DANH SÁCH TỪ VIẾT TẮT / ABBREVIATIONS

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations – Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
CEO	Chief Executive Officer – Giám đốc điều hành
CNTT	Công nghệ thông tin
CP	Cổ phần
CTCP	Công ty cổ phần
DN	Doanh nghiệp
FDI	Foreign Direct Investment – Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài
FTA	Free Trade Agreement – Hiệp định Thương mại Tự do
GDP	Gross Domestic Products – Tổng sản phẩm quốc nội
GTGT	Giá trị gia tăng
HĐ	Hiệp định
NH	Ngân hàng
NHTM	Ngân hàng thương mại
NSNN	Ngân sách Nhà nước
TNCN	Thu nhập cá nhân
TNDN	Thu nhập Doanh nghiệp
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TPP	Trans-Pacific Partnership – Hiệp định Đối tác Kinh tế Chiến lược xuyên Thái Bình Dương
TTHC	Thủ tục hành chính
XNK	Xuất nhập khẩu
VBPL	Văn bản pháp luật
M&A	Mua bán và sáp nhập
JV	Liên doanh

MỤC LỤC / CONTENS

33. **TS. LÊ THANH TÙNG - ĐH TÔN ĐỨC THẮNG VÀ NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT** / **DR. LE THANH TUNG - TON DUC THANG UNIVERSITY AND VIETNAM REPORT RESEARCHERS**
TOP 500: CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN 10 NĂM QUA CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỚN VIỆT NAM / TOP 500: STRATEGIES OF VIETNAM'S LARGEST ENTERPRISES OVER THE LAST 10 YEARS

69. **NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT** / **VIETNAM REPORT RESEARCHERS**
RÀO CẢN, THÁCH THỨC PHÁT TRIỂN TRONG THẬP KỶ QUA: DƯỚI GÓC NHÌN CỦA CỘNG ĐỒNG DOANH NGHIỆP LỚN VNR500 / OBSTACLES AND CHALLENGES OF DEVELOPMENT IN THE LAST DECADE: VNR500 LARGE ENTERPRISES' VIEWPOINT

89. **PGS-TS. VŨ MINH KHƯƠNG - ĐHQG SINGAPORE** / **ASSOCIATE PROFESSOR-DOCTOR. VU MINH KHUONG - NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE**
DOANH NGHIỆP VNR500: LÀM GÌ ĐỂ TIẾP NỐI THÀNH CÔNG / VNR500 ENTERPRISES: HOW TO ACHIEVE SUCCESS OVER AND OVER AGAIN

95. **TS. LÊ THANH TÙNG - ĐH TÔN ĐỨC THẮNG** / **DR. LE THANH TUNG - TON DUC THANG UNIVERSITY**
TỔNG QUAN KINH TẾ VIỆT NAM 2016 & DỰ BÁO NĂM 2017 / OVERVIEW OF VIETNAM'S ECONOMY 2016 AND FORECAST FOR 2017

103. **VIETNAM REPORT** / **VIETNAM REPORT**
PHỎNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI BÀ PHẠM CHI LAN / INTERVIEW WITH MS. PHAM CHI LAN CONDUCTED BY VIETNAM REPORT

127. HỒ SƠ TOP 50 DOANH NGHIỆP XUẤT SẮC 2016 / TOP 50 VIETNAM THE BEST PROFILES 2016

155. HỒ SƠ TOP 50 DOANH NGHIỆP THÀNH TỰU 2016 / TOP 50 MOST PROFITABLE LARGE ENTERPRISES PROFILES 2016

Thiết kế, sản xuất / Production Design: Tiên Phong Việt Nam - AvantVietnam

FOREWORD

2017 marks 10 years of construction and development of VNR500 brand *(Top 500 Largest Enterprises in Vietnam)*. For the first time in Vietnam, a network which helps connecting all the large enterprises – the typical representatives of the entire Vietnam economy, has been established and constantly expanded through years.

In the past 10 years, large enterprises in VNR500 Ranking Lists when participating at key events have given statements, opinions and recommendations for policies, programs and State's regulations, thereby contributing gradually to create a business environment which is more supportive, more transparent and more open to the enterprises themselves, providing a firm basis for the deeper integration of the national economy in recent years. Many of the statements, recommendations from VNR500 enterprises about macroeconomic issues, research, policy dialogue have also been reported, quoted and referred by many national and international news agencies as a source of reliable, helpful information.

To mark the occasion of 10-year construction and development of VNR500 brand, Vietnam Report Editorial Board has conducted some researchers and published the **bilingual White Paper Annual Report "Vietnam Economy 2017 : Vietnamese large enterprises – 10-year journey: Removing barriers to Doing business".** The research report's objective is identifying how enterprises changed their business strategies and prepared their resources to be successfully adapted with continuous changes of business environment in the last decade. The report also provides some analysis of success stories, strategies as well as obstacles and challenges that the community of Vietnam large enterprises have to face, through which, proposing policy recommendations to help Vietnam large enterprises better prepare for the changes in business environment, compete more successfully on the international stage and providing contributions to the government to complete the policy framework supporting Vietnamese enterprises' development in the coming time. Besides, the updated information on the business situation of Top 50 Vietnam The Best 2016 and Top 50 Most Profitable Large Enterprises 2016 is also introduced in the last section of the report.

Vietnam Report Editorial Board expects that the **White Paper "Vietnam Economy 2017: Vietnamese large enterprises – 10-year journey: Removing barriers to Doing business"** published in January, 2017 will be a useful reference for the business community in particular and readers in general.

We would like to express our sincere thanks to all Sponsors: Hao Hung Co. Ltd, Phuc Hung Holdings Construction JSC, SCAVI Group for the cooperation in publishing this report successfully.

We hope to receive comments and feedbacks to perfect the report.

Yours sincerely,

Vu Dang Vinh
CEO of Vietnam Report JSC

LỜI NÓI ĐẦU

Năm 2017 đánh dấu 10 năm xây dựng và phát triển của thương hiệu VNR500 *(Top 500 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam)*. Lần đầu tiên tại Việt Nam, một mô hình kết nối doanh nghiệp lớn, những doanh nghiệp tiêu biểu của toàn bộ nền kinh tế Việt Nam đã được hình thành và không ngừng được mở rộng qua từng năm.

Trong 10 năm qua, các doanh nghiệp lớn trong VNR500 tại các sự kiện trọng điểm cũng đã đưa ra những nhận định, những ý kiến và kiến nghị đối với các chính sách, chương trình, quy định của Nhà nước nhằm từng bước góp phần tạo dựng một môi trường kinh doanh thuận tiện hơn, minh bạch hơn và thông thoáng hơn cho bản thân các doanh nghiệp, tạo tiền đề vững chắc cho sự hội nhập sâu rộng của kinh tế nước nhà trong những năm gần đây. Nhiều nhận định, kiến nghị của các doanh nghiệp VNR500 về các vấn đề kinh tế vĩ mô, nghiên cứu, trao đổi chính sách, cũng đã được nhiều cơ quan thông tấn báo chí trong và ngoài nước đưa tin, trích dẫn và đề cập như một nguồn thông tin tin cậy và hữu ích.

Để đánh dấu sự kiện 10 năm xây dựng và phát triển Bảng xếp hạng VNR500, Vietnam Report đã tiến hành nghiên cứu và xuất bản cuốn **Sách trắng song ngữ Báo cáo thường niên Kinh tế Việt Nam 2017 "Doanh nghiệp lớn Việt Nam – chặng đường 10 năm: Gỡ bỏ rào cản, kiến tạo môi trường kinh doanh".** Báo cáo nghiên cứu nhằm tìm hiểu, phân tích các doanh nghiệp lớn của chúng ta đã thay đổi chiến lược kinh doanh ra sao, chuẩn bị các nguồn lực như thế nào để thích nghi thành công với những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh trong một thập kỷ qua. Báo cáo cũng đưa ra các phân tích về bài học thành công, các chiến lược, các rào cản cũng như thách thức mà cộng đồng doanh nghiệp lớn Việt Nam đang phải đối mặt qua đó đưa ra một số gợi ý chính sách nhằm giúp các doanh nghiệp lớn Việt Nam thích nghi tốt hơn với môi trường kinh doanh thay đổi, cạnh tranh thành công hơn trên trường quốc tế và đưa ra những định hướng đóng góp cho Chính phủ để hình thành bộ khung chính sách hỗ trợ phát triển cho doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian tới. Ngoài ra Báo cáo cũng giới thiệu danh sách Top 50 Doanh nghiệp Việt Nam xuất sắc nhất (Top 50 Vietnam The Best) và Top 50 Doanh nghiệp Việt Nam thành tựu (Top 50 Most Profitable Large Enterprises) năm 2016.

Ban biên tập Vietnam Report hi vọng rằng, **Báo cáo thường niên Kinh tế Việt Nam 2017 "Doanh nghiệp lớn Việt Nam – chặng đường 10 năm: Gỡ bỏ rào cản, kiến tạo môi trường kinh doanh"**, xuất bản tháng 01/2017 sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho cộng đồng Doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và toàn thể độc giả nói chung.

Ban biên tập cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các nhà Tài trợ: Công ty TNHH Hào Hưng, Công ty CP Xây dựng Phục Hưng Holdings, Tập đoàn Công ty CP SCAVI đã đồng hành cùng chúng tôi để xuất bản thành công cuốn Báo cáo thường niên này.

Rất mong nhận được ý kiến đóng góp và nhận xét của Quý vị để Báo cáo ngày càng hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Vũ Đăng Vinh
CEO - Vietnam Report

TOP 500:
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN 10 NĂM QUA CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỚN VIỆT NAM

TOP 500
STRATEGIES OF VIETNAM'S LARGEST ENTERPRISES OVER THE LAST 10 YEARS

TS. LÊ THANH TÙNG – ĐH TÔN ĐỨC THẮNG VÀ NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / DR. LE THANH TUNG – TON DUC THANG UNIVERSITY AND VIETNAM REPORT RESEARCHERS

I. GIỚI THIỆU VAI TRÒ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỚN

Trên thực tế các DN lớn trong nước đóng vai trò như bộ khung định hình cấu trúc của nền kinh tế quốc gia. Do đó quá trình cải thiện năng suất, nâng cao hiệu quả hoạt động của các tập đoàn, tổng công ty lớn đóng vai trò quan trọng, có ý nghĩa quyết định đến năng lực cạnh tranh nói chung của Việt Nam. Bên cạnh đó, các tập đoàn, tổng công ty lớn còn là các lá cờ đầu quyết định xu hướng tăng trưởng kinh tế của quốc gia, do đó muốn nền kinh tế quốc gia mạnh thì trước hết phải xây dựng được những DN quy mô lớn và hiệu quả kinh doanh cao trong một thời gian đủ dài. Việt Nam đang tiến trên con đường dẫn đến sự thịnh vượng, cần học hỏi các kinh nghiệm thành công của các con rồng Châu Á trong những thập kỷ cuối của thế kỷ trước. Một số quốc gia thành công trong việc xây dựng những tập đoàn, tổng công ty mạnh làm nền tảng cho tăng trưởng kinh tế bền vững đã được biết như các điển hình về kinh nghiệm phát triển kinh tế như Nhật Bản, Hàn Quốc hay Đài Loan. Các DN lớn còn là những mũi công phá nhằm giúp hàng hóa, dịch vụ của một quốc gia thâm nhập thành công vào các thị trường quốc tế.

Việt Nam đã trải qua ba thập kỷ tiến hành công cuộc Đổi mới, mục tiêu quốc gia hướng đến việc trở thành nước công nghiệp hiện đại vào năm 2020. Tuy nhiên nếu muốn trở thành một quốc gia công nghiệp phát triển thì Việt Nam phải có những tập đoàn, tổng công ty có quy mô lớn với năng lực cạnh tranh mạnh

I. ROLES OF LARGE-SCALED ENTERPRISES

Domestic large-scaled enterprises play a role as the frame for the national economic structure. Therefore, the process of improving productivity and performance of big groups and corporations is crucial and prerequisite factor to define Vietnam's competitive capacity in general. Besides, big groups and corporations are pioneers in identifying growth trend of the country; as a result, national economy is strong as long as we establish large-scaled enterprises with high business performance in a sufficient long time. Vietnam is now walking towards a prosperous country; it should learn lessons from successful Asian dragons in final decades of the last century. Several countries succeeded in building powerful groups and corporations as the foundation for sustainable economic growth, known as successful instances of economic development such as Japan, Korea or Taiwan. Large-scaled enterprises also lead the nation's goods and services from the forefront to victoriously penetrate international markets.

It has been three decades since Vietnam started the process of reform, Doi Moi and national mission to be a modern industrialized country by 2020. However, in order to become a developed industrialized country, Vietnam must establish large-scaled groups and corporations with powerful competitive capacity and sustainable and fast growth. Big enterprises are those who are in high demand for using inputs such as cap-

và liên tục tăng trưởng nhanh, bền vững. Các DN lớn có nhu cầu cao về sử dụng các nguồn lực đầu vào như vốn, lao động và cơ sở hạ tầng nên có tác động lan tỏa rất lớn đến các thành phần khác trong nền kinh tế. DN lớn là chỗ dựa cho các DN nhỏ và vừa, hoặc có thể hiểu DN nhỏ và vừa là các DN cung cấp sản phẩm trung gian để cấu thành nên sản phẩm lớn của các tập đoàn, tổng công ty. Những thay đổi mang tính bước ngoặt trong cách thức sử dụng các nguồn lực đầu vào của các DN lớn luôn là chỉ dấu cho các giai đoạn phát triển của nền kinh tế.

