

TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP ĐỂ TỒN TẠI TRONG BỐI CẢNH TOÀN CẦU HÓA

● TRẦN THỊ THU DUNG

TÓM TẮT:

Tái cấu trúc doanh nghiệp (TCTDN) đang được rất nhiều nhà nghiên cứu và doanh nghiệp (DN) Việt Nam quan tâm trong bối cảnh toàn cầu hóa. Tái cấu trúc có thể được thực hiện từng phần hay tổng thể của DN. Tuy nhiên, việc TCTDN đang gặp rất nhiều khó khăn và hạn chế bởi nhiều nguyên nhân, như: (1) DN chưa nắm rõ cấu trúc doanh nghiệp (CTDN), (2) Chiến lược DN chưa có định hướng rõ ràng. Dựa trên kết quả nghiên cứu khái quát khung lý thuyết tái cấu trúc của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả đề xuất mô hình tái cấu trúc gồm 5 giai đoạn: (1) Nghiên cứu bối cảnh bên ngoài DN, (2) Xác định yếu tố CTDN (con người, tài chính, công nghệ, thông tin...), (3) Triển khai các chiến lược cải tái cấu trúc, (4) Đưa ra các phương án, (5) Đánh giá kết quả.

Từ khóa: Doanh nghiệp, tái cấu trúc doanh nghiệp, toàn cầu hóa.

1. Giới thiệu

Trước sự thay đổi của môi trường vĩ mô, sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, sự bùng nổ của công nghệ thông tin cũng như quá trình toàn cầu hóa đã đưa DN Việt Nam đứng trước những

thử thách vô cùng lớn. Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, tính đến ngày 01/1/2012, Việt Nam có khoảng 541.103 DN, nhưng chỉ có 375.732 DN đang hoạt động, còn lại 170.000 DN đã giải thể, tạm ngưng hoạt động hoặc không xác định được.

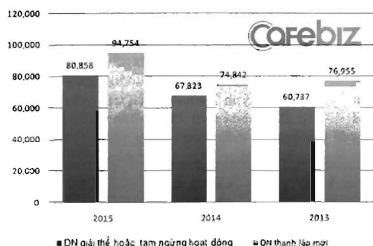
Bảng 1. Số lượng DN cả nước tại thời điểm ngày 1/1/2012

Tên tỉnh	Tổng số doanh nghiệp	Loại hình doanh nghiệp		
		DN Nhà nước	DN ngoài Nhà nước	DN có vốn đầu tư nước ngoài
Toàn quốc (tổng số)	541.103	4.715	524.076	12.312
Toàn quốc (loại trừ DN không xác minh được)	448.393	4.505	432.559	11.329
1. DN thực tế đang hoạt động SXKD	375.732	3.807	362.540	9.385
2. DN đã đăng ký nhưng chưa HĐ	17.547	26	16.505	1.016
3. DN tạm ngưng SXKD	23.689	35	23.422	232
4. DN chờ giải thể	31.425	637	30.092	696
5. DN không xác minh được	92.710	210	91.517	983

Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2012

Đến tháng 12/2015, trong báo cáo của Tổng cục Thống kê, cả nước có 94.754 DN đăng ký thành lập mới với tổng vốn đăng ký là 601,5 nghìn tỷ đồng, tăng 26,6% về số DN và tăng 39,1% về số vốn đăng ký so với năm 2014; số lượng DN khó khăn phải tạm ngưng hoạt động gần 81.000, tăng 19% so với năm 2014. Trước những thách thức và bất ổn kinh tế vĩ mô trong giai đoạn 2008 - 2011, Chính phủ đã ưu tiên thực hiện các hoạt động tái cơ cấu nền kinh tế nhằm ổn định kinh tế vĩ mô, tập trung vào 3 lĩnh vực: (1) Tái cơ cấu đầu tư, trong tâm là đầu tư công; (2) Tái cơ cấu khu vực tài chính, trong tâm là hệ thống ngân hàng thương mại; (3) Tái cơ cấu DN Nhà nước, trong tâm là Tập đoàn kinh tế và Tổng Công ty [12]. Do đó để tồn tại trong nền kinh tế thị trường, sự thích ứng và thay đổi là cần thiết cho sự sống còn của DN. Vì vậy, TCTDN theo một mô hình mới phù hợp với sự thay đổi của môi trường là nhu cầu cấp thiết đối với các DN Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Hình 1: Số lượng DN thành lập mới và DN giải thể/ngưng hoạt động giai đoạn 2013 - 2015



Nguồn: Báo Doanh nhân và Thời đại

2. Cơ sở lý thuyết

Có nhiều quan điểm khác nhau về TCTDN tùy thuộc vào cách tiếp cận. Theo Burnes (2004) thì TCTDN là một quá trình liên tục. Còn nghiên cứu của Galbraith (1974) đưa ra mô hình ngôi sao để cập đến cơ cấu DN, bao gồm: Cấu trúc, chiến lược, các quy trình, con người và phần thưởng. Jone (2012) đưa ra mô hình các yếu tố ảnh hưởng vào cấu trúc tổ chức, bao gồm các yếu tố: Cấu trúc, chiến lược, kỹ thuật, con người và môi trường tổ chức. Tuy nhiên, các nhà quản lý chịu trách nhiệm

cho sự thay đổi cơ cấu của DN thì thường giải quyết một vấn đề bằng cách chỉ thay đổi một yếu tố mà không nghĩ đến sự tương tác của nó đến các yếu tố khác.

