

RÀO CẢN LỢI ÍCH NHÓM TRONG QUÁ TRÌNH TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM HIỆN NAY

ThS NGUYỄN PHẠM ANH

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Tái cấu trúc doanh nghiệp nói chung mà chủ yếu tái cấu trúc DNNN (các tập đoàn kinh tế, tổng công ty) được xác định là nhiệm vụ cấp bách trong năm 2013 và cũng là yêu cầu tất yếu, phù hợp với tiến trình chuyển đổi từ phát triển kinh tế theo chiều rộng sang phát triển theo chiều sâu. Đây cũng là quá trình tiếp tục của đổi mới, sắp xếp lại DNNN gắn với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011-2020 và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2011-2015. Việc tái cấu trúc doanh nghiệp luôn phải được xem xét một cách thường xuyên nếu không tình trạng mất cân bằng của hệ thống có thể xảy ra. Trong thực tế quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp luôn vấp phải nhiều rào cản, trong đó quan trọng nhất là rào cản lợi ích nhóm và đây cũng là nội dung phân tích chính của bài viết này.

Từ khóa: *Cổ phần hóa, DNNN, tái cấu trúc, rào cản, lợi ích nhóm, tập đoàn kinh tế, tổng công ty, quá trình, Việt Nam.*

THE ROADBLOCK OF GROUP INTEREST IN RESTRUCTURING VIETNAMESE ENTERPRISES

Summary

Restructuring enterprises in general and restructuring the state-owned enterprises (SOEs) in particular, is identified as an urging and vital mission in 2013, in accordance with the transitional process from width to depth economic development. This is also the continuation of “innovate and restructure SOEs”, going in line with the Socio-economic Development Strategy in the period of 2011-2020 and 2011-2015 Socio-economic Development 5 years Plan. Restructuring enterprises must be frequently considered to avoid system imbalance. In fact, it has always been to deal with many challenges, including the roadblock of group's interest, which is also the focused content of this article.

Giới thiệu

Quá trình “Đổi mới và sắp xếp lại doanh nghiệp” đã được khởi phát từ đầu thập niên 90 của thế kỷ trước và đã đạt được những thay đổi cơ bản như quy mô doanh nghiệp lớn lên nhanh chóng, phạm vi hoạt động rộng hơn và lĩnh vực hoạt động kinh doanh đa dạng hơn. Tuy nhiên, tình trạng làm ăn kém hiệu quả đã xảy ra ngày càng nhiều. Cơ chế chủ quản đã ngày càng thể hiện những nhược điểm lớn kìm hãm sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Sự không tương thích giữa cơ chế quản lý của doanh nghiệp với quy mô, phạm vi và những yêu cầu mới đã bộc lộ rõ, hậu quả chắc chắn sẽ xuất hiện là sự đổ vỡ từng bộ phận và dần dần sẽ đổ vỡ toàn bộ hệ thống quản lý của doanh nghiệp. Với hậu quả đó, doanh nghiệp càng lớn nhanh về quy mô, mở rộng nhanh hơn về phạm vi hoạt động thì sự suy yếu, thậm chí dẫn đến phá sản sẽ ngày càng nhanh hơn. Như vậy, tái cấu trúc doanh nghiệp hay nói cách khác là tổ chức lại doanh nghiệp là một đòi hỏi khách quan đối với tất cả các doanh nghiệp trong những năm sắp tới.

