

NHỮNG LỰC CẢN ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM KHI THỰC HIỆN TÁI CẤU TRÚC

Nguyễn Thị Thu Hà*

1. Tái cấu trúc là xu thế tất yếu đối với các doanh nghiệp

Một xu hướng tất yếu khách quan, nền kinh tế Việt Nam đang ngày càng hội nhập sâu rộng với nền kinh tế khu vực và thế giới. Điều đó đặt ra yêu cầu phát triển kinh tế thời kỳ tới không chỉ là nâng cao tốc độ tăng trưởng, mở rộng kinh tế đối ngoại mà còn cần chủ động tạo ra và phát huy những lợi thế so sánh để đi tắt, đón đầu, tạo những bước đột phá về kinh tế, tránh khỏi nguy cơ tụt hậu. Để đạt được mục tiêu quan trọng ấy, lực lượng đóng vai trò nòng cốt trong nền kinh tế không thể khác chính là các doanh nghiệp Việt Nam. Thực tiễn này mang lại cho các doanh nghiệp Việt Nam (DNVN) không ít những cơ hội song cũng đầy thách thức để có thể tồn tại, phát triển và cạnh tranh khi ra “biển lớn”. Thử thách tổng quát là hầu hết các DNVN chưa đáp ứng được những yêu cầu khắt khe của thị trường thế giới, bộc lộ những yếu kém cơ bản về chất lượng sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ, giá thành cao, quản trị lạc hậu, nhân sự không đáp ứng yêu cầu công việc. Theo tiến sĩ Trần Du Lịch – Viện trưởng Viện Kinh tế TP Hồ Chí Minh, “các doanh nghiệp Việt Nam hiện đang bộc lộ 4 yếu kém cơ bản: Chất lượng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ do mình tạo ra không có tính đồng đều; chi phí đầu vào cao; năng lực quản trị kém và

khả năng đáp ứng thị trường không cao, những yếu kém này sẽ bộc lộ rõ hơn khi Việt Nam gia nhập WTO”... Trong bối cảnh ấy, tái cấu trúc doanh nghiệp được coi là giải pháp căn bản để tháo gỡ tất cả những vướng mắc trên.

Tái cấu trúc là quá trình khảo sát, đánh giá lại cấu trúc hiện tại và đề xuất giải pháp cho mô hình cấu trúc mới nhằm tạo ra “trạng thái” tốt hơn cho doanh nghiệp nhằm thực hiện những mục tiêu đề ra trong những điều kiện, hoàn cảnh luôn thay đổi. Mục tiêu chung của tái cấu trúc là đạt được một “thể trạng tốt hơn” cho doanh nghiệp để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược sẵn có của doanh nghiệp.

Tuy nhiên liệu các doanh nghiệp có nhận thức được “tái cấu trúc” là biện pháp sống còn giúp họ vượt qua khó khăn, nâng cao năng lực, phát huy lợi thế hay không? Thực tế là không hẳn vậy. Mặc dù tái cấu trúc không còn là khái niệm xa lạ, có những doanh nghiệp định hướng, dự báo được xu thế và có sự thay đổi từ nhiều năm nay, nhưng hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn thờ ơ, bàng quan hay nhận thức không đầy đủ để tiến hành đổi mới.

Bên cạnh sự ảnh hưởng chung từ nền kinh tế thế giới đang có những diễn biến

* Nguyễn Thị Thu Hà, Thạc sĩ kinh tế, Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia.

phức tạp, suy thoái và khủng hoảng nợ công, thì nền kinh tế Việt Nam cũng đứng trước một số nguy cơ mất ổn định như lạm phát cao và kéo dài, thâm hụt ngân sách và về dài hạn có nguy cơ định hướng sai về đầu tư và tiêu dùng, thâm hụt thương mại gây áp lực lên tỷ giá hối đoái. Theo dự báo của OECD về tốc độ tăng trưởng kinh tế năm 2012 thì tất cả các nền kinh tế như Mỹ, khu vực châu Âu, Trung Quốc, Brazil...đều điều chỉnh theo xu hướng giảm, ngoại trừ Nhật Bản và Nga có xu hướng tăng. Trong khi đó nợ công của các Chính phủ vượt quá khả năng chi tiêu của các quốc gia, điển hình là kinh tế Mỹ có mức nợ công lên tới 10.040 tỉ USD, Nhật Bản là 9.840 tỉ USD, ý 1.843 tỉ USD. Trong khi đó, đối với Việt Nam, những khó khăn của nền kinh tế 2011 vẫn tiếp tục ảnh hưởng đến 2012, lạm phát ở mức cao 18,56%, đồng Việt Nam mất giá khoảng 11% so với USD, tốc độ tăng trưởng của ngành công nghiệp (5,5%) và dịch vụ (6,99%) đều sụt giảm so với 2010... Hàng loạt những bất ổn vĩ mô gây khó khăn rất lớn cho hoạt động của các doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp lúng túng trong từ khâu định hướng đầu tư, thực hiện sản xuất đến khâu tiêu thụ sản phẩm...