Các DN lớn của Việt Nam đang phải thay đổi để phù hợp với mức độ cạnh tranh tăng lên do quá trình chuyển dịch của nền kinh tế sang cơ chế thị trường ngày càng hoàn chỉnh cũng như xu hướng hội nhập quốc tế nhanh. Để có thể đứng vững, vươn lên, bắt buộc DN lớn của Việt Nam phải đưa ra nhiều quyết định mang tính sống còn giúp hoạt động thành công trong môi trường cạnh tranh toàn cầu. Sứ mạng và vai trò của DN lớn đối với Việt Nam trở nên quan trong hơn bao giờ hết với xu hướng DN trong nước buộc phải mở rộng thị trường ra các quốc gia khu vực và quy mô vươn ra cả thế giới. Từ đó mục tiêu nghiên cứu của chúng tôi là nhằm tìm hiểu xem các DN đã thay đổi chiến lược kinh doanh ra sao, chuẩn bị các nguồn lực như thế nào để thích nghi thành công với những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh trong khoảng 1 thập kỷ trở lại đây. Kết quả nghiên cứu cũng nhằm xác định các DN lớn của Việt Nam đang hoạt động ra sao, những thành công và cả các vấn đề mà họ đang gặp phải, các DN định hướng hoạt động kinh doanh như thế nào cũng được chúng tôi tìm hiểu. Để thu thập thông tin chúng tôi tiến hành gửi bảng câu hỏi tới các DN lớn nằm trong danh sách 500 DN lớn nhất Việt Nam (VNR500) từ năm 2007 đến năm 2016. Bên cạnh đó chúng tôi cũng tiến hành một số cuộc phỏng vấn sâu các nhà quản lý DN lớn về quan điểm của họ với một số vấn đề cần phải làm rõ.

Chúng tôi đã tìm hiểu và lắng nghe chia sẻ từ phía các nhà quản lý DN lớn về các thay đổi trong chiến lược kinh doanh của họ để thích nghi với những thay đổi môi trường. Các chiến lược này nhìn chung là sự tiếp nối của các chiến lược đã triển khai trong giai

ital, people and infrastructure, so they have great spillover effect to other components of the economy. Big enterprises are the mainstay of small and medium-scaled enterprises (SMEs), or it could be said that SMEs are intermediary suppliers to make up a complete product of those big groups or corporations. Decisive changes in the way big enterprises use their inputs are always signals for the economy's periods of development.

Vietnam's enterprises have been changing to be in line with increasing competition due to the more and more complete shift to market mechanism of the economy as well as the fast trend of international integration. To stand strong and develop, Vietnam's large enterprises must give many indispensable decisions so that they can successfully operate in a global competitive environment. Missions and roles of Vietnam's large enterprises become the most important than ever in the circumstance that local enterprises are forced to open their markets to other countries regionwide and worldwide. Our research's objectives are identifying how enterprises changed their business strategies and prepared their resources to be successfully adapted with continuous changes of business environment in the last decade. Findings also help us identify their performance, their success and obstacles, and their business strategies. To do so, we sent a questionnaire to all enterprises listed in Top 500 Vietnam's largest enterprises lists (VNR500) over the period from 2007 to 2016 and collected their answers. Besides, we carried out in-depth interviews with executives of large enterprises about their opinion on some certain issues.

We studied and listened to executives of large enterprises sharing about changes in their strategies to be adapted with business environmental change. These strategies in general are the successor of strategies that were implemented in the previous period. Three strategies emphasized the most by enterprises include focusing on the core business area, improving productivity and reducing production costs, increasing domestic market share and expanding export markets. Executives also shared that in fact

đoạn trước. Trong đó các DN nhấn mạnh nhiều nhất đến ba loại chiến lược là chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, cải thiện năng suất và tiết giảm chi phí sản xuất, gia tăng thị phần trong nước và mở rộng thị trường xuất khẩu. Các nhà quản lý cũng chia sẻ với chúng tôi rằng trên thực tế DN cùng lúc có thể thực hiện đồng thời cả ba chiến lược vì chúng có sự bổ trợ chứ không loại trừ nhau.

Trong phần tiếp theo chúng tôi ghi nhận các thông tin được các DN lớn chia sẻ về quá trình thực hiện chiến lược xét trên một số phương diện nguồn lực sử dụng như vốn, công nghệ và kỹ năng lao động. Các thông tin mang đến cho chúng ta cả những điểm tích cực và xen vào đó là cả những vấn đề tồn tại về thực trạng quy mô, chất lượng và cách thức sử dụng các nguồn lực như thế nào. Các thông tin này sẽ tạo nên bức tranh năng lực cạnh tranh của DN trong bối cảnh môi trường kinh doanh liên tục thay đổi theo chiều hướng mức độ cạnh tranh tăng cao. Việc phân tích của chúng tôi cũng được đối chiếu thêm một số thông tin từ một vài báo cáo tổng thể khá tin cậy được công bố trên thế giới để củng cố thêm các luận điểm hoặc là minh chứng cho tính khách quan của kết quả khảo sát.

Sau cùng bản báo cáo trình bày một số gợi ý chính sách được hình thành từ kết quả nghiên cứu, đề cập đến cách thức để khắc phục các tồn tại của nền kinh tế nói chung và của DN lớn nói riêng. Các gợi ý chính sách này không chỉ giúp DN thích nghi tốt hơn với môi trường kinh doanh thay đổi cũng như cạnh tranh thành công trên trường quốc tế mà còn như những định hướng giúp hình thành bộ khung chính sách hỗ trợ phát triển cho DN Việt Nam trong thời gian tới.

II. CHIẾN LƯỢC

Sự kiện Việt Nam chính thức gia nhập vào Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) vào đầu năm 2007 đã được kỳ vọng như một cú hích mạnh trong nỗ lực cải thiện môi trường kinh doanh, thu hút vốn đầu tư nước ngoài, chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Tuy nhiên cuộc khủng hoảng tài chính thế giới bùng phát vào năm 2008 đã giáng một đòn mạnh vào các hiệu ứng tích cực này, đẩy nền kinh tế Việt Nam vào những bất ổn vĩ mô với lạm phát tăng cao, xuất khẩu sụt giảm, tăng

enterprises can carry out all of these three strategies at the same time because they have supplementary features rather than exclusionary ones.

In the next part, we would like to introduce information shared by large enterprises about their implementation these strategies in terms of using resources such as capital, technology and labor skills. The information shows strengths and shortcomings of the scale, quality and approach of using the resources. This creates a comprehensive picture of enterprise's competitive capacity in the circumstance of continuously changing business environment regarding increasing competition. Our analysis also contains reference to some information in international reliable reports to strengthen our points as well as prove the findings objective.

Finally, the report introduces some recommendations on policy resulting in the findings, approaches to settle problems of the economy in general and large enterprises in particular. These recommendations not only help enterprises to be in line with changeable business environment and successfully compete in international market but also act as guidelines for creating a policy frame to support Vietnam's enterprise in the future.

II. STRATEGIES

The event of Vietnam's accession to World Trade Organization (WTO) in early 2007 was regarded as a great effort in improving business environment, attracting foreign investment and shifting the economic structure. However, the global financial crisis in 2008 truck these positive effects, pushing Vietnam's economy into chaos of growing inflation, decreasing export volume, slowing down economic growth and rising bad debt in banking system.

Vietnam's enterprises are getting opportunities as well as great challenges, potential risks from the trend of connecting closer and closer between Vietnam and the world. At the same time, enterprise community also has to reshape their business strategies to be adapted for policy changes made by the Government

trưởng kinh tế chậm lại cùng với tỷ lệ nợ xấu trong hệ thống ngân hàng dần tăng lên.

Các nhà quản lý ở các DN kinh doanh tại Việt Nam đứng trước những cơ hội cũng như thử thách to lớn, những rủi ro tiềm ẩn từ xu hướng kết nối ngày càng chặt chẽ hơn của Việt Nam với thế giới. Đồng thời cộng đồng DN cũng phải định hình lại chiến lược kinh doanh nhằm đáp ứng những thay đổi chính sách từ phía Chính phủ trong nỗ lực ổn định lại nền kinh tế giai đoạn hậu khủng hoảng cũng như các khuynh hướng thay đổi trong khung khổ thể chế của Việt Nam nhằm đáp ứng những đòi hỏi của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế mang lại. Cùng với tiến trình hội nhập của Việt Nam thì khu vực DN có vốn đầu tư nước ngoài ngày càng lớn mạnh, dần đóng vai trò quan trọng hơn trong việc tạo việc làm, duy trì gia tăng xuất khẩu cũng như thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

Các nhà quản lý tại các DN lớn mà chúng tôi tiếp cận đã cho thấy có ba chiến lược quan trọng nhất được nhắc đến trong thực tiễn phát triển của bản thân DN của họ: chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, cải thiện năng suất và tiết giảm chi phí sản xuất, gia tăng thị phần trong nước và mở rộng thị trường xuất khẩu. Nhiều DN lớn tiến hành đồng thời cả ba chiến lược nói trên vì trên thực tế các chiến lược này không triệt tiêu mà mang tính bổ trợ cho nhau nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của DN trong bối cảnh bất ổn của giai đoạn hậu khủng hoảng và sức ép cạnh tranh gia tăng từ quá trình hội nhập quốc tế.

Chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi

Giai đoạn hậu khủng hoảng với bất ổn vĩ mô tăng lên, sức mua của nền kinh tế cũng như thế giới giảm xuống cùng với các chính sách vĩ mô thắt chặt từ phía Chính phủ đã làm lộ ra những nhược điểm trong mô hình tập đoàn kinh tế trong đó các ví dụ điển hình là những thất bại kinh doanh của các tập đoàn trong lĩnh vực đóng tàu và vận tải biển. Nhiều tập đoàn kinh tế quốc doanh trở thành các con nợ lớn của hệ thống ngân hàng, bất ổn vĩ mô lan rộng, thực trạng kinh doanh khó khăn đã chuyển thành các hiệu ứng gây bất ổn hệ thống ngân hàng khi tỷ lệ nợ xấu tăng cao. Không chỉ có vậy, nhiều tập đoàn kinh tế tư nhân bị

with the purpose of stabilizing the economy in post-crisis period. These strategies should also need adjusting to suit the changes of Vietnam's institutional frame in order to meet the requirements of international integration. In Vietnam's progress of integration, foreign-invested enterprises are more and more influential, playing a more important role in creating employment and increasing export as well as enhancing the economy growth.

Executives took part in the survey provided three most important developing strategies for their enterprises in reality, including focusing on the core business area, improving productivity and reducing production costs, and increasing domestic market share and expanding export markets. Many large-scaled enterprises have carried out all of these three strategies at the same time because they do not have exclusionary features but add supplements to each other, which help increase enterprise's competitive capacity in the circumstance of post-crisis instability and growing competition from international integration.

Focusing on core business area

The post-crisis period with growing macroeconomic instability, decreasing purchasing power of the economy as well as the world, and tightening macro-policies of the Government revealed shortcomings of economic group model, in which typical examples are failure in operation of groups in shipbuilding and marine transportation industry. Many State-owned

cuốn vào trào lưu kinh doanh đa lĩnh vực nay cũng ngập trong các khoản nợ nần từ việc góp vốn trái ngành khi lĩnh vực kinh doanh chính là thủy sản nay lấn sân sang bất động sản, phát triển hạ tầng công nghiệp nhảy qua lĩnh vực ngân hàng.

Tình hình càng trở nên căng thẳng khi thị trường bất động sản sau giai đoạn tăng trưởng nhanh chóng đã chuyển sang giai đoạn đóng băng. Khá nhiều vốn từ hệ thống DN, trong đó có các tập đoàn kinh tế, được đưa ồ ạt vào thị trường khi giá nhà đất tăng mạnh thì nay bị kẹt cứng trong hàng loạt dự án trải dài khắp đất nước.

Có một thời gian mà các DN, kể cả các DN lớn chỉ đi theo trào lưu mà không thực sự đóng góp được cho sự phát triển kinh tế một cách dài hạn, tạo ra nền tảng phát triển lâu dài cho chính bản thân DN. Trong giai đoạn đấy, nhiều DN lớn kể cả trong ngành sản xuất đổ xô vào lĩnh vực BĐS hay chứng khoán và kinh doanh nhiều khi mang tính chất đầu cơ hơn là đầu tư, nhằm tới những lợi ích ngắn hạn hơn lợi ích dài hạn – **Bà Phạm Chi Lan – Chuyên gia kinh tế.**

Giai đoạn các năm 2008-2010 các số liệu thua lỗ trong kinh doanh của một số tập đoàn kinh tế quốc doanh tăng lên mức cao nhất kể từ khi Đổi mới đã làm thức tỉnh toàn bộ hệ thống, đây cũng là thời điểm Việt Nam buộc phải đẩy mạnh giai đoạn tái cấu trúc nền kinh tế. Sau giai đoạn mở rộng lĩnh vực kinh doanh thì nay xu thế ngược lại các tập đoàn kinh tế quốc doanh bắt đầu thoái vốn dần khỏi các khu vực ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Song song với quá trình thoái vốn là quá trình sắp xếp lại hoạt động của các tập đoàn kinh tế quốc doanh theo hướng chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi.