Quy trình thay đổi này trái ngược hoàn toàn với nghiên cứu Damapour (1991), ông cho rằng tái cấu trúc hiệu quả có thể phụ thuộc nhiều vào sự phù hợp giữa các nội dung, bối cảnh, điều kiện qui trình hơn là chỉ dựa vào bản chất của một sự thay đổi. Khào sát mối quan hệ giữa các yếu tố là chìa khóa then chốt để giảm thiểu sự cản trở của sự thay đổi cơ cấu tổ chức DN [1].

Một số tác giả đã bác bỏ sự hướng dẫn cụ thể của giả thuyết và sự nghiên cứu của thực tiễn về việc thay đổi cơ cấu DN, thay vào đó họ chỉ thừa nhận mô hình thực tiễn của chính họ: Mô hình nguyên nhân của sự hoạt động và thay đổi của tổ chức, mô hình 7S của McKunsey và mô hình thích hợp cho phân tích tổ chức [3, 9, 13]. Tất cả những mô hình này được xây dựng dựa trên những trải nghiệm thực tế với sự công nhận của các chuyên gia.

Hiện nay, sự phát triển của các phương pháp thực tiễn đã dần xóa đi khoảng cách giữa những người làm thực tế và các nhà nghiên cứu. Nói cách khác, các nhà nghiên cứu cung cấp khung nghiên cứu để những người làm thực tế có thể sử dụng [15] và những người làm thực tế chuyển những kiến thức thực tiễn của họ vào giả thuyết cho những nhà nghiên cứu sau có thể sử dụng [9]. Một số tài liệu cũng đề cập đến nhu cầu cho những mô hình thực tiễn mới như: Chống lại sự thay đổi tổ chức - liên hệ giữa nghiên cứu và thực tế [5], một tương lai cho khoa học của mô hình tổ chức, mô hình tổ chức - xác định lại những hệ thống phức tạp [14].

Král, P.I và Králová, V. (2016), đã đưa ra cấu trúc khung nghiên cứu cho sự đánh giá TCTDN dựa trên sự tổng hợp thực tế của các nhà phân tích DN, bao gồm: bối cảnh, nội dung, quyết định qui trình và đánh giá kết quả. *Thứ nhất*, bối cảnh: bao gồm môi trường bên trong và bên ngoài DN. Hai môi trường này sẽ tác động vào sự thay đổi CTDN [11]. *Thứ hai*, nội dung: bao gồm các yếu tố của mô hình CTDN. KráI, P.I và Králová, V. (2016) đã tổng hợp 16 mô hình cho sự thiết kế, thay đổi và phát triển của DN, để từ đó đưa ra các yếu tố làm

thay đổi CTDN trong mô hình nghiên cứu của mình là: Cấu trúc tổ chức, chiến lược, qui trình, con người, kỹ thuật, văn hóa và môi trường. *Thứ ba*, quyết định qui trình, bao gồm: Yếu tố hỗ trợ và yếu tố cản trở. Král, P.I và Králová, V. (2016) đã sử dụng yếu tố trao đổi thông tin trong khung nghiên cứu, yếu tố này vừa cản trở vừa hỗ trợ trong sự thay đổi CTDN. *Thứ tư*, đánh giá kết quả, bao gồm: Sự đánh giá kết quả theo như kế hoạch và kết quả không theo kế hoạch.

Tại Việt Nam, cụm từ tái cấu trúc xuất hiện năm 2005 khi nền kinh tế rơi vào trạng thái suy thoái với các biến cố liên quan đến bong bóng bất động sản, chứng khoán do chính sách tiền tệ mở rộng theo hướng chảy vào 2 thị trường này. Trước bối cảnh nhiều DN gặp khó khăn về vấn đề tái cấu trúc, nhiều nghiên cứu được thực hiện với cách tiếp cận tái cấu trúc nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của DN. Như nghiên cứu của Nguyễn Hữu Long (2008) cho rằng: "Tái cấu trúc là quá trình tổ chức, sắp xếp lại DN nhằm tạo ra trạng thái tốt hơn cho DN để thực hiện những mục tiêu đề ra. Tái lập là quá trình thiết kế lại tận gốc các quá trình trong DN, đặc biệt là các quá trình kinh doanh nhằm giúp cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn". Nghiên cứu của Huỳnh Thanh Điền (2014) bàn luận về cách tiếp cận TCTDN là điều chỉnh/thiết lập lại/xây dựng mới các khía cạnh sản phẩm, khách hàng mục tiêu, công nghệ, phương thức kinh doanh, cơ cấu tổ chức,