2. Những lực cản chủ yếu đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình tái cấu trúc

Trước những thách thức của hội nhập kinh tế quốc tế, tái cấu trúc doanh nghiệp để thích ứng và hội nhập càng được đặt ra cấp bách hơn bao giờ hết. Tuy nhiên việc thực hiện tái cấu trúc là bài toán khó, không đơn giản đối với các doanh nghiệp. Bên cạnh những khó khăn khách quan từ môi trường kinh doanh bên ngoài, trong quá trình thực hiện tái cấu trúc bản thân doanh nghiệp cũng tồn tại nhiều lực cản sau đây:

a) Nhận thức chưa đầy đủ về sự đổi mới trong đội ngũ lãnh đạo và nhân viên doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp kể từ khi ra đời đều phải trải qua các giai đoạn phát triển khác nhau, ở mỗi giai đoạn đều có những mâu thuẫn nội tại, ngay cả ở giai đoạn đỉnh cao của sự phát triển. Những mâu thuẫn ấy nếu không giải quyết được thì có thể nó sẽ tích tụ và ngày càng nhức nhối. Nhưng ít các lãnh đạo hay giám đốc doanh nghiệp ý thức điều này ngay từ đầu để tiến hành thay đổi thường xuyên mà chỉ đến khi doanh nghiệp thực sự gặp những khó khăn không thể không giải quyết thì họ mới buộc phải thay đổi. Điều này đôi khi không chỉ tốn kém mà còn không mang lại hiệu quả như mong muốn. Vì vậy người lãnh đạo phải là người có tầm nhìn xa về một tương lai của doanh nghiệp trong sự biến động đầy phức tạp của môi trường bên ngoài và những phát sinh trong nội bộ để chủ động có những thay đổi phù hợp. Tái cấu trúc doanh nghiệp bao gồm rất nhiều việc phải làm, trong đó, có những việc là hữu hình, có những việc là vô hình. Thay đổi tư duy trong quản lý là "tái cấu trúc" vô hình nhưng đó lại là nhân tố quyết định đối với sự thành công của toàn bộ chương trình tái cấu trúc doanh nghiệp ở nước ta hiện nay.

Đối với đại đa số cán bộ, công nhân viên, người lao động, việc tái cấu trúc doanh nghiệp sẽ là sự thay đổi vô cùng lớn đối với họ, bởi vì tái cấu trúc là việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp bằng cách xây dựng lại sơ đồ cơ cấu tổ chức, thay đổi các phòng ban chức năng, phương thức thực hiện và phối hợp công việc... Mọi người đều có thể chỉ thấy khó khăn cho rằng tái cấu trúc sẽ làm ảnh hưởng tới quyền lợi cá nhân

của họ như chức vụ, lương bổng... mà ít thấy được lợi ích khi doanh nghiệp tiến hành tái cấu trúc. Họ sẽ không nhận ra tầm quan trọng của việc tái cấu trúc không chỉ mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp mà cho cả chính lợi ích thiết thực cho cá nhân nên rất khó chấp nhận cái mới, chấp nhận sự thay đổi, thậm chí là chống đối lại quá trình đổi mới.

b) Năng lực quản lý yếu kém

Thực tế cho thấy đòi hỏi ngày càng cao đối với năng lực và trình độ quản lý của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp để đáp ứng nhu cầu công việc. Đội ngũ lãnh đạo các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay phần lớn thiếu kinh nghiệm, đôi khi thiếu hiểu biết hoặc năng lực cần thiết để có thể thực hiện vai trò quản lý và điều hành doanh nghiệp trước sự thay đổi như vũ bão của môi trường kinh doanh và sự phát triển khoa học công nghệ. Theo một nghiên cứu của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, đối với 63.000 DN trên cả nước, kết quả có tới 43% chủ DN có trình độ từ phổ thông trung học trở xuống. Hầu hết đội ngũ các nhà quản trị DN chưa nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của việc tái cấu trúc doanh nghiệp trước yêu cầu của thời kỳ mới.

Xuất phát từ sự yếu kém về trình độ cũng như năng lực nên các nhà lãnh đạo điều hành doanh nghiệp theo cách gọi chung hiện nay là “quản trị theo sự thuận tiện” chứ không phải là sự quản trị khoa học. Điều này không chỉ là kết quả mà còn là nguyên nhân khiến việc tái cấu trúc, đặc biệt là tái cấu trúc phương thức quản trị càng cần thiết hơn bao giờ hết.

