bỉ, Canada, Hungary, Nhật... Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong hai năm qua được thể hiện ở bảng 2.

Bảng 1 và bảng 2 đều cho thấy bước phát triển nhảy vọt của cả hai đơn vị thực hiện quốc tế hóa. Thông thường một tổ chức có mức tăng trưởng 10%/năm (trừ yếu tố lạm phát) được coi là phát triển tốt. Tốc độ phát triển của cả hai doanh nghiệp kể trên lớn hơn rất nhiều lần:

- Công ty may Việt Tiến:

Doanh thu tăng: 110%

NSLĐ tăng: 69%

Thu nhập bình quân tăng: 71%

- Nhà máy sơn Đồng Nai:

Doanh thu tăng: 41,82%

NSLĐ tăng: 84,9%

Thu nhập bình quân tăng: 122,6%

Theo số liệu thống kê của cả nước, mức tăng giá trị tổng sản lượng ngành may năm 1992 so với năm 1991 là 23% và của ngành hóa chất năm 1992 so với năm 1991 là 23,5%.

Như vậy công ty may Việt Tiến có mức tăng trưởng gấp 4 lần và nhà máy sơn Đồng Nai có mức tăng trưởng gấp 2 lần bình quân của toàn ngành.

Có thể kể ra nhiều trường hợp cụ thể nữa nhưng chúng tôi xin được dừng lại ở đây. Những con số nêu trên đã cho thấy sự vượt trội của các xí nghiệp thực hiện quốc tế hóa. Đó là một minh chứng tuy chưa đầy đủ nhưng khách quan cho thấy lợi ích của việc thực hiện chiến lược quốc tế hóa. Qua hai ví dụ trên chúng tôi còn thấy rằng việc quốc tế hóa không phải chỉ cần cho việc tiêu thụ hàng hóa như lâu nay

hiều người thường nghĩ. Với những doanh nghiệp hiện nay vẫn tiêu thụ hết hàng hóa ở thị trường nội địa thì việc quốc tế hóa mở ra con đường cho xí nghiệp có thể đạt được mức tăng trưởng cao hơn, vượt trội so với các xí nghiệp khác, tạo lợi thế cạnh tranh giảm chi phí sản xuất....

Việc quốc tế hóa là một vấn đề lớn, lâu dài, cần được nghiên cứu kỹ cả về lý thuyết lẫn kinh nghiệm trong và ngoài nước. Chúng tôi hy vọng sẽ được sự tham gia ý kiến của các nhà nghiên cứu, quản lý và các doanh nhân về vấn đề này và có dịp trao đổi thêm về mô hình thực hiện quốc tế hóa trong lần sau ♣

Tài liệu tham khảo

Chiến lược và chính sách kinh doanh, Trường ĐHKT TP.HCM 1994

Các lý thuyết kinh tế học phương Tây hiện tại, Viện kinh tế thế giới - NXB KHXH, 1993.

Jac You Lee, Internationalization strategies of firms, KIMB - Han-yang University, 1994.

Kenichi Ohmac, Chiến lược kinh doanh tư duy của nhà chiến lược, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương, Hà Nội, 1993.

Mitokazu Aoki, Nghệ thuật quản lý kiểu Nhật Bản, NXB Sự thật, Hà Nội, 1993.

P.A. Samuelson and William D.Nordhaus, Kinh tế học, Viện quan hệ quốc tế, 1989.

Bùi Thị Minh Hằng, Đồng Văn Trung, Đánh giá hiệu quả hợp đồng hợp tác kinh doanh của nhà máy sơn Đồng Nai và Công ty International Paint của Anh, Đại học Bách Khoa TP.HCM, 1993.

Bùi Thị Minh Hằng, Đào Minh Trang, Tổ chức lại dây chuyền may sơ mi xuất khẩu tại Công ty May Việt Tiến, Đại học Bách Khoa, 1993.

Niên giám thống kê 1992, Tổng cục thống kê.

BẢNG 1:

Chỉ tiêu	ĐVT	Trước khi HTQT			Sau khi HTQT	
		1990	1991	% 91/90	1992	% 92/91
1. Giá trị tổng sản lượng trong đó xuất khẩu	1.000đ	2.991.000	2.126.000	71,1	7.306.400	343,7
2. Doanh thu trong đó bằng ngoại tệ	USD	3.329.000	4.900.000	147,2	5.539.800	+
3. Lợi nhuận	1000đ	152.700	221.200	144,9	6.949.260	141,82
4. Nộp ngân sách nhà nước	1000đ	211.000	390.400	185,0	170.370	+
5. Lao động	người	137	146	106,6	318.000	143,8
6. NSLĐ bình quân năm	1000đ/người	24.299	33.562	138,1	680.300	174,3
7. Thu nhập bình quân tháng	1000đ/người	235,7	233,6	99,1	112	76,7
					62.047	184,9
					520	222,6

BẢNG 2 : Một số chỉ tiêu hoạt động SXKD của công ty may Việt Tiến

CHỈ TIÊU	ĐVT	Thực hiện 1991	Thực hiện 1992	%92/91
1. Doanh thu sản xuất chính	1000đ	23.761.85	49.800.000	210
2. Sản phẩm				
- Áo sơ mi	chiếc	1.936.800	2.945.000	152
- Áo jacket	chiếc	379.775	710.000	187
- Các sản phẩm khác	chiếc	550.900	1.035.000	188
3. Lợi nhuận sản xuất chính	1000đ	2.036.838	4.032.800	198
4. Nộp ngân sách	1000đ	1.288.719	3.651.184	283
5. Lao động bình quân năm	người	2.606	3.241	124
6. NSLĐ bình quân năm của CNV	1000đ/người	9.118	15.366	169
7. Thu nhập bình quân năm	1000đ/người	3.953	6.772	171