Cũng có một số điểm sáng trong mô hình tập đoàn kinh tế nhà nước điển hình như Viettel, SaiGon Coop đã cho thấy nếu công tác quản trị thực hiện tốt, cơ chế giám sát minh bạch và chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh chính là những điều kiện cơ bản để thành công trong bối cảnh cạnh tranh tăng lên. Những thành công

groups became big debtors of banking system, macro instability expanded, and difficult business conditions changed into factors that adversely affect banking system with increasing bad debts. Moreover, many other private economic groups that heavily involved in doing multi-industry business now are flooded in debts due to investing capital in entirely different business. For instance, company with core business of seafood products now switches to real estate or from industrial infrastructure development to banking.

The situation became more serious when the real estate market after rapidly growing period changed into freeze. Plenty of capital from enterprises, many of them are State-owned economic groups, were hastily rushed into the market when housing price sharply raised but now stuck in a variety of projects across the country.

There was a time enterprises, even large-scaled ones followed the trend of doing business but had no contribution to the economic development as well as their long term development. In that period, many enterprises invested in real estate sector which is more of speculative with short-term benefits. **Ms Pham Chi Lan – Economic expert of Vietnam.**

During 2008-2010, number of State-owned economic groups suffering from loss increased at the highest level ever since the reform, Doi Moi, which waked the whole system up. This is also the period that Vietnam was forced to boost its economic restructuring. The process of expanding business areas has changed; State-owned economic groups started withdrawing their capital from some divisions that were not their core business areas. Together with divestures, State-owned economic groups rearranged their operation in the way of concentrating more on their core areas.

There are several successful examples of State-owned economic groups such as Viettel or SaiGon Coop. Effective management, transparent supervision

này đã củng cố quyết tâm cho việc thực hiện chiến lược chuyên sâu vào lĩnh vực cốt lõi của các DN lớn Việt Nam trong giai đoạn hậu khủng hoảng kinh tế.

KHUNG 1. CHIẾN LƯỢC CHUYÊN SÂU CỦA VIETTEL TRONG LĨNH VỰC VIỄN THÔNG

Xuất phát điểm là một công ty thuộc Bộ quốc phòng được thành lập năm 1989, tập đoàn viễn thông quân đội (Viettel) đã dần trở thành DN kinh doanh viễn thông và công nghệ thông tin có quy mô lớn nhất Việt Nam. Kiên định với chiến lược phát triển chuyên sâu vào lĩnh vực cốt lõi là truyền tin và công nghệ viễn thông, Viettel đã vươn lên thành một trong những công ty viễn thông có tốc độ phát triển nhanh nhất thế giới và nằm trong Top 15 các công ty viễn thông toàn cầu về số lượng thuê bao. Viettel cũng đang tiến hành đầu tư, kinh doanh tại 9 quốc gia trên thế giới với tổng số lượng thuê bao hơn 26 triệu khách hàng. Năm 2015 với doanh thu đạt khoảng 10 tỷ USD và lợi nhuận sau thuế vượt 2 tỷ USD, Viettel là một trong các doanh nghiệp nộp thuế thu nhập nhiều nhất Việt Nam.

Cùng với quá trình hội nhập thì cạnh tranh ngày càng tăng lên với sự xuất hiện ngày càng nhiều vai trò của DN nước ngoài đang chiếm ưu thế trong các ngành công nghiệp chế tạo tại Việt Nam. Vai trò quan trọng của DN nước ngoài thể hiện rõ nét thông qua tỷ trọng giá trị xuất nhập khẩu của khối so với tổng kim ngạch của nền kinh tế. Minh chứng quá rõ ràng khi DN nước ngoài đang dần chiếm tỷ trọng nhiều hơn trong kim ngạch xuất khẩu Việt Nam, từ mức 42% năm 2006 đã tăng lên mức 71% kim ngạch xuất khẩu năm 2015. Tương tự, năm 2006 DN nước ngoài chiếm 27% kim ngạch nhập khẩu nhưng đã tăng lên mức 59% vào năm 2015. DN nước ngoài cũng dần xâm nhập ngày càng sâu hơn vào lĩnh vực thương mại, phân phối hàng tiêu dùng thông qua việc đầu tư trực tiếp xây dựng tổ hợp sản xuất hoặc thông qua hoạt động mua lại, sáp nhập các DN trong nước. Xu hướng này sẽ ngày càng tăng lên song song với quá trình cổ phần hóa DN nhà nước sẽ tiếp tục được đẩy mạnh tại Việt Nam trong giai đoạn tới.

mechanism and concentrating on core business area are essential factors for them to succeed in the circumstance of growing competition. These successes have strengthened our determination to implement the strategy of focusing on core business area of Vietnam's large enterprises in the post-crisis period.

FRAME 1. VIETTEL'S STRATEGY OF FOCUSING ON TELECOMMUNICATIONS

Started as a company under the Ministry of Defence founded in 1989, Viettel Group has become Vietnam's largest telecommunications and technology operator. Being consistent with its development strategy of specializing in the core business of telecommunications, Viettel Group is one of the world's fastest growing telecom operators and in the Top 15 largest telecom companies globally in terms of subscriber numbers. Total subscribers in its 9 international markets that Viettel expanded its business and investment reached 26 million. Its revenues in 2015 were around US$ 10 billion and after-tax profits were more than US$ 2 billion, making Viettel one of the biggest corporate taxpayers in Vietnam.

In the integration process, competition has become more and more severe with the growing number of foreign companies that are in dominant position in Vietnam's manufacturing industries. Their important role indicates clearly through sector's ratio of import volumes to the economy's import-export turnover. The growing export turnover ratio of international enterprises is a clear example, increased from 42% in 2006 to 71% in 2015. Similarly, in 2006 foreign enterprises took 27% import turnover but rose to 59% in 2015. They also penetrated more deeply in commerce and consumption good distribution sector by directly investing in building manufacturing complex and by mergers and acquisition deals with State-owned enterprises. This trend will become more and more common together with the equitization process of State-owned companies in the future.

Cải thiện năng suất và tiết giảm chi phí sản xuất

Các DN sản xuất lớn của Việt Nam được phát triển theo các ngành như thủy sản, dệt may, phân bón, cao su, xi măng, vận tải, bia rượu và nước giải khát. Những thay đổi của thể chế nhằm hướng đến cơ chế thị trường hoàn chỉnh cũng như xu hướng hội nhập đã đặt các DN trong nước trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh cao hơn. Để nâng cao năng lực cạnh tranh thì năng suất và chi phí sản xuất là các vấn đề được các nhà quản lý DN Việt Nam bàn luận nhiều trong thời gian qua. Sức ép từ cạnh tranh đến từ nhiều phía với sự xuất hiện ngày càng nhiều DN kinh doanh cùng lĩnh vực, sự xâm nhập của nhiều DN nước ngoài vào thị phần trong nước, sức ép từ các đối thủ trong nước cạnh tranh trên thị phần xuất khẩu cộng với áp lực cạnh tranh trên thị trường thương mại quốc tế.

Cạnh tranh đang tăng lên theo quá trình phát triển và hội nhập của nền kinh tế Việt Nam. Đứng vững và duy trì ổn định sự phát triển đã buộc DN phải quan tâm đến năng suất lao động, điểm yếu cố hữu của cộng đồng DN Việt Nam từ khi phát động Đổi mới đến nay. Một phần quan trọng cấu thành năng lực cạnh tranh chính là sự gia tăng của năng suất lao động. Các DN buộc phải cải thiện ngày càng nhiều hơn các chỉ tiêu liên quan đến năng suất lao động nhằm giữ vững, gia tăng thị phần trong nước và thâm nhập nhiều hơn vào thị trường thế giới. Cạnh tranh gia tăng đã buộc các DN Việt Nam phải điều chỉnh để đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao hơn từ người tiêu dùng trong nước cũng như người mua trong kỷ nguyên thế giới phẳng rộng lớn. Điều đáng mừng là hầu hết các nhà quản lý DN Top 500 mà chúng tôi tiếp cận được đều sẵng sàng trả lời rành mạch, rõ ràng các câu phỏng vấn sâu mang tính trực diện về chủ đề năng suất. Điều này hàm ý rằng cải thiện năng suất lao động đang là một vấn đề gai góc của bản thân DN, các nhà quản lý đang phải liên tục đề ra giải pháp nhằm gia tăng năng suất. Cũng qua các cuộc tiếp xúc với DN Top 500 chúng tôi cũng cảm nhận dường như đang có một xu thế tích cực khi các nhà quản lý DN trong khu vực tư nhân đang tỏ ra quyết liệt hơn trong việc gia tăng năng suất lao động. Điều này đang dần củng cố cho luận điểm ngày càng mạnh lên khi cho rằng thành phần kinh tế

Improving productivity and reducing production costs

Vietnamese large enterprises are mostly in sectors of fisheries, textiles, fertilizers, rubber, cement, transportation, and beer alcohol and beverages. Institutional changes for a complete market mechanism and integration have placed local enterprises in a more severe competitive business environment. To increase competitive capacity, labor productivity and production costs are frequent topics of discussion of Vietnam's enterprises this time. Competitive pressure comes from many directions, the increasing number of enterprises working in the same industry, the penetration of foreign companies in local market, domestic competitors in export market share as well as competitive pressure in international commercial market.

Competition has increased in accordance with the development and integration process of Vietnam's economy. In order to stay strong and maintain the stability, enterprises have to pay sufficient attention to labor productivity which is chronic limitation of Vietnamese enterprise community since the start of Doi Moi. One of important components of competition is the increase of labor productivity. Enterprises are forced to significantly improve indicators related to labor productivity in order to maintain and increase domestic market share and penetrate further into international market. The good thing is most of enterprises in Top 500 participated in the survey answered comfortably and clearly our in-depth interview questions on productivity. It meant improving productivity has been a tough issue of enterprises, and executives have to continuously offering solutions to enhance productivity. Besides, through discussions with Top 500 enterprises, we felt a positive trend when private company's executives are more determined to increase productivity. The trend has strengthened the opinion that private economic component will become driving force of Vietnam's economy in the future.

The share opinion of executives of Top 500 enterprises is how to decrease the goods price with which the most important factors are increasing productivity and then improving competitive capacity. However,

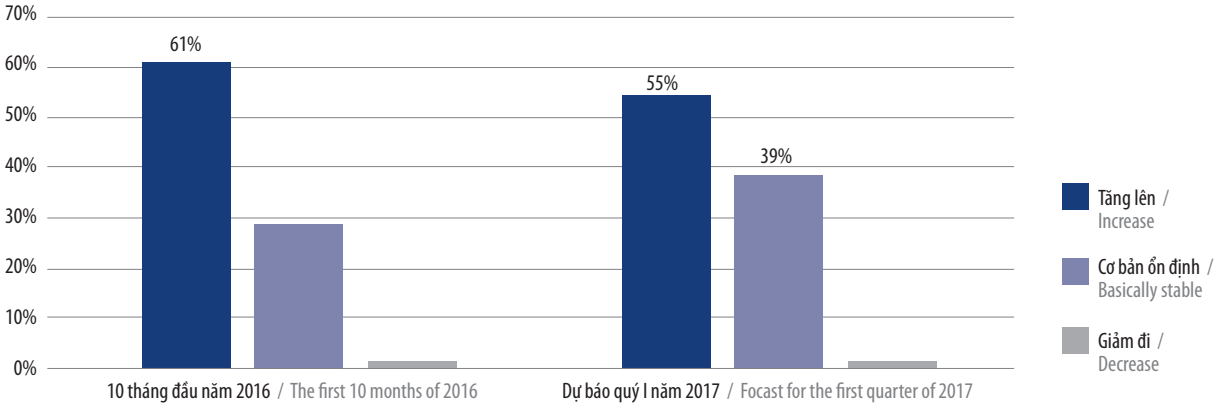
tư nhân sẽ dần trở thành động lực của nền kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tới.

Quan điểm chung của các nhà quản trị DN Top 500 là bài toán giảm giá thành có nút thắt nằm ở vấn đề cải thiện năng suất lao động, từ đó gia tăng năng lực cạnh tranh. Mặc dù vậy, bài toán cải thiện năng suất lao động còn liên quan đến hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị bởi vì năng suất chung là sự kết hợp của cả năng suất lao động và mức độ hiệu quả của việc sử dụng máy móc trong quá trình sản xuất. Một tín hiệu đáng khích lệ liên quan đến quyết tâm cải thiện năng suất lao động khi phần lớn các nhà quản trị DN trong Top 500 mà chúng tôi tiếp cận đều thổ lộ rằng năng suất đang tăng lên theo thời gian. Các câu hỏi khảo sát DN lớn thuộc bảng xếp hạng VNR500 năm 2016 của Vietnam Report xoay quanh vấn đề hiệu suất sử dụng máy móc cũng nhận được câu trả lời theo hướng tích cực khi phần lớn các DN đều ghi nhận hiệu suất sử dụng máy móc phần lớn đang tăng, chí ít cũng đang ổn định thời gian qua. Có 61% phản hồi từ phía các DN lớn đã đánh giá hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị tăng lên và 29% phản hồi về cơ bản ổn định so với năm 2015. *(Hình 1).*

enhancing labor productivity relates to equipment effectiveness because general productivity is a combination of labor productivity and the effectiveness of using equipment or machinery in production. The great news is the majority of executives of Top 500 enterprises said that productivity kept raising. Anwers for questionnaire given for large enterprises in Vietnam Report's VNR500 2016 regarding equipment effectiveness were rather positive; many enterprises said that their equipment effectiveness increased or at least was stable over that time. 61% of large enterprise thought their equipment effectiveness was higher and 29% said it relatively sustainable in comparison with that of 2015. *(Figure 1).*

Hình 1: ĐÁNH GIÁ CỦA DN VỀ HIỆU SUẤT SỬ DỤNG MÁY MÓC THIẾT BỊ 10 THÁNG ĐẦU NĂM 2016 SO VỚI CÙNG KỲ NĂM 2015 VÀ DỰ BÁO TRONG QUÝ I 2017. (ĐV:%)

Figure 1: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE MACHINERY EFFICIENCY IN THE FIRST 10 MONTHS OF 2016 COMPARED TO THE SAME PERIOD AND FOCAST FOR THE FIRST QUARTER OF 2017. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

KHUNG 2: QUY TRÌNH QUẢN TRỊ TIÊN TIẾN GIÚP CẢI THIỆN NĂNG SUẤT TẠI TỔNG CÔNG TY ĐỨC GIANG

Hệ thống quản lý tinh gọn với quy trình DMAIC (gồm 5 bước: Define – Measure – Analyse – Improve – Control) được áp dụng vào hệ thống sản xuất đã giúp năng suất lao động tại Công ty TNHH may Hưng Nhân (thuộc Tổng công ty Đức Giang). Trung bình mỗi chuyền may tăng năng suất từ 25 đến 35%, thậm chí một số chuyền còn tăng từ 35 đến 40%. Bên cạnh đó, chất lượng của sản phẩm cũng cải thiện rõ rệt, tỷ lệ hàng lỗi đã giảm từ 30% xuống còn khoảng 15%. Thời gian thực hiện thao tác ở công đoạn kiểm hóa cho mỗi lỗi được phát hiện giảm còn trong khoảng 2 giây (So với trung bình 10s như trước khi cải tiến). Các lỗi được phân loại rõ ràng gồm: Lỗi do bán thành phẩm và lỗi do công đoạn trên chuyền sản xuất và có hệ thống đèn cảnh báo đối với công đoạn nào có số lỗi vượt quá quy định cho phép.