Tái cấu trúc là sự “thay đổi lớn”, chỉ có đội ngũ lãnh đạo mới có thể chiến thắng được sự ăm nòn của cả hệ thống, chỉ có lãnh đạo mới

tạo ra động lực cần thiết để thay đổi hành vi của các nhân viên trong doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các lãnh đạo phải tiếp tục phát triển kỹ năng của bản thân thông qua quá trình học hỏi, nâng cao kiến thức và năng lực để có thể thúc đẩy thành công công cuộc tái cấu trúc.

c) Tâm lý ngại đổi mới

Đội ngũ lãnh đạo chính là “dầu tàu” hết sức quan trọng ở bất kỳ sự thay đổi nào. Sự linh hoạt, quyết đoán, dám đương đầu với những khó khăn thử thách của đội ngũ lãnh đạo, lường trước và dám chấp nhận rủi ro trong quá trình thực hiện là yếu tố giúp doanh nghiệp phát triển lên tầm cao mới. Ngược lại tâm lý sợ rủi ro của những người đứng đầu sẽ kìm hãm thậm chí là những bước lùi đối với doanh nghiệp đó. Sự thiếu quyết tâm này của đội ngũ lãnh đạo là một lực cản lớn cho quá trình tái cấu trúc DN.

Đội ngũ lãnh đạo cần là những người tiên phong trong quá trình thực hiện tái cấu trúc, để làm gương cho nhân viên thì chính họ lại chỉ hô hào mà không tự thay đổi hành vi của mình. Điều này sẽ gây ảnh hưởng xấu cho quá trình đổi mới.

Nhân viên và những người lao động khác trong doanh nghiệp, đặc biệt là những người lâu năm sẽ có cảm giác mất mát và lo lắng. Họ đã quá quen với những hoạt động cũ của doanh nghiệp, quen với sự ổn định trong cách nghĩ và cách làm. “Sự trì kéo của cái cũ” là lực cản tồn tại ngay cả ở những DN có quyết tâm đổi mới.

Khi doanh nghiệp tiến hành tái cấu trúc, họ sẽ phải trải qua rất nhiều tâm lý khác nhau. Ban đầu là sự bất ngờ dù có thể được thông báo trước rồi là sự rút lui “phòng thủ”, thậm chí công kích quá trình đổi mới, than

vấn về những điều đang gặp phải... Khi việc tái cấu trúc diễn ra, đa số các nhân viên sẽ phải trải qua những giai đoạn như vậy, có những người trải qua nhanh hơn, có người sẽ mắc kẹt lâu hơn. Nỗi sợ hãi là chủ yếu đối với người lao động là "họ không hiểu mình có thích ứng được với vị trí công việc mới hay không". Việc tái cấu trúc không thể tránh khỏi việc cắt giảm, điều chỉnh một số vị trí công việc, do vậy sự phản ứng từ các nhân viên là điều dễ hiểu. Tất cả những điều đó khiến họ không muốn nghĩ đến chuyện phát triển và làm mới chính mình, cố gắng ôm lấy sự ổn định vốn có.

Những doanh nghiệp quyết tâm đổi mới, nhân viên sau một thời gian sẽ quen dần, tiếp thu sự thay đổi và thực hiện những thay đổi cần thiết. Ngay cả khi đạt tới điều này rồi doanh nghiệp vẫn còn gặp khó khăn từ năng lực đội ngũ vì kiến thức, kỹ năng của nhân viên không đáp ứng yêu cầu. Đây cũng là một lực cản không nhỏ cho các doanh nghiệp khi muốn cơ cấu lại.

d) Khó khăn về tài chính

Tiến hành tái cấu trúc doanh nghiệp đồng nghĩa với việc cần một nguồn lực tài chính lớn. Trong khi đó, ngoài những TDKT lớn, hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam thường có quy mô vừa và nhỏ, hạn chế về năng lực tài chính. Theo số liệu của Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, tính đến 31/12/2011, tổng số DN còn tồn tại về mặt pháp lý là 543.963 DN, với tổng số vốn trên 6 triệu tỷ đồng (khoảng 11.030 triệu đồng/DN), một con số quá thấp. Để có vốn cho các hoạt động kinh doanh thường xuyên đã là một khó khăn đối với các DNVN, vốn đáp ứng cho tái cấu trúc tất nhiên còn là một khó khăn lớn hơn nhiều. Bên cạnh đó,

sự bất ổn vĩ mô của nền kinh tế nói chung, thị trường chứng khoán yếu kém, lãi suất cao và khả năng khó tiếp cận nguồn vốn từ các tổ chức tín dụng... đã khiến cho nhiều doanh nghiệp không có đủ năng lực tài chính để thực hiện các kế hoạch đầu tư cũng như sự thay đổi mang tầm chiến lược.