Những tồn tại và thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

Quá trình “Đổi mới và sắp xếp lại doanh nghiệp” được thực hiện qua các giai đoạn sau: (1) Giai đoạn 1990-1996: hoạt động cổ phần hóa được xem là thí điểm theo chủ trương vừa thử vừa sửa; (2) Giai đoạn 1996-1998: thí điểm mở rộng cho hoạt động

cổ phần hóa và kết quả là đã chuyển 25 DNNN thành công ty cổ phần; (3) Giai đoạn 1998-2001: chính thức thực hiện chương trình cổ phần hóa, thực hiện theo Nghị định số 44/1998/NĐ-CP về chuyển DNNN thành công ty cổ phần và đến hết 31.12.2001 đã cổ phần hóa được 548 DNNN; (4) Giai đoạn 2001-2005: ngày 19.9.2002, Nghị định số 64/2002/NĐ-CP ra đời thay thế Nghị định số 44/1998/NĐ-CP đã mở ra giai đoạn mới của cổ phần hóa - giai đoạn cổ phần ô ạt. Tiếp theo đó, với Nghị định số 187/2004/NĐ-CP về chuyển công ty nhà nước thành công ty cổ phần thì các công ty thành viên của các tổng công ty nhà nước và bản thân tổng công ty mà nhà nước không muốn chi phối đều là đối tượng cổ phần hóa; (5) Giai đoạn 2005-2010: khoảng 25% số DNNN được tiến hành cổ phần hóa theo Nghị định 109/2007/NĐ-CP so với số DNNN phải tiến hành cổ phần hóa từ 2007-2010 theo đề án được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt; (6) Giai đoạn hiện nay: năm 2011 đã cổ phần hóa được 60 doanh nghiệp. Trong 4 tháng đầu năm 2012 cổ phần hóa thêm 4 doanh nghiệp chưa cổ phần hóa được trong năm 2011.

Tuy có những bước chuyển đáng kể nhưng quá trình này vẫn còn tồn tại một số bất cập: Thứ nhất, tình hình tài chính của các doanh nghiệp chưa đảm bảo được các yêu cầu về an toàn tài chính, tiềm tàng nhiều nguy cơ rủi ro và đổ vỡ một khi kinh doanh không hiệu quả. Thứ hai, hiệu quả hoạt động thấp ở một số lĩnh vực quan trọng mà các DNNN nắm giữ thị phần lớn nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế, mặc dù được đầu tư lớn nhưng đóng góp cho GDP và ngân sách lại nhỏ. Thứ ba, hiệu quả đầu tư vào sản phẩm có khả năng cạnh tranh chưa cao, chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

Trong những năm qua, thị trường Việt Nam cũng đã có những biến động đáng kể. Sự phát triển nóng của thị trường bất động sản và thị trường chứng khoán đã cuốn hút nhiều doanh nghiệp từ các ngành nghề kinh doanh khác nhau vào thị trường bất động sản và thị trường chứng khoán. Các doanh nghiệp đi lên từ kinh doanh thương mại dễ bị cuốn hút vào mục tiêu ngắn hạn, thiếu bền vững, dễ rơi vào hoàn cảnh khủng hoảng trong tình trạng kinh tế khó khăn. Bên cạnh đó, các quy định pháp luật chưa bắt kịp thực tiễn dẫn đến các doanh nghiệp đầu tư chông chéo, dàn trải vào các mảng không thuộc lĩnh vực kinh doanh chính.

Theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư thì trong 4 tháng đầu năm 2012, số doanh nghiệp giải thể, ngừng hoạt động tăng cao hơn so với cùng kỳ năm trước. Thống kê của Bộ cho thấy, 4 tháng đầu năm 2012 tổng số doanh nghiệp đã thực hiện việc giải thể và dừng hoạt động tiếp tục tăng nhanh chóng lên 17.735 doanh nghiệp, tăng

9,5% so cùng kỳ năm 2011. Trong đó, thành phố Hồ Chí Minh có 5.822 doanh nghiệp với 808 doanh nghiệp đã giải thể, 5.014 doanh nghiệp dừng hoạt động; Hà Nội có 3.538 doanh nghiệp với 319 doanh nghiệp đã giải thể, 3.219 doanh nghiệp dừng hoạt động. Như vậy, tính đến hết ngày 30.4.2012, trong tổng số 647.627 doanh nghiệp đã được thành lập, cả nước còn 463.802 doanh nghiệp đang hoạt động, chiếm tỉ lệ 71,6%; có 81.929 doanh nghiệp đã giải thể, 16.075 doanh nghiệp đã đăng ký dừng hoạt động và 85.821 doanh nghiệp dừng hoạt động nhưng không đăng ký.