FRAME 2: ADVANCED MANAGEMENT PROCEDURE HELPS IMPROVE PRODUCTIVITY IN DUC GIANG CORPORATION

A lean management system with DMAIC (including 5 phases of Define – Measure – Analyse – Improve – Control) which was applied in production system helps increased labor productivity in Hung Nhan Garment Co. Ltd. (under Duc Giang Corporation). On average, each production line's productivity increased to 25-35%, some even raised to 35-40%. Moreover, product quality improved remarkably, error rate reduced from 30% to nearly 15%. Time spending in mistake proofing stage for each detected error decreased to 2 seconds (before innovation it took 10 seconds). Errors are clearly classified as errors in semi-finised products and errors in stages in production lines, and the production system is equipped with warning lights to inform stages with the number of errors exceeding the allowed quantity.

Các nhà quản lý đều nhấn mạnh năng suất được cải thiện sẽ giúp giảm giá thành sản xuất, điều tiếp theo là gia tăng năng lực cạnh tranh qua việc tạo lợi thế cạnh tranh giá rẻ song song với cải thiện chất lượng sản phẩm, kết quả DN sẽ làm chủ trên thị trường trong nước cũng như ngày càng mở rộng thị phần quốc tế. Nổi bật trong câu chuyện thời gian qua về nỗ lực cải thiện năng suất và tiết giảm chi phí là các DN sản xuất hàng hóa tiêu dùng như Vinamilk, Vĩnh Hoàn hay Thiên Long khi các thương hiệu này đã có chỗ đứng vững chắc ở thị trường trong nước và đang không ngừng mở rộng trên thị trường thế giới. Đây đều là những DN đã góp mặt trong Bảng xếp hạng 500 DN tư nhân lớn Việt Nam công bố bởi Vietnam Report trong nhiều năm liên tiếp và luôn củng cố và giữ vững được thứ hạng của mình. *(Hình 2).*

Mặc dù vậy dường như các điểm sáng trong cải tiến năng suất lao động chỉ tập trung vào những DN lớn của một số ngành như thương mại, tiêu dùng, hóa chất, điện tử tin học. Ngành nông nghiệp chiếm một

All executives emphasized that improved productivity can help reduce the production costs, then increase competitive capacity by creating cost advantage as well as help improve product quality. As a result, enterprises would master domestic market and expand their international market share. Typical examples of improving productivity and reducing costs are enterprises manufacturing consumption products such as Vinamilk, Vinh Hoan and Thien Long, in which these brands have resumed their prominent places in local market and continuously expanded to international market. These enterprises are in the list of Top 500 largest private enterprises in Vietnam in many successive years and keep strengthening their positions. *(Figure 2).*

However, successful instances of labor productivity improvement only emphasizes in large enterprises in certain sectors such as commerce, consumption, chemicals, and electronics. Agriculture sector with a huge number of labors seems to be the sector that

lượng lao động lớn dường như đang là ngành kéo giảm năng suất lao động của Việt Nam xuống cho thấy những thay đổi chiến lược của DN về vấn đề cải thiện năng suất cần phải bám sát các diễn biến của quá trình tái cấu trúc nền kinh tế Việt Nam.

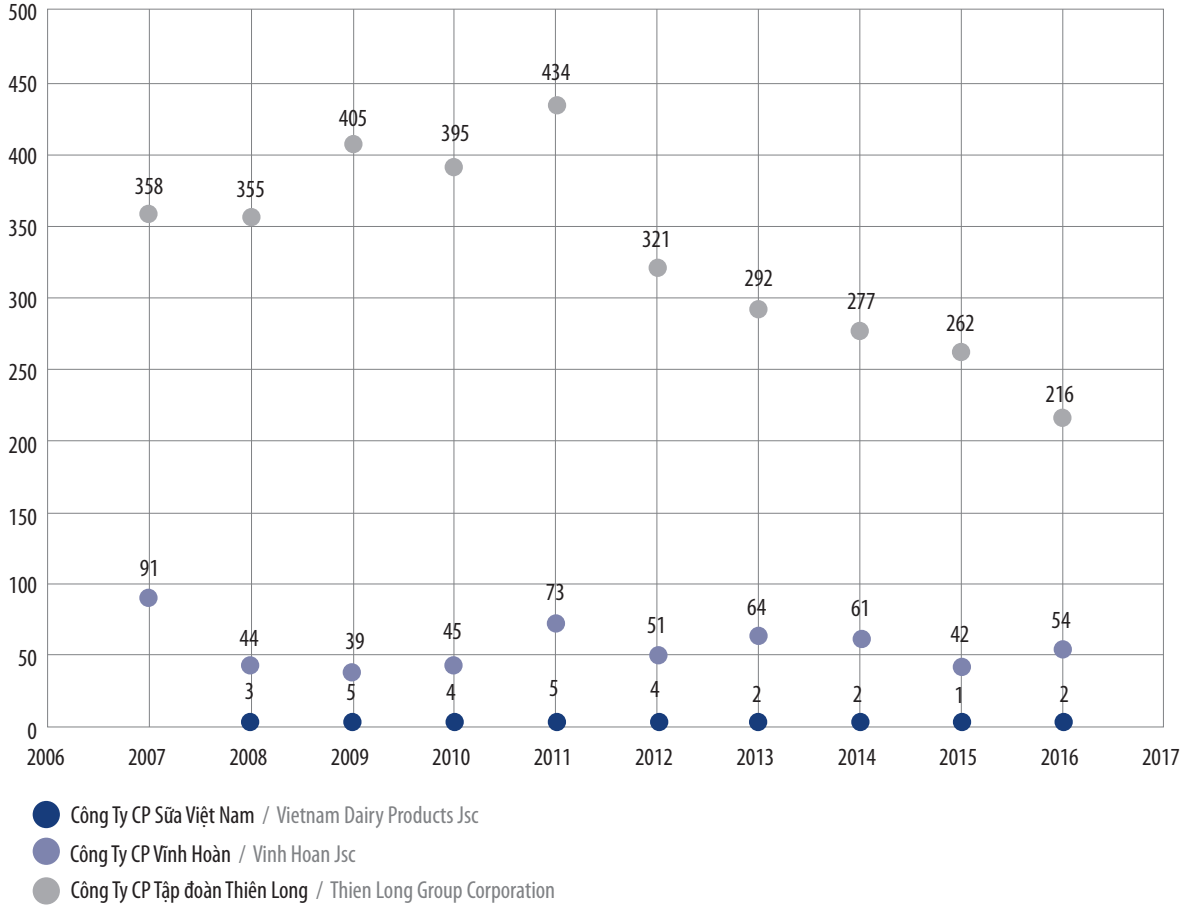
Tuy nhiên những lo lắng trong câu chuyện này là mặc dù năng suất lao động của DN Việt Nam tăng lên nhưng tốc độ tăng lại dường như chậm hơn khi tham chiếu số liệu của các quốc gia trong khu vực. Tốc độ

decreases Vietnam's productivity, which shows that enterprise's strategic changes in improving productivity should closely base on phases of Vietnam's economic restructuring progress.

However, although there is a rise in labor productivity of Vietnam's enterprises, the growth rate seems to be slow down when comparing with statistics of regional countries. The slower growth rate of productivity compared to that of competitors indi-

Hình 2: VỊ TRÍ CỦA CÁC DN VINAMILK, VĨNH HOÀN, THIÊN LONG TRÊN BẢN ĐỒ BẢNG XẾP HẠNG 500 DN TƯ NHÂN LỚN VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN 2007-2016

Figure 2: POSITION OF VINAMILK, VINH HOAN, THIEN LONG IN THE MAP OF THE RANKING LIST: 500 LARGEST PRIVATE ENTERPRISES IN VIETNAM OVER THE PERIOD FROM 2007-2016



Nguồn: Bảng xếp hạng VNR500 công bố bởi Vietnam Report giai đoạn 2007-2016
Source: VNR500 Ranking Lists announced by Vietnam Report from 2007-2016

Những nghiên cứu gần đây cho thấy một điều đáng giật mình về năng suất lao động ở Việt Nam. Năng suất lao động ở Việt Nam rất thấp, so với các nước xung quanh và các nước trong khu vực, và nhất là có chiều hướng giảm về tăng năng suất lao động. Năng suất lao động không tăng thì làm sao mà cạnh tranh được, vì vậy tôi mừng là các DN lớn đã chuyển biến chiến lược năng suất lao động như vậy. Ngoài ra, một số DN lớn đang đi vào những lĩnh vực như nông nghiệp. Cần phải có những DN lớn đi đầu đàn, dẫn dắt phát triển nông nghiệp, một cách hiện đại đi kèm những kỹ thuật kinh doanh mới, làm trên quy mô tốt hơn thì nền nông nghiệp của Việt Nam mới có thể cải thiện mạnh mẽ được **– Bà Phạm Chi Lan – Chuyên gia kinh tế.**

Recent researches presented the shocking fact of Vietnam's labor productivity. Our labor productivity is much lower than that of other countries in the region; the growth rate of productivity is also in a downtrend. How can we increase the competitiveness without improving labor productivity? I am happy when enterprises have changed their strategies like that. Besides, several large enterprises have entered into agriculture sector. Only when big enterprises take the leading position in agricultural development with new business techniques and on a better scale, does the Vietnam's agriculture remarkably develop. **Ms Pham Chi Lan – Economic expert of Vietnam.**

tăng năng suất chậm hơn các đối thủ cạnh tranh là chỉ báo cho thấy khoảng cách về năng lực cạnh tranh đang ngày càng tăng lên, hàm ý cho một thực trạng tụt hậu của nhiều ngành công nghiệp Việt Nam so với khu vực và thế giới. Một lý do khác để lo ngại về cải thiện năng suất lao động, tiết giảm chi phí tại Việt Nam là thực trạng ngành công nghiệp chế tác của Việt Nam chưa phát triển do đó máy móc, thiết bị phụ thuộc nhiều vào nước ngoài. Theo kết quả khảo sát các DN lớn VNR500 năm 2016, trong số các kênh chuyển giao công nghệ, kênh nhận được nhiều phản hồi từ phía các DN là thông qua phương thức mua công nghệ đã được thể hiện bằng hàng hóa với gần 40%. Điều này cho thấy các DN vẫn chủ yếu lựa chọn hình thức mua công nghệ sẵn có đã hoàn thiện. 36% DN chọn sử dụng công nghệ do các công ty ngoài tập đoàn và 28% DN mua công nghệ từ các tổ chức nghiên cứu hoặc công ty khác. *(Hình 3).*

cates the widening gap of competitive capacity, which means that many industries of Vietnam are now lagging behind those of other countries in the region as well as in the world. One more concern about the process of improving productivity and reducing costs in Vietnam is that our manufacturing sector has not developed much due to heavy reliance on foreign tools and equipment. According to the survey's findings of large enterprises in VNR 500 2016, among channels of technology transfer, the channel received responsive answers the most is purchasing technology as finished goods with nearly 40% of enterprises. It demonstrates that enterprises mostly chose available technology. 36% of enterprises use technology provided by companies outside their corporation and 28% of enterprises purchased from other research organizations and companies (Figure 3).

Điều này đang đặt ra một giới hạn cho nỗ lực cải thiện năng suất không chỉ các DN nhỏ và vừa mà ngay cả các DN Top 500 lớn nhất mà chúng tôi tiếp cận được trong quá trình phỏng vấn.

This imposes limitation to the efforts of improving productivity of not only small and medium-scaled enterprises but also enterprises in Top 500 largest ones that we accessed during the survey.