e) Không linh hoạt trong quá trình thực hiện

Quá trình tái cấu trúc đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng như một chiến lược dài hơi và thực hiện cũng không phải trong một thời gian ngắn. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện, người quản lý không nên thiết lập các dự án một cách cứng nhắc. Mục tiêu của chương trình thay đổi không phải là không thể thay đổi. Nếu các chương trình đó chưa phù hợp thì chắc chắn nó sẽ khó duy trì trong một thời gian dài hay không thể đáp ứng được các yêu cầu của sự thay đổi. Các DNVN thường mắc phải sự cứng nhắc trong quá trình thực hiện, thiếu sự phân tích thường xuyên đối với các hoạt động đang diễn ra để kịp thời thay đổi mục tiêu và cách thức tiến hành.

Các nỗ lực nhằm đổi mới còn có thể mất động lực nếu không có những mục tiêu ngắn hạn. Cả nhà quản lý và nhân viên sẽ ít kiên trì theo đuổi mục tiêu lớn nếu trong quá trình thực hiện họ không thấy những thành công nhỏ từ sự đổi mới. Các nhà lãnh đạo đôi khi quá chú tâm vào mục tiêu dài hạn mà quên đi những thắng lợi cần thiết trong ngắn hạn để khuyến khích mọi người tham gia tích cực hơn... Hay ngược lại, tiến hành tái cơ cấu trong một thời gian đã vội vã nghĩ rằng mình đã thành công, làm vậy cũng khiến mọi người đơn giản hóa cách nghĩ và không còn cố gắng để làm tốt hơn nữa.

g) Không biến những thay đổi thành văn hóa doanh nghiệp

Với các DNVN, việc chú trọng tới văn hóa doanh nghiệp còn rất hạn chế và cũng ít lãnh đạo doanh nghiệp biết tầm quan trọng và sự ảnh hưởng của văn hóa tới các hoạt động của doanh nghiệp. Hay nói cho đúng là việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp còn khá xa, rất ít các doanh nghiệp có ý thức xây dựng bản sắc văn hóa cho riêng mình. Văn hóa doanh nghiệp được hình thành từ nội bộ của chính doanh nghiệp và có ảnh hưởng rất lớn tới suy nghĩ và hành động của các nhân viên. Việc phát huy các giá trị văn hóa không chỉ giúp các nhà lãnh đạo thành công trong công việc hàng ngày mà còn khiến cho sự đổi mới được diễn ra một cách dễ dàng thuận lợi hơn, giúp cho việc tái cấu trúc thành công hơn.

Vào thời điểm mà những khái niệm khủng hoảng hay suy thoái đang được đề cập một cách thường xuyên nhất, các phương tiện truyền thông không ngừng nói đến sự phục hồi hay suy thoái tiếp theo của nền kinh tế thì vai trò của quá trình tái cấu trúc đối với các doanh nghiệp nói chung và các DNVN nói riêng càng trở lên quan trọng hơn bao giờ hết. Tuy nhiên để có được kết quả tái cấu trúc một cách thực sự và mang lại cho các doanh nghiệp sự thay đổi lớn lao

thì bên cạnh đó các doanh nghiệp Việt Nam còn gặp phải vô vàn khó khăn khi thực hiện. Có những doanh nghiệp sau nhiều nỗ lực thay đổi đã giúp họ thích nghi với sự biến động không ngừng của môi trường kinh doanh, cải thiện được vị thế cạnh tranh nhưng cũng không ít các doanh nghiệp thất bại sau một thời gian thực hiện. Nắm bắt được những lực cản sẽ giúp cho các doanh nghiệp tránh được những tổn thất không đáng có và thực sự đem lại thành công cho quá trình tái cấu trúc của mỗi doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Phạm Thị Thu Hằng (2010), *Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam 2010*, Nxb Thông tin và Truyền thông.

John P. Kotter (2010), Vũ Thái Hà, Lê Bảo Luân, Bùi Thu Hà dịch, *Dẫn dắt sự thay đổi*, Nxb Lao động - Xã hội 2010.

Đại Dương (2006), "Lột xác" để hội nhập, đăng trên VietBao.vn ngày 24.7.2006

Hải Hà (2012), "Doanh nghiệp cần tái cấu trúc để tồn tại", đăng trên VOV.vn (4/1/2012)

Một số website:

www.camnangdoanhnhiep.com

www.doanhnhans360.vn