Trước biến động của thị trường và thực trạng nêu trên, các doanh nghiệp Việt Nam đang phải đối mặt với 4 thách thức: (1) Thiếu chiến lược và thiếu tập trung: các doanh nghiệp đang đầu tư quá dàn trải vào những lĩnh vực doanh nghiệp không có kinh nghiệm, chủ yếu theo trào lưu thị trường, trong đó rất nhiều khoản đầu tư chạy theo các mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn; (2) Sự mất cân đối nghiêm trọng về dòng tiền trong doanh nghiệp: do nguồn vốn có hạn nhưng lại đầu tư quá dàn trải vào các lĩnh vực kinh doanh khác nhau, tiền mặt không đủ để hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp, các nguồn vốn ngắn hạn được dùng để đầu tư các dự án dài hạn; (3) Hệ thống không phát triển kịp với sự phát triển nóng của doanh nghiệp: phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam phát triển từ các doanh nghiệp thương mại với hệ thống đơn giản. Khi doanh nghiệp phát triển quá nóng thì hệ thống và các quy trình không bắt kịp được với các mô hình kinh doanh phức tạp hơn; (4) Thiếu hụt nguồn nhân lực: nguồn nhân sự cao cấp vốn đã ít ỏi lại bị dàn trải vào nhiều lĩnh vực khác nhau, mỗi nhân sự quản lý đều nắm giữ nhiều vị trí tại nhiều công ty ở các lĩnh vực khác nhau do đó không đủ thời gian và thiếu kinh nghiệm để quản lý những công việc quá đa dạng.

Tái cấu trúc doanh nghiệp và các rào cản thực hiện

“Tái cấu trúc” (Restructuring) và “Tái lập” (Re-engineering) được nhiều người hiểu một cách chung chung là quá trình thực hiện những thay đổi căn bản trong doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn. Nhưng cần phải hiểu chính xác về hai cụm từ này như thế nào?

“Restructuring” (thường được dịch là “tái cấu trúc”) là quá trình tổ chức, sắp xếp lại doanh nghiệp nhằm tạo ra trạng thái tốt hơn cho doanh nghiệp để thực hiện những mục tiêu đề ra.

Mục tiêu chung của tái cấu trúc là đạt được một “trạng thái tốt hơn” cho doanh nghiệp để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn dựa trên những nền tảng về

sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược sẵn có của doanh nghiệp. Tuy vậy, trong nhiều trường hợp, tái cấu trúc có thể chỉ nhằm mục tiêu đạt được sự “cải thiện vận hành” ở một mảng nào đó trong tổ chức, doanh nghiệp.

Một chương trình tái cấu trúc toàn diện sẽ bao trùm hầu hết các lĩnh vực như cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý, điều hành; các hoạt động và các quá trình, nguồn lực khác của doanh nghiệp. Tái cấu trúc cũng có thể được triển khai “cục bộ” tại một hay nhiều mảng của doanh nghiệp (tài chính, nhân sự, bán hàng, sản xuất...) nhằm đạt mục tiêu là nâng cao “thể trạng” của bộ phận đó.

“Re-engineering” (dịch là “tái lập”) là quá trình thiết kế lại tận gốc các quá trình trong doanh nghiệp, đặc biệt là các quá trình kinh doanh nhằm giúp cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Mục tiêu của tái lập là tạo ra những quy trình được thiết kế lại tốt hơn, giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược sẵn có của doanh nghiệp.