Gia tăng thị phần trong nước và mở rộng thị trường xuất khẩu

Increasing domestic market share and expanding export market

Thành công của công cuộc Đổi mới được thể hiện

The success of Reform process, Doi Moi, revealed

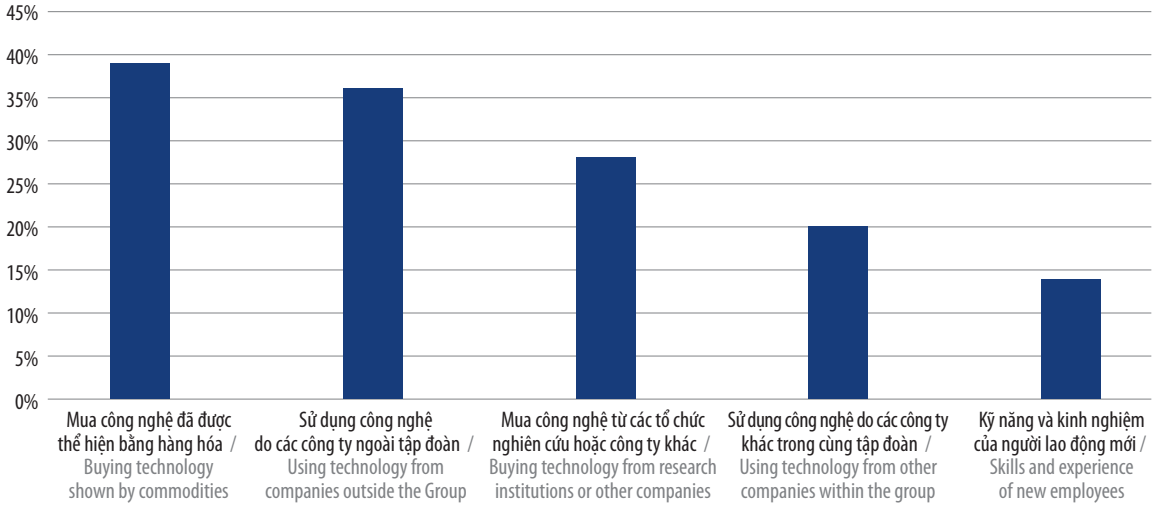
trên nhiều mặt trong đó nổi bật là xu thế hội nhập của nền kinh tế Việt Nam ngày càng rộng, sâu hơn vào thị trường thế giới. Ngày càng nhiều quốc gia đối tác chiến lược, nhiều hơn các hiệp định thương mại tự do (FTA) chất lượng cao đã thúc đẩy hoạt động thương mại giữa Việt Nam với thế giới. Độ mở của nền kinh tế tăng lên nhanh thể hiện qua sự gia tăng kim ngạch xuất nhập khẩu, đây cũng là chỉ báo cho thấy Việt Nam đang dần trở thành một trung tâm sản xuất hàng hóa cho khu vực Đông Á cũng như thế giới.

Xu hướng đẩy mạnh hội nhập cũng làm gia tăng áp lực cạnh tranh đến từ các DN nước ngoài. Cường độ cạnh tranh tăng lên nhanh chóng trong lĩnh vực phân phối hàng hóa tiêu dùng với việc DN nước ngoài trao đổi các chuỗi cung ứng như Metro, BigC hoặc Vissan. Các nhà quản lý DN Việt Nam nhìn nhận rất nhanh là cần phải thay đổi chiến lược để thích nghi, thay đổi nhanh chóng để tồn tại và phát triển. Câu trả lời từ phía các nhà quản lý cấp cao thuộc Top 500 mà chúng tôi phỏng vấn được mô tả ngắn gọn thông qua cụm từ "chúng tôi không có con đường nào khác ngoài đổi mới để thích nghi". Trên thực tế nếu các DN

in a variety of aspects, in which the most prominent is the growing and deeper integration into international market of Vietnam's economy. The increasing number of strategic countries and high quality free trade agreements (FTA) has boosted Vietnam's commercial activities to enter into the world. The openness of the economy has become greater, which expresses in the rise in import-export turnover. This is also an indicator showing that Vietnam is going to be a center of goods production for the Eastern Asia region as well as for the world.

The trend of integration has enhanced the competitive pressure from foreign companies. Competitive intensity has sharply increased in sector of consumption goods distribution and the growing exchanges among foreign enterprises of supply chains such as Metro, BigC or Vissan. Vietnamese executives quickly realized that they have to change their strategies and make it fast to adapt, survive and develop. Answers from senior executives of Top 500 enterprises we interviewed are summarized in this sentence: "We have no choice but innovation to adapt with the situation." In fact, if enterprises do

Hình 3: : HÌNH THỨC CHUYỂN GIAO CÔNG NGHỆ DN LỰA CHỌN NĂM 2016. (ĐV:%)
Figure 3: THE FORM OF TECHNOLOGY TRANSFER ENTERPRISES SELECTED IN 2016. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

không chủ động thay đổi chiến lược kinh doanh để thích nghi với tình hình mới thì họ cũng dần phải chịu áp lực thay đổi một cách thụ động khi thị phần liên tục sụt giảm, rõ ràng thụ động sẽ dẫn đến sự sụp đổ. Mặc dù vậy điều đáng mừng là dường như có sự đồng thuận trong nhận thức của các nhà quản lý về việc cần phải chủ động thay đổi để thích nghi thành công với xu thế hội nhập.

Thế giới và Việt Nam đang ở trong giai đoạn chuyển tiếp, còn rất nhiều gồ ghề khó khăn, nhiều rủi ro nhất định. Tuy nhiên, thế giới cũng đang hướng tới những cách thức phát triển mới, những xu hướng mới ngày càng trở nên rõ ràng. Cơ hội của ngày nay sẽ đến từ những xu hướng mới dài hạn. Đây là một vấn đề rất quan trọng và để nắm bắt được cơ hội này thì DN phải học hỏi, chuẩn bị, đừng thờ ơ, bàng quan với những cái mới, nếu không DN sẽ khiến mình tụt lại đằng sau mà sản xuất kinh doanh cũng sẽ gặp khó khăn, đình trệ. Mấu chốt nằm ở chỗ DN nào sẽ nắm bắt trước, DN nào sẽ chuẩn bị trước tốt hơn. ***TS. Võ Trí Thành – Chuyên gia kinh tế.***

Khá nhiều nỗ lực từ phía DN Việt Nam nhằm hiện thực hóa chiến lược gia tăng thị phần trong nước thông qua mở rộng kênh phân phối, củng cố sức mạnh thương hiệu. Hàng loạt các nỗ lực trong việc nâng cấp kênh phân phối đã được thực hiện tại nhiều DN quốc doanh lớn như May Viettien hay Saigon Coop cũng như tư nhân với các tên tuổi Thế giới di động hay Vingroup. Điển hình với thành công trong mở rộng kênh phân phối, gia tăng thị phần trong nước là trường hợp của Vinamilk, rõ ràng mức lợi nhuận gia tăng hàng năm ấn tượng với mức hàng chục phần trăm được dựa trên một hệ thống phân phối sản phẩm được bố trí như ma trận khắp các thành thị cũng như làng quê Việt Nam, trong đó việc mua các sản phẩm của công ty sữa này trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Nỗ lực mở rộng kênh phân phối trong nước cũng thường được khẳng định qua câu trả lời của nhiều nhà quản lý trong Top 500, đây là minh chứng cho tầm quan trọng của thị trường trong nước trong nhận thức của các DN Việt Nam hiện nay.

not actively change their business strategies to adjust with new circumstance, they have to suffer from pressure to change passively and of course passive action leads to failure. However, executives all agree that active change is essential to be successfully adapted to integration process.

The world and Vietnam are in the transition period, there are many difficults and certain risks. However, the world is also moving towards new ways of development and the new trends are becoming more and more apparent. Opportunities from nowadays will come from long-term trends. This is a very important issue and to seize these opportunities, enterprises must learn, must be prepared, do not be apathetic or indifferent to the new things,otherwise enterprises will make them lag behind and the production process is also negatively affected. The key lies in which enterprises will embrace it first, which enterprises will prepare better. ***Doctor. Vo Tri Thanh – Economic expert of Vietnam.***

A great deal of efforts taken from Vietnam's enterprises to implement strategy of increasing domestic market share through expanding distribution channels and strengthening brand power. Many State-owned enterprises have made enormous efforts in upgrading distribution channels, for instance Viettien, Saigon Coop or other private enterprises like Mobile World or Vingroup. Vinamilk is the most successful example of expanding distribution channels and increasing local market share. Its annual revenue growth rate of dozens of percentages is obviously based on an interlacing distribution system which locates across all urban as well rural areas in Vietnam; accessing and buying products of this company become easier than ever. Efforts to expand distribution system in the country are often mentioned in the answers of many executives of Top 500 enterprises, it proves that Vietnam's enterprises are aware of the importance of domestic market. In the period of 2017-2018, a majority of enterprises taking part in the survey decided to increase investments in business activities in Vietnam, 32% of enterprises predicted to

Nước ta có thời gian dài quá chú trọng vào xuất khẩu, dành quá nhiều ưu đãi cho xuất khẩu, và làm cho người ta quên lãng thị trường nội địa trong khi thị trường nội địa lại là lĩnh vực mà các nhà đầu tư nước ngoài nhắm vào nhiều nhất ở Việt Nam, như Thái Lan khi hình thành kinh tế cộng đồng ASEAN, qua khảo sát đã nhận định rằng cơ hội lớn nhất của họ là thị trường nội địa Việt Nam. **Bà Phạm Chi Lan – Chuyên gia kinh tế.**

Trong giai đoạn 2017-2018, hầu hết các DN lớn trả lời phản hồi khảo sát đều quyết định tăng đầu tư cho các hoạt động kinh doanh tại Việt Nam, 32% DN ước đoán sẽ tăng cường đầu tư trên 50% cho các hoạt động kinh doanh hiện tại. *(Hình 4).*

Một chỉ báo đáng kể cho tốc độ hội nhập của Việt Nam là chỉ tiêu độ mở thương mại của nền kinh tế đang tăng lên nhanh theo thời gian. Cụ thể, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu dự kiến chạm mức 1,7 lần GDP trong năm 2016. Kim ngạch xuất khẩu Việt Nam đã duy trì mức tăng trên dưới 20% trong khoảng một thập kỷ qua, cùng với sự gia tăng của kim ngạch xuất khẩu là

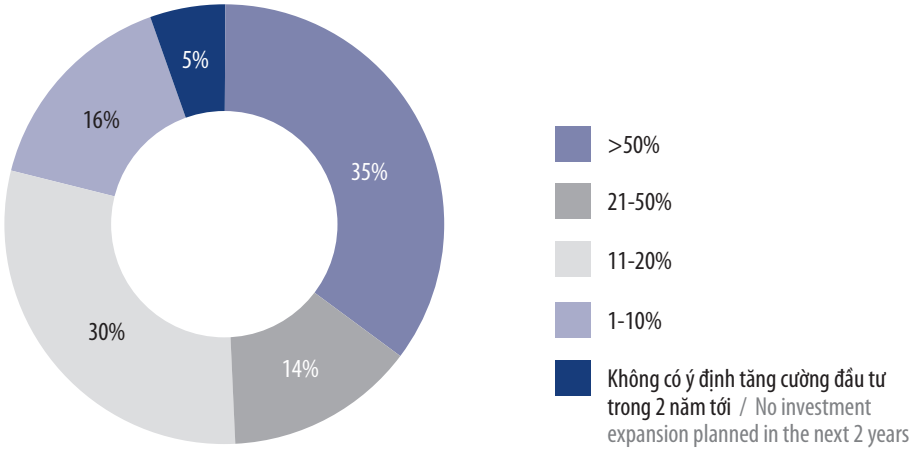
raise investment to over 50% for current business activities. *(Figure 4).*

Nước ta có thời gian dài quá chú trọng vào xuất khẩu, dành quá nhiều ưu đãi cho xuất khẩu, và làm cho người ta quên lãng thị trường nội địa trong khi thị trường nội địa lại là lĩnh vực mà các nhà đầu tư nước ngoài nhắm vào nhiều nhất ở Việt Nam, như Thái Lan khi hình thành kinh tế cộng đồng ASEAN, qua khảo sát đã nhận định rằng cơ hội lớn nhất của họ là thị trường nội địa Việt Nam. **Ms Pham Chi Lan – Economic expert of Vietnam.**

One of significant indicator for Vietnam's integration rate is that the commercial openness of the economy has been more and more increased. In detail, the import-export turnover is expected to reach 1,7 times the country's GDP in 2016. Vietnam's import turnover keeps increasing the growth rate of around 20% over nearly the last decade; besides, we also see a rise in market share of made in Vietnam products in international market. Some large enterprises in Top 500 have gradually

Hình 4: PHẦN TRĂM DN ƯỚC ĐOÁN SẼ TĂNG ĐẦU TƯ CHO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN 2017-2018. (ĐV:%)

Figure 4: ENTERPRISES' ESTIMATION TO INCREASE THE INVESTMENT IN BUSINESS ACTIVITIES IN VIETNAM FROM 2017-2018. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

sự gia tăng thị phần của hàng hóa xuất phát từ Việt Nam trên trường quốc tế. Một số DN lớn trong Top 500 mà chúng tôi tiếp cận đang dần trở thành các công ty đa quốc gia, điển hình là sản phẩm của công ty Vinamilk đã có mặt tại 43 quốc gia thuộc cả 5 khu vực châu lục hay Tổng công ty khoan và dịch vụ khoan dầu khí (PV Drilling) đã vươn lên trở thành nhà thầu hàng đầu châu Á trong cung cấp dịch vụ khoan dầu khí. Câu chuyện về mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm xuất hiện trong hầu hết các cuộc trao đổi với các nhà quản lý Top 500, xoay quanh câu chuyện hội nhập là các cơ hội những cũng ẩn chứa lo âu về quy mô thị trường trong nước là không đủ lớn cho việc duy trì đà tăng trưởng ổn định của doanh số trong thời gian tới. Rõ ràng mở rộng thị trường xuất khẩu tiếp tục trở thành một phần trong chiến lược gia tăng thị phần của DN trong thời gian tới.