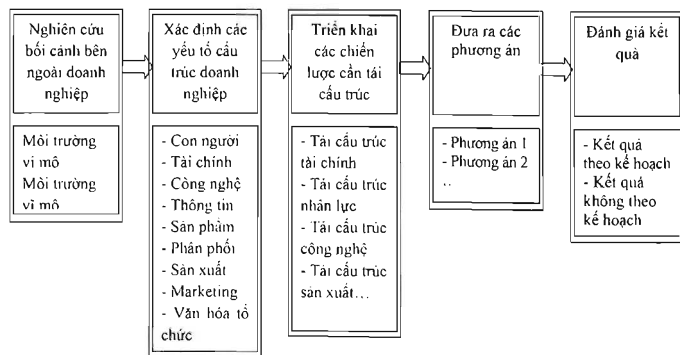
nhân lực, quy trình cho phù hợp để tận dụng cơ hội và tránh né thách thức từ môi trường kinh doanh. Nghiên cứu của Nguyễn Trung Hoài & Huỳnh Thanh Điền (2012) đã chỉ ra một số điểm cần tập trung cho TCTDN Nhà nước, nghiên cứu của Đỗ Tiến Long (2013) tiếp cận TCTDN theo hướng thực hiện tái cấu trúc dựa trên mô hình 7S của Tom Peters và Robert Waterman (1980)..

3. Mô hình đề xuất TCTDN

Trên cơ sở lược khảo lý thuyết của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước cùng với thực trạng nhu cầu của các DN Việt Nam trong bối cảnh hội nhập, bài viết đề xuất mô hình TCTDN gồm 5 giai đoạn: (1) Nghiên cứu bối cảnh bên ngoài DN; (2) Xác định các yếu tố cấu trúc của DN; (3) Triển khai các chiến lược cần tái cấu trúc; (4) Đưa ra các phương án và (5) Đánh giá kết quả. (Hình 2).

Nghiên cứu bối cảnh bên ngoài DN là tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng gián tiếp đến sự thay đổi của DN, như: Các yếu tố văn hóa, xã hội, chính trị, pháp luật, kinh tế vĩ mô (tăng trưởng kinh tế, thất nghiệp, lạm phát, xu hướng công nghệ, đầu vào, cơ sở hạ tầng...) và vi mô (khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, đối thủ tiềm ẩn, sản phẩm thay thế). Các yếu tố này luôn mang lại cơ hội và thách thức cho DN, qua đó tác động đến cấu trúc hoạt động của doanh nghiệp từ các công đoạn hoạt động đầu vào, sản xuất và đầu ra (Huỳnh Thanh Điền, 2012), tác động đến

Hình 2: Mô hình TCTDN được đề xuất trong bối cảnh toàn cầu hóa



những thay đổi về khách hàng mục tiêu, sản phẩm, công nghệ, cơ cấu tổ chức, hệ thống quản lý, nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Như vậy, một CTĐN hợp lý khi chúng tận dụng được các cơ hội và tránh né được thách thức từ môi trường kinh doanh bên ngoài.

Bên cạnh đó, để tồn tại trong môi trường nhiều phức tạp và đầy rủi ro, các DN cần hiểu rõ được thực lực nội tại của chính mình thông qua các yếu tố CTĐN (nhân lực, tài chính, công nghệ...). Dựa vào mô hình trên, TCTĐN thông qua việc khảo sát, đánh giá cấu trúc hiện tại của DN để phát hiện nhanh chóng và kịp thời thay đổi CTĐN nào không phù hợp so với bối cảnh bên ngoài và các nhân tố nội tại khác có liên quan. Nguyên nhân đó có thể là do sản phẩm, công nghệ, các quy trình sản xuất, công tác kiểm tra chất lượng, hệ thống phân phối, dịch vụ chăm sóc khách hàng, trình độ nhân lực,... thậm chí là cơ cấu tổ chức bắt đầu xuất hiện những hạn chế [13]. Việc xác định chính xác vấn đề cần tái cơ cấu là việc rất quan trọng để doanh nghiệp xác định mục tiêu, phát triển các chiến lược và đưa ra các phương án tái cơ cấu tối ưu. Vì lẽ đó, điều cần làm của DN sau khi xác định dấu hiệu cần tái cơ cấu là phải tiến hành khảo sát chi tiết để nhận diện cho đúng khâu nào không tương thích hoặc tái cả các khâu điều không tương thích nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh của DN luôn đạt hiệu quả cao so với mục tiêu đề ra