Như vậy, có thể nói “tái cấu trúc” là một phần của quá trình tái lập, chủ yếu chỉ đi vào mục tiêu “nâng cao thể trạng” của doanh nghiệp trên nền tảng hiện có, trong khi đầu ra của tái lập là giải pháp tốt nhất cho doanh nghiệp, bao gồm đích đúng, con đường đúng, phương tiện đúng dựa trên một nền tảng có thể hoàn toàn mới. Trên thực tế trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp thường đối mặt với bốn rào cản chính sau đây:

Đầu tiên là rào cản về lợi ích nhóm. Việc có thêm nhà đầu tư mới và giảm ưu đãi từ phía Nhà nước sau khi doanh nghiệp sắp xếp lại sẽ khiến nhiều lãnh đạo hay đại diện vốn nhà nước tại DNNN, những người được lợi rất lớn từ khu vực này, lo ngại sẽ bị ảnh hưởng quyền lợi. Do đó, họ cố tình ngăn cản, kéo dài thời gian thoái vốn, làm chậm tiến độ cải cách.

Rào cản thứ hai là khung pháp lý chưa ổn định và rõ ràng để chủ sở hữu có thể thực hiện giám sát. Cơ chế phối hợp giữa các chủ thể thực hiện giám sát; cơ chế công khai, minh bạch, kiểm tra, kiểm duyệt thông tin báo cáo cũng như cơ chế cho phép một tổ chức hay đơn vị độc lập tham gia quá trình đánh giá, giám sát hiệu quả rất thiếu. Đến nay, mới chỉ có thêm 2 văn bản điều chỉnh các vấn đề liên quan trực tiếp đến quản lý, giám sát việc thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước là Nghị định số 101/2009/NĐ-CP ngày 5.11.2009 của Chính phủ về thí điểm thành lập, tổ chức, hoạt động và quản lý tập đoàn kinh tế nhà nước và Quyết định số 224/2006/QĐ-TTg ngày 26.10.2006 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Quy chế giám sát và đánh

giá hiệu quả hoạt động của DNNN.

Rào cản thứ ba là việc xử lý số nợ tồn đọng của các tập đoàn, tổng công ty lớn hiện nay còn nhiều bất cập và khó khăn.

Rào cản cuối cùng là chi phí thực hiện quá trình tái cơ cấu DNNN. Hiện chưa có cơ quan nào có thể dự trù kinh phí cụ thể cho quá trình tái cơ cấu DNNN do phạm vi rộng, dàn trải cũng như mối liên hệ của quá trình này với việc tái cơ cấu các lĩnh vực khác của nền kinh tế và các vấn đề liên quan đến thay đổi chính sách.

Rào cản về lợi ích nhóm trong tái cấu trúc doanh nghiệp và giải pháp

Sự mâu thuẫn về lợi ích nhóm

Hoạt động của doanh nghiệp luôn tồn tại hai nhóm liên quan mật thiết với nhau là nhóm cung cấp nguồn lực tài chính và nhóm điều hành doanh nghiệp. Phân chia quyền lợi giữa hai nhóm này là nguyên nhân phát sinh mâu thuẫn lợi ích trong doanh nghiệp.

Chủ sở hữu, nhà đầu tư lo ngại về việc thất thoát và sử dụng kém hiệu quả nguồn tài chính đã cung cấp cho doanh nghiệp. Do vậy, khi đã bỏ vốn vào doanh nghiệp, nhóm này có xu hướng giành quyền kiểm soát mọi hoạt động. Ban giám đốc và các vị trí điều hành chủ chốt bị hạn chế, khó linh hoạt với các quyết định điều hành khi chịu quá nhiều kiểm soát từ các nhà cung cấp tài chính.