KHUNG 3. VĨNH HOÀN HƯỚNG MỤC TIÊU NHÀ XUẤT KHẨU CÁ TRA, BASA HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI

Với lịch sử phát triển chỉ khoảng 20 năm tại vùng đông bằng thuộc châu thổ con sông Mekong, công ty Vĩnh Hoàn đang dần trở thành nhà xuất khẩu cá tra, ba sa file hàng đầu châu Á. Một tầm nhìn mang tính toàn cầu đã được ban lãnh đạo công ty xây dựng nhằm mục tiêu sẽ trở thành thành nhà cung ứng hàng đầu thế giới về sản phẩm thủy sản an toàn được nuôi trồng với quy trình sản xuất hướng đến phát triển bền vững. Chuyên sâu vào lĩnh vực thủy sản Vĩnh Hoàn dần trở thành số một trên thị trường khi vượt qua nhiều DN lớn cùng ngành nghề, Vĩnh Hoàn đạt đến 15% thị phần xuất khẩu cá tra, ba sa trong năm 2015 tại Việt nam. Vĩnh Hoàn cũng đồng thời duy trì cơ chế minh bạch hóa thông tin với việc niêm yết chính thức trên sàn giao dịch chứng khoán Tp.HCM từ năm 2007.

Tuy nhiên cũng có những vấn đề ẩn sau số liệu tăng trưởng nhanh chóng của kim ngạch xuất khẩu là tỷ trọng vượt trội của nhiều DN nước ngoài lớn trong danh sách các nhà xuất khẩu đóng góp nhiều vào tổng

become multi-national companies, for instance, products of Vinamilk are present in 43 countries across five continentals, or PetroVietnam Drilling and Well Services Corporation (PV Drilling) has developed into an Asian leading contractor in providing oil drilling services. The topic of expanding consumption market was mentioned frequently in many discussions of executives of enterprises in Top 500. The integration brings opportunities but it also imposes challenges, worrying many executives that domestic market size is not broad enough for the sustainable revenue growth rate in the coming time. It is obvious that expanding export market continues to become a part of enterprise's strategy of increasing market share in the future.

FRAME 3: VINH HOAN TARGETS TO BECOME THE WORLD LEADING PANGASIUS PRODUCT EXPORTER

With nearly 20 years of development in Mekong river Delta region of Vietnam, Vinh Hoan company is becoming an Asian leading Pangasisus fillet exporter. A global vision built by the board of executives with objectives of becoming global supplier of safe seafood products derived from sustainable aquaculture. Specializing in aquaculture, Vinh Hoan grew to the largest company in the market over many other companies in the same sector. In 2015, Vinh Hoan accounted for 15% of Pangasius export market share in Vietnam. The company also maintains the mechanism of information transparency by publicly listing in Ho Chi Minh Stock Exchange since 2007.

There is a hidden fact in rapid growth rate of export turnover. That is the overwhelming proportion of large foreign enterprise in the list of exporters with great contribution to Vietnam's import-export turnover. In fact, foreign enterprises made for 70%

kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam. Trên thực tế, khu vực DN nước ngoài đóng góp khoảng 70% kim ngạch xuất khẩu của cả nước, điển hình chỉ một mình Samsung Electronics VN đã chiếm khoảng 20% kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam.

Theo thống kê từ bảng xếp hạng Top 500 DN lớn Việt Nam công bố bởi Vietnam Report qua các năm, có thể thấy từ năm 2012, tốc độ tăng trưởng doanh thu của khối DN FDI đã nhảy vọt, lên tới 238% so với năm 2007, tương ứng với tổng doanh thu khối này đóng góp trong bảng xếp hạng năm 2015 là gần 1.300 nghìn tỷ đồng. *(Hình 5).*

Những số liệu thống kê đã nói lên xu hướng phụ thuộc ngày càng nhiều của Việt Nam vào khu vực DN nước ngoài. Cùng với hội nhập, thu hút FDI thì đây dường như là một câu chuyện dài kỳ sẽ được viết tiếp trong thập kỷ tới tại Việt Nam.

3. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC TRÊN CÁC PHƯƠNG DIỆN: VỐN, CÔNG NGHỆ VÀ KỸ NĂNG

Sau giai đoạn hoạch định chiến lược là đến quá

export turnover of the whole country. Samsung Electronics Vietnam alone contributed 20% Vietnam's export turnover.

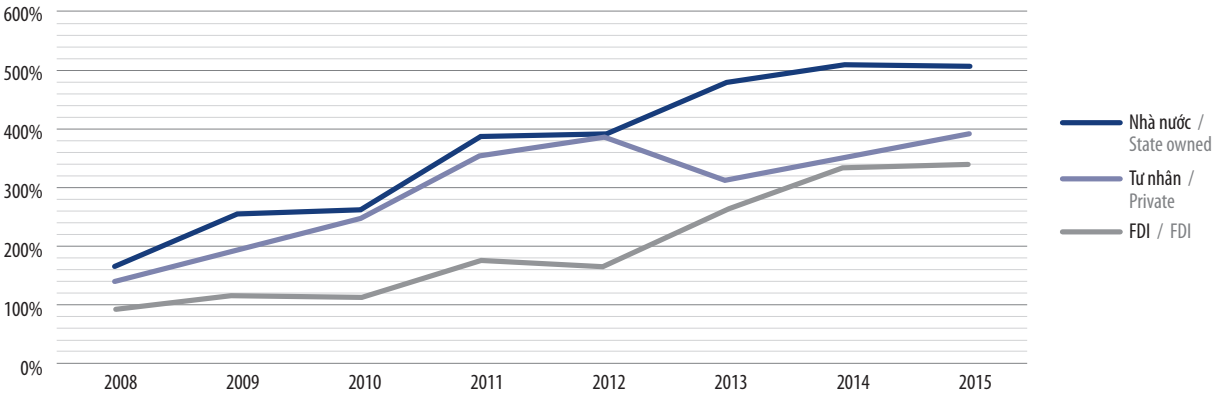
According to statistics of Top500 largest enterprises in Vietnam released by Vietnam Report over the years, since 2012, revenue growth rate of FDI enterprises has dramatically increased to 238% compared to that of 2007, gross revenues contributed by this sector in 2015 was nearly VND 1,300 trillion. *(Figure 5).*

The mentioned statistics demonstrates the growing dependence of Vietnam on foreign enterprise sector. Together with integration and FDI attraction, this issue may be a multi-part story which is continued to be written in the next decade in Vietnam.

3. IMPLEMENTING STRATEGIES IN ASPECTS OF CAPITAL, TECHNOLOGY AND TECHNIQUES

The strategy planning process is followed by the allocation of resources to implement these strategies. Carrying out strategic objectives requires enterprises

Hình 5: TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG DOANH THU CỦA CÁC DN THUỘC BẢNG XẾP HẠNG TOP 500 DN LỚN VIỆT NAM PHÂN THEO KHU VỰC KINH TẾ (SO VỚI NĂM GỐC BẮT ĐẦU CỦA BẢNG XẾP HẠNG LÀ NĂM 2007. (ĐV: %)
Figure 5: REVENUE GROWTH OF THE ENTERPRISES OF RANKING LIST 500 LARGEST ENTERPRISES IN VIETNAM BY ECONOMIC SECTOR (THE BASE YEAR IS 2007). (UNIT:%)



Nguồn: Thống kê từ bảng xếp hạng VNR500 công bố bởi Vietnam Report qua các năm
Source: Statistics from VNR500 Ranking Lists announced by Vietnam Report from 2007-2015

trình DN tiến hành phân bổ các nguồn lực để thực hiện chiến lược. Thực hiện các mục tiêu chiến lược đòi hỏi DN phải gia tăng quy mô vốn, nâng cao trình độ công nghệ, cải thiện kỹ năng của đội ngũ lao động. Trên thực tế việc thực hiện thành công chiến lược chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi quả thực không hề đơn giản là quá trình DN tập trung tối đa các nguồn lực vào một lĩnh vực duy nhất hoặc một vài lĩnh vực kinh doanh tương đối gần gũi. Chiến lược này cần phải hiểu là một quá trình mà DN phải liên tục sử dụng công nghệ tiên tiến hơn, huy động nhiều vốn hơn, trình độ nhân lực đòi hỏi phải cao hơn để đi sâu, cải tiến, khám phá ra các dòng sản phẩm mới dựa trên cơ sở phát triển chuỗi sản phẩm đang có. Bên cạnh đó để thực hiện chiến lược chuyên sâu trong bối cảnh Việt Nam đẩy mạnh quá trình hội nhập đã dẫn đến việc DN vừa phải liên tục gia tăng thị phần trong khi phải chịu áp lực cạnh tranh cao hơn từ các DN trong nước và quốc tế.

Trong câu chuyện của các nhà quản lý DN Top 500 mà chúng tôi khảo sát đã cho thấy nhiều thách thức trong việc thực hiện các chiến lược cạnh tranh từ 2007 đến nay. Rủi ro có thể đến với DN từ nhiều phía, có thể là bài toán tăng quy mô vốn lên dẫn DN đến việc vay nợ và áp lực trả nợ cho hệ thống ngân hàng hoặc liên tục phải đầu tư lớn vào công nghệ mới nhưng Việt Nam không thể tự chủ trong chế tạo các công nghệ này. Do đó, phần lớn công nghệ mới phải nhập từ nước ngoài đã làm tăng rủi ro cho việc lạc hậu nhanh chóng của công nghệ hiện hữu. Bên cạnh đó, quy mô của DN cũng phải tăng lên để có thể phát triển bền vững trong kỷ nguyên toàn cầu hóa. Một minh chứng đáng khích lệ là quá nửa nhà quản lý Top 500 đã trả lời không do dự trước câu hỏi của chúng tôi về số lượng đơn đặt hàng, câu trả lời cho thấy dường như có sự gia tăng liên tục trong số lượng đơn hàng. Số đơn hàng tăng lên có nghĩa là tổng cầu của nền kinh tế cũng tăng, hiệu ứng của cơ chế số nhân sẽ làm mở rộng hiệu ứng tích cực này.

Quy mô vốn và tài chính

Mặc dù có nhiều tranh luận về vai trò của vốn đối với sự phát triển của DN, tuy nhiên một trong những vấn đề mấu chốt là quy mô DN tăng lên đều gắn liền

to enhance capital invested, improving technology and employee's competency. In fact, it is not easy for enterprises to accomplish the strategy of focusing on core business field. In that process, enterprises have to concentrate all resources on a unique field or on some relevant business areas. This strategy should be regarded as a process of continuously utilizing more advanced technology, mobilizing more capital and improving worlkforce's skills in order to upgrade and discovery new product lines basing on the development of existing product chain. Moreover, against the background of growing integration trend in Vietnam, the implementation of intensive strategy has enterprises continuously expanding market share under the pressure of more severe competition from domestic and international enterprises.

During talks with executives of enterprises in Top 500, we realized that there have been many challenges in implementing competitive strategies since 2007. Risks may come from many aspects. Increasing capital can make enterprises ask for loans and then cause pay-off pressure for the banking system. Another risk maybe the increasing investment in new technology, but Vietnam cannot play an active role in developing these technologies. Therefore, most of new technology must be imported from foreign countries, which increases risks of being out-of-date for existing technology. In addition, enterprises also have to enlarge their scale in order to develop sustainably in a globalization era. More than half of executives of Top 500 enterprises did not hesitate when answering our questions on purchase orders. Their answers showed a constant increase in number of purchase orders, which means that the economy's aggregate demand also increased, and the multiplier effect may expand this positive effect.

Capital and financing scope

Although there are many arguments over the role of capital in enterprise's development, it is obvious that the enlargement of enteprise's size always goes with the increase of capital. Every plan of upgrading and modernizing technology or improving workforce's competency depends on and attaches to the plan of

với quá trình tăng vốn. Rõ ràng các kế hoạch nâng cấp, hiện đại hóa công nghệ hay cải thiện chất lượng nguồn nhân lực luôn phụ thuộc, gắn chặt với kế hoạch tăng vốn và mở rộng quy mô tài chính của DN. Tuy nhiên cũng không thể khẳng định liệu có phải tình trạng thiếu vốn đã kéo lùi quá trình phát triển của các DN lớn nhất Việt Nam hay không? Câu chuyện về vốn cũng là chủ đề quan trọng mà chúng tôi phỏng vấn các nhà quản lý DN Top 500 của Việt Nam. Không ngạc nhiên khi gần 80% DN Top 500 mà chúng tôi khảo sát, đang sử dụng vốn vay từ ngân hàng. Điều này cho thấy sự phụ thuộc của DN vào hệ thống ngân hàng, dẫn đến hiệu quả kinh doanh của DN sẽ chịu tác động của xu hướng biến động lãi suất và xa hơn là phụ thuộc vào diễn biến điều hành chính sách tiền tệ của chính phủ.