Như đa phần những cấu trúc khác, qua quá trình vận động, các yếu tố trong DN luôn có sự thay đổi; sự mất cân bằng, mất cân đối phát sinh

trong CTĐN. Hơn nữa ở bên ngoài thì tình hình các thị trường cũng thường xuyên biến động, áp lực cạnh tranh thường là ngày càng tăng, môi trường kinh tế xã hội thay đổi... tất cả điều đó buộc DN phải luôn rà soát cấu trúc để cải tiến hoặc tái cấu trúc để thích nghi và phát triển trong bối cảnh toàn cầu hóa.

4. Kết luận

Trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa như hiện nay đã mở ra một không gian mở cho nền kinh tế Việt Nam phát triển. Tuy nhiên, giai đoạn này cũng đang đặt ra nhiều vấn đề cần giải quyết nhằm nâng cao năng lực hội nhập, cạnh tranh, phát triển bền vững của DN. Trước yêu cầu cạnh tranh bình đẳng, lành mạnh giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước, việc tái cấu trúc là vấn đề cấp thiết của bất kỳ DN nào, bởi DN luôn chịu các áp lực bên ngoài để thích nghi với môi trường kinh doanh đầy biến động và các áp lực bên trong để phù hợp với quy mô tăng trưởng và phát triển. Do đó, việc tái cấu trúc luôn phải được xem xét một cách thường xuyên để DN nâng cao chất lượng, năng suất và hiệu quả kinh doanh, tránh tình trạng mất cân bằng, tụt hậu hay bị nhấn chìm trong bối cảnh chung của toàn cầu hóa.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu lý thuyết cho thấy ngoài các nhân tố đưa vào mô hình còn có rất nhiều nhân tố khác tác động đến quyết định tái cấu trúc DN như sự lãnh đạo, kỹ năng, mối quan hệ,... Đây là các yếu tố vô hình nhưng cũng góp phần quan trọng đối với sự thành công của việc TCTĐN ở nước ta hiện nay ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). *Organizational change: A review of theory and research in the 1990s*. *Journal of Management*, 25(3), 293 - 315. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500303>.
2. Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal*. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977 - 1002. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463>.
3. Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). *A causal model of organizational performance and change*. *Journal of Management*, 18(3), 523 - 545. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800306>
4. Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555 - 590. <http://dx.doi.org/10.2307/256406>
5. Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). *Resistance to organizational change: Linking research and practice*. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 39 - 56. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011010371>.
6. Galbraith, J. R. (1974). *Organization design: An information processing view*. *Interfaces*, 4(3), 28 - 36.
7. Jones, G. R. (2012). *Organizational theory, design, and change (7th ed.)*. NJ: Prentice Hall.

8. Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 30, 1 - 6. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>.
9. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35 - 51. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X).
10. Puranam, P. (2012). A future for the science of organization design. *Journal of Organization Design*, 1(1), 18 - 19. <http://dx.doi.org/10.7146/jod.6337>.
11. Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094 - 1106. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0101>.
12. Vũ Thành Tự Anh (2012). *Tài cơ cấu doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam, Báo cáo theo yêu cầu của Ủy ban Kinh tế của Quốc hội.*
13. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14 - 26. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).
14. Warren, N. (2012). *Organisation design: Re-defining complex systems (1st ed.)*. Harlow, UK: Pearson.
15. Warren, N., Moore, K., & Elliott, R. (2002). When theories become tools: Toward a framework for pragmatic validity. *Human Relations*, 55(10), 1227 - 1250. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726702055010082>.

Ngày nhận bài: 17/4/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 27/4/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 7/5/2019

Thông tin tác giả:

TRẦN THỊ THU DUNG

Khoa Quản trị Kinh doanh, Đại học Sài Gòn

RESTRUCTURING BUSINESSES TO SURVIVE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

● TRAN THI THU DUNG

Faculty of Business Administration, Saigon University

ABSTRACT:

Corporate restructuring is receiving many interests from many Vietnamese researchers and enterprises in the context of globalization. The corporate restructuring can be done partially or completely. However, the corporate restructuring is facing many difficulties and limitations due to many reasons including (1) Enterprises do not know the structure of their businesses, (2) Enterprises do not have clear business strategies. Based on the results of general researches on the corporate restructuring framework done by domestic and foreign researchers, this study propose a 5-stages restructuring model with following stages (1) Analyzing external contexts of enterprises, (2) Identifying factors of the corporate restructuring (people, finance, technology, information, etc). (3) Implementing restructuring strategies, (4) Providing restructuring options, (5) Evaluating results.

Keywords: Enterprise, corporate restructuring, globalization.