Mâu thuẫn cũng nằm trong việc phân chia lợi nhuận doanh nghiệp tạo ra. Chủ sở hữu và nhà đầu tư, một cách hợp lý, sẽ hưởng phần lớn lợi nhuận. Đội ngũ điều hành có thể không hài lòng với điều này khi cho rằng ngoài lương tư bản ban đầu bỏ ra, nhóm cung cấp tài chính không còn đóng góp gì thêm cho doanh nghiệp. Trong khi đó, chính họ, những nhà quản lý với năng lực và danh tiếng của mình mới chính là người làm nên thành công cho doanh nghiệp. Ngược lại, các nhà đầu tư tin rằng họ đã chấp nhận rủi ro lớn khi bỏ vốn vào doanh nghiệp, do đó xứng đáng được hưởng phần lợi nhuận lớn hơn.

Giải pháp giảm rào cản lợi ích nhóm

Các cơ chế giải quyết mối xung đột lợi ích giữa các nhóm trong doanh nghiệp đã được phát triển và sử dụng hiệu quả tại Mỹ, Đức, Nhật Bản và Anh. Tuy nhiên với các nền kinh tế đang phát triển hoặc đang trong giai đoạn chuyển đổi, gần như chưa có cơ chế giải quyết hiệu quả việc này. Giải quyết bất hợp lý xung đột lợi ích giữa nhóm sở hữu và nhóm điều hành là nguyên nhân chính dẫn tới tình trạng thất thoát tài sản doanh nghiệp

trong quá trình tư nhân hóa tại Nga hay việc một số tập đoàn Hàn Quốc (chaebol) bán lại các nhà máy thành viên cho người thân của lãnh đạo điều hành với giá rẻ.

Cạnh tranh trên thị trường sẽ buộc doanh nghiệp tìm mọi cách giảm thiểu chi phí sản xuất. Một trong các giải pháp là tìm tới các nguồn tài chính có giá rẻ hơn, qua đó xung đột lợi ích giữa hai nhóm sẽ được giải quyết. Tuy nhiên, trông chờ vào sự điều chỉnh dựa vào thị trường là không khả quan mà giải pháp phải là của chính doanh nghiệp.

Giải pháp đầu tiên và quan trọng nhất cho vấn đề xung đột lợi ích nhóm là thực hiện hợp đồng cam kết dài hạn và gắn bó quyền lợi của nhóm quản lý với nhóm sở hữu. Để đảm bảo hiệu quả của cách làm này, các biện pháp đo lường kết quả, chất lượng các quyết định quản lý đóng vai trò rất quan trọng. Công cụ thực hiện bao gồm: tiền lương (salary), tiền thưởng trên kết quả kinh doanh (performance bonus), quyền chọn mua lại cổ phần hiện tại (stock option), quyền mua cổ phần mới (stock warrant). Trong trường hợp đội ngũ quản lý của doanh nghiệp rất có danh tiếng và kinh nghiệm thì nhiều nhà đầu tư sẵn sàng bỏ vốn vào doanh nghiệp mà không có bất kỳ đòi hỏi nào về quyền kiểm soát điều hành doanh nghiệp.

Giải pháp thứ hai là xây dựng cơ chế bỏ phiếu (voting scheme) đảm bảo quyền lợi cho các nhà đầu tư nhỏ cũng như cho phép nhân sự điều hành chủ chốt được tham gia bỏ phiếu ngay cả khi không nắm giữ cổ phần với một tỷ lệ hợp lý. Mặc dù vậy quyền sở hữu doanh nghiệp chỉ nên tập trung vào một vài cổ đông lớn (mỗi cổ đông sở hữu từ 10-20%, có thể gồm cả nhân sự điều hành chủ chốt).