Sau một số lần cải tổ thì hệ thống ngân hàng Việt Nam đang dần vận hành theo cơ chế thị trường dựa trên nền tảng cạnh tranh trong thu hút khách hàng và mở rộng thị phần. Ngay trong danh sách các DN thuộc Top 500 DN lớn của Việt Nam cũng xuất hiện một số thương hiệu ngân hàng lớn của nền kinh tế. Do đó thật dễ hiểu khi đa số nhà quản lý DN Top 500 cho chúng tôi biết rằng gia tăng quy mô vốn dựa trên việc đi vay ngày càng trở nên dễ dàng hơn. Vấn đề là ở chỗ hiện nay các ngân hàng rất cần DN để thực hiện các mục tiêu kinh doanh của mình. Quy mô vốn của DN tăng lên nhưng một số DN đã sử dụng đòn bẩy tài chính, quá trình này có nghĩa là việc gia tăng quy mô vốn dựa vào các hợp đồng vay nợ từ hệ thống ngân hàng. Nhiều tập đoàn, tổng công ty quốc doanh dần trở thành con nợ lớn của hệ thống ngân hàng. Đây quả thực là một xu thế nguy hiểm vì chỉ cần một cú sốc lớn như khủng hoảng kinh tế thế giới lặp lại thì nguy cơ đổ vỡ sẽ lan rộng từ cộng đồng DN vào hệ thống ngân hàng.

Một thành quả của quá trình Đổi mới là sự lớn mạnh của các DN tư nhân, một số đã trở thành các tập đoàn lớn với quy mô sánh ngang với các tập đoàn kinh tế quốc doanh. Một điều thú vị là ngay trong mẫu khảo sát của chúng tôi mặc dù được lấy ngẫu nhiên nhưng quá nửa trong số DN Top 500 thuộc thành phần kinh tế tư nhân. Trong các cuộc phỏng vấn chúng tôi không thấy có sự phân biệt của ngân hàng trong việc lựa chọn cho vay vốn giữa DN quốc doanh hay DN tư nhân. Sau

increasing capital and expanding financing size. However, it is hard to decide whether the lack of capital has slowed down the development progress of Vietnam's largest enterprises. Capital was also an important topic for our interviews with executives of Top 500 enterprises in Vietnam. It came as no surprise that 80% of enterprises in the survey were taking loans from banks. This demonstrated the dependence of enterprises on the banking system; as a result, enterprise's business performance would be under the influence of variable interest rate and furtherly would depend on the Government's management of monetary policy.

After several restructuring attempts, Vietnam's banking system is now operating in competition based-market mechanisim in attracting customers and expanding market share. Among enterprises in Top 500 largest enterprises in Vietnam are some large banking brands. A majority of executives of Top 500 enterprises said that it is easier for increasing capital by taking out a loan. The point is banks recently have strong need for enterprises so that they can accomplish their business objectives. Some enterprises use financial leverage to increases capital scale, which means the increase of capital depends on loan agreements from banking system. A great number of State-owned groups and corporates have become large debtors of banking system. This is a dangerous trend because if economic crisis reoccurs, the risk of collapse would spread from enterprise community to the banking system.

One of the fruits of reform or Doi Moi process is the growth of private enterprises, some of which have become big corporations with the scale as large as of State-owned enterprises. Even in our survey, although enterprises were randomly chosen, more than half of enterprises in Top 500 were private enterprises. During interviews, we realized that there was no differentiation between State-owned companies and private ones when choosing to grant loans. A rapid growth in capital size has brought bad effects of increasing bad debt proportion that threatens the system stability, and changed the bank's criteria of granting loans from attaching importance to large enterpris-

giai đoạn tăng trưởng quy mô tín dụng nhanh chóng đã mang lại hệ lụy là tỷ lệ nợ xấu tăng cao đe dọa sự ổn định của hệ thống đã thay đổi tiêu chí cho vay vốn của ngân hàng từ chú trọng các khách hàng DN lớn sang ưu tiên cho vay vốn đối với các khu vực có rủi ro thấp hơn. Sau các đổ vỡ lớn trong kinh doanh, các món nợ khó đòi phát sinh từ các tập đoàn quốc doanh mà điển hình là các đơn vị trong ngành đóng tàu, vận tải biển dường như đã chấm dứt việc bảo lãnh của chính phủ cho các khoản vay từ phía DN quốc doanh. Điều này thể hiện trong câu trả lời của các nhà quản lý DN quốc doanh trong Top 500 mà chúng tôi tiến hành phỏng vấn khi họ cho biết rằng DN của mình không thể vay vốn ngân hàng nếu không có tài sản thế chấp. Mặc dù vậy, điều đáng mừng là xu hướng này hoàn toàn phù hợp với đặc điểm kinh doanh của hệ thống ngân hàng trong bối cảnh toàn cầu.

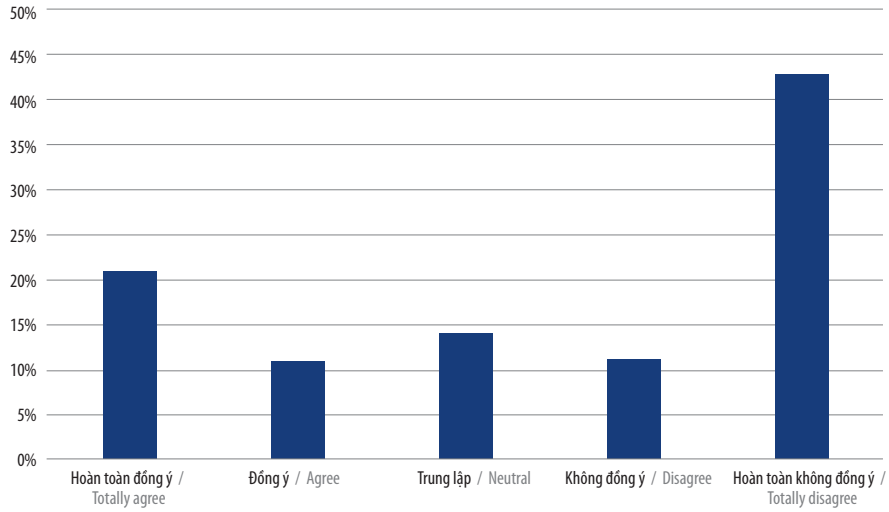
Tuy nhiên có một vấn đề đáng lưu ý là các nhà quản lý DN có trả lời chúng tôi về câu hỏi liệu DN bị hạn chế về tài chính hay không thì câu trả lời cho thấy chỉ có 32% cho rằng đồng ý hoặc rất đồng ý nhưng lại có đến 54% cho rằng không đồng ý hoặc rất không đồng ý *(Hình 6)*. Kết quả khảo sát này đã cho thấy

es to giving priority to less risky sectors. After economic collapse, bad debts derived from State-owned companies with typical examples of enterprises in shipbuilding and marine transportation industry, the Government guarantee for loans from State-owned companies seems to end. This expressed in answers of executives of Top 500 enterprises when they reported that their enterprises could not get bank finance without a mortgage. However, it is great that this trend is completely suitable with business features of banking system in globalization process.

When being asked whether enterprises have financial restraints, 32% of executives said they agreed or strongly agreed, but 54% of them disagreed or strongly disagreed *(Figure 6).* The findings shows existing problem of Top 500 enterprises is mainly the capital utilization - the distribution of resources, not the shortage of capital or financial size unguaranteed for enterprise's operation.

A common way to mobilizing capital in Vietnam is issuing stocks in stock market. Although the market is still in its infant stages and its mechanism is in the

Hình 6: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ VẤN ĐỀ BỊ HẠN CHẾ VỀ TÀI CHÍNH. (ĐV:%)
Figure 6: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE ISSUE OF FINANCIAL RESTRICTIONS. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

dường như vấn đề hiện nay của các DN Top 500 chủ yếu là các thức sử dụng vốn, đây là việc giải bài toán phân bổ nguồn lực, chứ không nằm ở chỗ thiếu vốn hoặc quy mô tài chính không đảm bảo cho nhu cầu hoạt động của DN.

Một cách thức đang dần phổ biến tại Việt Nam là DN huy động vốn thông qua việc phát hành cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Mặc dù thị trường còn khá non trẻ và đang trong giai đoạn hoàn thiện thể chế nhưng một lượng lớn DN trong Top 500 của Việt Nam hiện nay đang niêm yết chính thức trên sàn giao dịch chứng khoán TP.HCM (HOSE) và Hà Nội (HNX). Xuất phát điểm chỉ từ một xí nghiệp quốc doanh sản xuất sữa hộp được tiếp quản sau giải phóng, sau hơn 10 năm niêm yết (2006) đến nay Vinamilk đã có mức vốn hóa đạt khoảng gần 9 tỷ USD hay các trường hợp công ty nhựa Bình Minh, Giống cây trồng Trung Ương, Cơ điện lạnh REE cũng chỉ từ xí nghiệp quốc doanh quy mô nhỏ trở thành các công ty đại chúng ưa thích của các nhà đầu tư nước ngoài. Mặc dù được đánh giá có mức tăng trưởng chậm so với một số nước trong khu vực nhưng hiện tại vốn hóa của thị trường chứng khoán đã đạt khoảng 55% so với quy mô nền kinh tế Việt Nam. Vốn hóa thị trường tăng lên đồng nghĩa với số lượng DN niêm yết tăng lên và vốn hóa của các DN cũng có chiều hướng gia tăng. Mặc dù vậy hiện tượng "bong bóng đầu cơ" và các biến động thất thường của thị trường chứng khoán Việt Nam làm cho việc gia tăng quy mô vốn thông qua phát hành cổ phiếu trở nên ngày càng kém hấp dẫn.

Chỉ mới phát triển từ khi Đổi mới nhưng thành phần kinh tế tư nhân đã có những bước phát triển nhanh chóng, vượt bậc trong thời gian qua. Ngày càng nhiều DN tư nhân xâm nhập vào các ngành nghề mà trước đây vốn là lãnh địa riêng của các tập đoàn, tổng công ty quốc doanh như lĩnh vực thương mại, thép, xi măng, điện tử viễn thông. Các tập đoàn kinh tế tư nhân có mặt trong Top 500 như Vingroup, Hòa Phát, FPT chính là những thương hiệu đại diện cho sự phát triển của khu vực ngoài quốc doanh trong hai thập kỷ qua. Quy mô vốn của các DN tư nhân tại Việt Nam đang tăng lên theo thời gian vì lịch sử phát triển mô hình kinh tế thị trường của nhân loại phần nào đã chứng minh cơ chế thị trường luôn là phân bổ nguồn

progress of completing, a huge number of large enterprises in Top 500 in Vietnam have publicly listed in Ho Chi Minh Stock Exchange (HOSE) and Hanoi Stock Exchange (HNX). Established as a State-owned company taking over a factory producing condensed milk, after 10 years of listing in 2006, so far Vinamilk's market capitalization is nearly US$ 9 billion. Other examples are Binh Minh Plastic JSC., Vietnam National Seed JSC. or Refrigeration Electrical Engineering Corporation, from small-scaled State-owned enterprises, they became favorite public companies of foreign investors. Although the stock market is assessed to have slower growth rate compared to other countries in the region, its market capitalization accounts for nearly 55% Vietnam's economy scale. The growing market capitalization means the higher number of listed enterprises and the increase in their capitalization. However, "speculative bubble" and other variations of Vietnam's stock market have made the increase in capitalization by issuing stocks less appealing.

In spite of newly development after Doi Moi process, the private economic component has made massive and dramatic improvement. More and more private companies penetrated in industries that initially regarded as exclusive territory of State-owned groups or corporations such as commerce, steel, cement and telecommunications. Private companies present in Top 500 such as Vingroup, Hoa Phat or FPT are brands representing the development of non-State-owned enterprises over the last two decades. Capital size of private enterprises in Vietnam has been

lực nhiều hơn cho các thực thể kinh doanh năng động, hiệu quả trên thị trường.

Để gia tăng quy mô vốn DN có thể tiếp cận thị trường tài chính bằng việc phát hành trái phiếu. Mặc dù cũng có thị trường giao dịch trái phiếu tuy nhiên quy mô thị trường nhỏ hơn thị trường cổ phiếu khá nhiều và chỉ giao dịch chủ yếu là trái phiếu chính phủ. Thời các DN quốc doanh phát hành trái phiếu dưới sự bảo lãnh của chính phủ đã qua, hiện nay bản thân DN phải chịu trách nhiệm với việc vay nợ thông qua hình thức phát hành trái phiếu. Trên sàn giao dịch chứng khoán, thông thường các DN niêm yết sẽ phát hành trái phiếu cho các nhà đầu tư và khi đáo hạn thì toàn bộ hoặc một phần trái phiếu sẽ chuyển thành cổ phiếu. Tuy nhiều tiềm năng nhưng đây không phải là kênh huy động vốn phổ biến của DN hiện nay. Không ngạc nhiên khi chỉ 10% số nhà quản lý DN Top 500 mà chúng tôi phỏng vấn trả lời rằng phát hành trái phiếu là một phương án dự kiến của họ khi muốn có thêm vốn để kinh doanh hoặc đầu tư, tuy nhiên chúng ta cần nhận thức rõ ràng từ dự kiến của DN đến họ thực hiện là một khoảng cách khá dài.