Giải pháp thứ ba là doanh nghiệp có thể phát hành trái phiếu có khả năng chuyển đổi thành cổ phần (convertible bond) để giải quyết xung đột trong quản trị doanh nghiệp đồng thời như một công cụ huy động vốn hiệu quả. Khi nhóm quản lý hoạt động yếu kém và có thể không trả được nợ, người sở hữu trái phiếu có thể trở thành cổ đông và có quyền tham gia kiểm soát hoạt động điều hành sản xuất, kinh doanh. Ngoài trái phiếu chuyển đổi còn có thể sử dụng một công cụ khác là hợp đồng vay nợ có điều khoản quy định quyền kiểm soát điều hành trong trường hợp kết quả kinh doanh xấu. Các nhà đầu tư cũng có thể tăng quyền kiểm soát doanh nghiệp của mình bằng cách sử dụng LBOs (leveraged buy outs) - giao dịch trong đó doanh nghiệp sau khi đã chuyển sang hình thức cổ phần rộng rãi bị mua lại bởi nhóm các nhà đầu tư mới, thường là chính người chủ cũ, hay các ngân hàng, tổ chức tài chính.

Thành công của các hệ thống quản trị xung đột lợi

ích doanh nghiệp tại Mỹ, Nhật Bản, Đức luôn nhấn mạnh sự kết hợp của hệ thống pháp lý bảo vệ lợi ích nhà đầu tư và vai trò của các nhà đầu tư lớn. Đây là điểm khác biệt lớn nhất khi so sánh với thực tế quản trị tại các quốc gia đang phát triển khác. Do đó việc xây dựng một cơ chế pháp lý để bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các nhà đầu tư là một vấn đề cơ bản trong tái cấu trúc DNNN và cần nhận được sự quan tâm xứng đáng từ các nhà quản lý và xây dựng chính sách.

Kết luận

Tái cấu trúc là vấn đề sống còn của doanh nghiệp trong bối cảnh thực tế hiện nay ở Việt Nam. Nhưng để có được “một thể trạng” tốt sau tái cấu trúc thì cần phải có những bước đi, cách thức giải quyết bài bản và khoa học. Quá trình thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp không tránh khỏi việc vấp vào các rào cản cản trở quá trình, trong đó mâu thuẫn lợi ích nhóm là rào cản cơ bản cản trở các bước thực hiện khác của quá trình. Giải quyết tốt mâu thuẫn về lợi ích nhóm trong doanh nghiệp không có một cách thức chung cho mọi doanh nghiệp mà cách thức giải quyết còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố chủ quan và khách quan, trong đó yếu tố nội tại bên trong của doanh nghiệp đóng vai trò quyết định. Bên cạnh đó, một khung pháp lý rõ ràng, không chồng chéo giúp bảo vệ lợi ích của các nhóm trong doanh nghiệp là vô cùng cần thiết khi thực hiện tái cấu trúc DNNN ■

Tài liệu tham khảo

- Hoàng Xuân Hòa. *Một số vấn đề nợ xấu của DNNN*. Tạp chí Tài chính số 11.2012.
- <http://www.bvsc.com.vn>. *Những con số “giật mình” về tình hình và “sức khỏe” của doanh nghiệp*.
- <http://www.gso.gov.vn>. *Vốn đầu tư phân theo thành phần kinh tế* - Tổng cục Thống kê.
- A. Shleifer, R. Vishny. *A Survey of corporate governance*. The Journal of Finance, Vol. 52, pp 737-783, 1997.
- J. Champy. *Reengineering Management*, Harper Business Books, 1995.
- Tô Trung Thành, Nguyễn Trí Dũng. *Báo cáo kinh tế vĩ mô 2012 “từ bất ổn đến con đường tái cơ cấu”*, NXB Tri Thức.
- Nguyễn Minh Phong. *Một số suy nghĩ về tái cấu trúc DNNN trong giai đoạn phát triển mới*. Viện Nghiên cứu Phát triển KT-XH Hà Nội.
- <http://www.ncseif.gov.vn/sites/vie/Pages/taicautrucdoanhnghep>. *Tái cấu trúc doanh nghiệp ở Hàn Quốc, Trung Quốc và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*.
- Phạm Thị Thu Hằng. *Tái cơ cấu doanh nghiệp ngoài nhà nước - những vấn đề đặt ra*. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.