Công nghệ và khả năng tự chủ công nghệ

Để tạo lợi thế cạnh tranh thì DN cần phải liên tục nâng cấp quy trình sản xuất của mình, tuy nhiên không chỉ đơn giản là cải tiến các công đoạn đơn lẻ mà quá trình đòi hỏi phải có sự kết hợp chặt chẽ giữa công nghệ, thiết bị và các kỹ năng mới. Thành tựu của các cuộc cách mạng trong lĩnh vực công nghệ đã giúp các quốc gia phương Tây vượt xa phương Đông trong thế kỷ trước và đang tiếp tục lấn lướt trong những năm đầu thế kỷ này. Chưa bàn đến quy mô quốc gia, các chuyên gia về khoa học quản trị đã khẳng định nền tảng của sự thành công trong hoạt động DN là ở chỗ họ đáp ứng được ngày càng tốt hơn nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên nhu cầu khách hàng liên tục thay đổi, tăng lên theo thời gian buộc DN luôn phải duy trì một nền tảng công nghệ đủ mạnh nhằm dễ dàng tìm hiểu nhu cầu, điều chỉnh, hoàn chỉnh và cải tiến sản phẩm.

Càng hội nhập thì DN Việt Nam càng có sự tiến bộ trong việc đầu tư, chuyển đổi công nghệ. Xuất phát

increased, and the development history of human economic market model somehow proved that the market mechanism always distributes more resources to active and effective business entities in the market.

To increase their capital size, enterprises may approach financial market by issuing bonds. Although there is bond market, the market size is much smaller than stock market and it mainly conducts transactions in government bonds. The time when State-owned enterprises issued their own bonds under the guarantee of the Government is over, nowadays, enterprises are responsible for their debts through bond issuance. In stock exchanges, enterprises will normally issue bonds for investors and after the maturity date, these bonds will completely or partially become stocks. In spite of having potentials, it is not the only channel of capital mobilization of enterprises. It comes as no surprise that only 10% of executives in the interview said that issuing bonds is one of their possible approaches for increasing capital for investment or doing business; however, the distance from anticipation to implementation of enterprises is a long gap.

Technology and technological autonomy

To create competitive advantage, enterprises must continuously improve their manufacturing procedures. It is not simply innovation of single phases; the process requires strong links to new technology, equipment and skills. Achievements of technological revolutions helped Western countries far developed than the Eastern ones in the last century and maybe in early years of this century. Regardless of national scale, experts of management science stated that the foundation of success in enterprise's business and operation is how well they meet the demand of customers. However, due to the growing and changeable demands of customers, enterprises must maintain a sufficient solid technological foundation in order to find out those demands easily, then adjust, develop and upgrade their products.

The more Vietnam's enterprises engage in integration, the more they are making progress in technology investment and transformation. Started as an econ-

Trong rất nhiều cơ hội mở xuất hiện, doanh nghiệp cần chú trọng chọn lựa nắm bắt cơ hội giúp gia cường nền tảng phát triển, đặc biệt là nâng cấp năng lực công nghệ, nâng tầm dự báo tương lai, và củng cố độ gắn kết với khách hàng cốt lõi. **PGS - TS. Vũ Minh Khương – ĐHQG Singapore**

Among a plenty of open opportunities, enterprises need to take advantage of opportunities in order to reinforce their development foundation, improve technology capacity, upgrading forecasting ability and enhancing the collaboration with core customers. ***Associate Professor-Doctor. Vu Minh Khuong – National University of Singapore***

điểm là một nền kinh tế mang đậm tư tưởng Xã hội chủ nghĩa với công nghiệp nặng và sản xuất hàng loạt, công nghệ của Việt Nam dựa trên nguồn chuyển giao từ Liên Xô và khu vực Đông Âu. Tuy nhiên cho đến nay hầu như không còn các dấu vết của chủng loại công nghệ này, thay vào đó là các loại công nghệ đến từ nhiều quốc gia trên thế giới như Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Mỹ hay khu vực Tây Âu. DN Việt Nam nói chung mặc dù có những cố gắng trong việc tự chủ phát triển công nghệ nhưng kết quả vẫn còn cách xa mức kỳ vọng rất nhiều.

Quyết tâm trong việc đổi mới công nghệ được thể hiện qua việc gần 85% số lượng nhà quản trị DN Top 500 đã cho chúng tôi biết là DN họ có thực hiện cải tiến máy móc, công nghệ. Cũng chia sẻ thêm thông tin là khoảng 60% nhà quản lý cho biết là họ sẵn sàng mua các loại máy móc thiết bị có nguồn gốc từ Việt Nam nếu chất lượng của chúng tương đương với công nghệ được chào bán bởi các DN nước ngoài. Để vượt qua giới hạn công nghệ nhiều DN đã cố gắng hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu nhằm tìm kiếm sự hỗ trợ trong dài hạn với hoạt động này tại DN. Bên cạnh đó nhiều DN cũng tự thiết lập cho mình các trung tâm nghiên cứu và phát triển (R&D) nhằm chủ động trong việc thiết kế, chế tạo các loại công nghệ mới hoặc phát triển sản phẩm mới. Điều này thể hiện ở con số khoảng 80 % DN khảo sát đã cho biết có quan tâm đầu tư vào hoạt động R&D của đơn vị mình, đây là điều đáng khích lệ trong bối cảnh các trường đại học, viện nghiên cứu của Việt Nam chỉ chuyên tâm vào công tác giảng dạy và có rất ít mối liên hệ với thị trường sản phẩm, hàng hóa. Mặc dù vậy có khoảng 30% số nhà quản lý đã cho biết rằng sẵn sàng mua công nghệ từ các DN khác hoặc các tổ chức nghiên cứu. Các thông tin này thể hiện một điều rõ ràng là nâng cấp công nghệ hiện có và tự chủ trong hiện đại hóa công nghệ

omy heavily affected by Socialism with heavy industry and mass production, Vietnam's technology depends on the transfer from the Soviet Union and countries of Eastern Europe region. However, so far, there is no trace of any sign of that technology type; technology in the country is now instead brought from many other countries in the world such as China, Japan, Korea, the United States or the Western Europe region. Vietnam's enterprises have made great efforts to take the initiative and develop technology, but the results are still far from expectations.

Determination in technology innovation represents in nearly 85% of executives of Top 500 enterprises said that their enterprises actually have carried out innovation of equipment and technology. 60% of enterprises responded that they are willing to buy machines and equipment made in Vietnam if their quality is equivalent with the technology provided by foreign companies. To overcome barriers of technology, a variety of enterprises have cooperated with universities and research institutes to seek for a long-term support. Besides, many enterprises established their own Research and Development Centers (R&D) to actively design and develop new technology or new products. 80% of enterprises in the survey reported that they paid attention to invest in their R&D activities, which is an encouragement in the circumstance that univerisites and research institutes in Vietnam now just focus on training and have little connection with market of goods and commodity. However, 30% of executives answered that they were willing to buy technology from other enterprises or research institutes. These findings demonstrate that upgrading existing technology and proactive control the technological modernization are complicated problems for the majortity of enterprises in

đang là bài toán khó cho đa số các DN của Việt Nam, mặc dù có quy mô khá lớn như các DN có mặt trong Top 500 nhưng vẫn nhiều lo lắng trong câu chuyện liên quan đến phát triển công nghệ trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng trên thị trường.

Số liệu từ Bộ Khoa học và Công nghệ cho biết phần lớn DN nhỏ và vừa (chiếm 90% tổng số DN Việt Nam) đang sử dụng công nghệ lạc hậu so với mức trung bình của thế giới từ hai đến ba thế hệ. Trong đó số có đến 76% máy móc, dây chuyền công nghệ nhập khẩu thuộc thế hệ ở thập kỷ 70 của thế kỷ trước, có đến 75% số thiết bị đã hết khấu hao, 50% thiết bị đã trải qua công đoạn tân trang và chỉ có 20% công nghệ thuộc nhóm công nghệ cao. Báo cáo chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu năm 2016 của WEF cho thấy chỉ số đổi mới công nghệ của Việt Nam chỉ là 3,3 xếp hạng 73 trong số 138 quốc gia đánh giá. Trong số các quốc gia ASEAN thì Việt Nam cũng xếp ở vị trí thấp hơn nhiều khi so với Philippines thứ 62, Thái Lan 54, Indonesia 31, Malaysia 22 và Singapore ở vị trí 9 thế giới. *(Hình 7).*

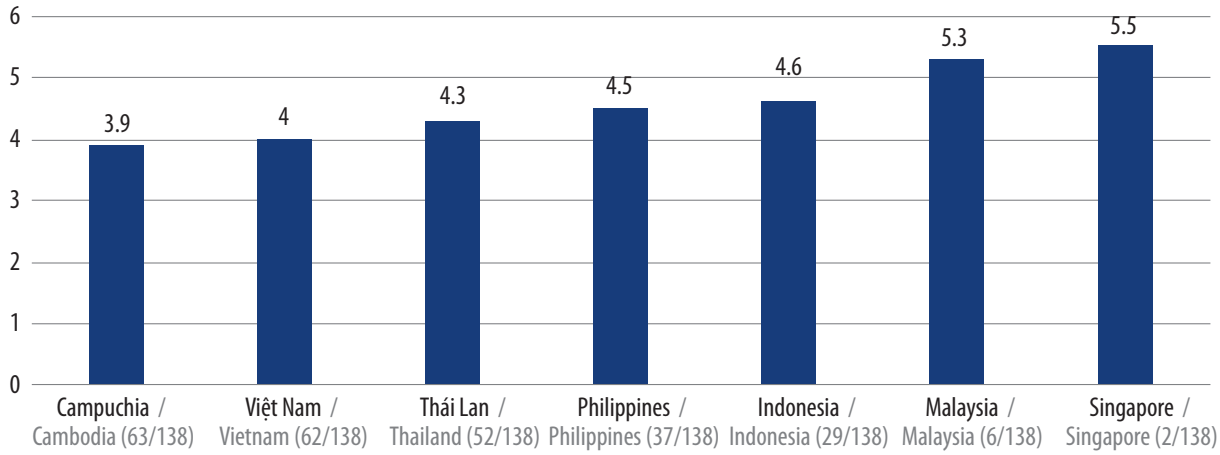
Áp lực cạnh tranh tăng lên thì việc liên tục phải

Vietnam, even the large-scaled ones listed in Top 500 worry about technology innovation in the situation of growing competition.

Statistics from the Ministry of Science and Technology showed that a majority of small and medium-sized companies (90% of Vietnam's enterprises) is using two or three genenration out-of-date technology compared to the average level of the world. In which, 76% of equipment and production lines were imported in the 1970s of the last century, 75% of equipment ceased to be depreciable, 50% of equipment experienced refurbishment, and only 20% of them belonged to high tech group. According to WEF's Global Competitiveness Capacity Report 2016, Vietnam's technology innovation indicator had a score of 3.3 and ranked 73rd out of 138 surveyed economies. Among ASEAN countries, Vietnam ranked at much lower position compared to the Philippines (62nd), Thailand (54th), Indonesia (31st), Malaysia (22nd) and Singapore (9th). *(Figure 7).*

To adjust to the growing competition, it is normal for many enterprises took part in our survey to contin-

Hình 7: XẾP HẠNG ĐỔI MỚI CÔNG NGHỆ CỦA MỘT SỐ QUỐC GIA ASEAN
Figure 7: THE RANKING OF AVAILABILITY OF LATEST TECHNOLOGIES IN SOME ASEAN COUNTRIES



Nguồn: Báo cáo chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu 2016
Source: The Global Competitiveness Report 2016

phát triển các loại sản phẩm mới nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường không phải là điều lạ lẫm với nhiều DN mà chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn. Tuy nhiên có một điều mà chúng tôi ghi nhận được qua khảo sát là có đến 50% số nhà quản lý DN Top 500 cho biết họ đang hướng đến việc thiết kế, chế tạo ra các loại sản phẩm mới cho thị trường trong nước, tuy nhiên chỉ 20% trong số các nhà quản lý này cho rằng DN họ đang có động lực sản xuất sản phẩm mới cho thị trường thế giới. Kết quả khảo sát đã phản ánh đúng thực trạng phát triển của DN khi phần lớn các DN (kể cả nằm trong Top 500 DN lớn nhất Việt Nam) đều lấy thị trường trong nước là không gian kinh doanh chủ yếu, việc vươn ra thị trường thế giới còn rất hạn chế. Bên cạnh đó, kết quả khảo sát cũng cho thấy chỉ khoảng 20% nhà quản lý DN cho biết DN họ sử dụng công nghệ từ công ty khác nhưng trong cùng tập đoàn. Tuy nhiên lại có gần 35% nhà quản lý được hỏi cho biết thông tin rằng muốn sử dụng công nghệ do các công ty ngoài tập đoàn cung cấp. Điều này cho thấy dường như cạnh tranh không chỉ đến từ bên ngoài mà đến từ chính các công ty trong cùng tập đoàn, do đó việc sử dụng chung công nghệ với các đối thủ cạnh tranh là điều không phù hợp nếu muốn thiết lập lợi thế cạnh tranh từ sự khác biệt trong quá trình thiết kế, làm mới hoặc thay đổi phương thức cung ứng sản phẩm.

Một cách thức khác để có được công nghệ hiện đại là trở thành các DN cung ứng trong chuỗi giá trị của các tập đoàn đa quốc gia đã đầu tư vào Việt Nam. Khá nhiều tên tuổi lớn trên thế giới hiện diện trên thị trường như nhà sản xuất hàng đầu Samsung trong lĩnh vực điện thoại di động, hãng xe hơi Toyota cho đến người khổng lồ Intel trong lĩnh vực thiết bị vi xử lý. Quá trình Đổi mới với việc thu hút dòng vốn đầu tư từ nước ngoài đã giúp mang nhiều công nghệ tiên tiến vào Việt Nam, vấn đề là ở chỗ liệu có một hiệu ứng lan tỏa (thuật ngữ này là spillover effect) diễn ra với quá trình chuyển giao công nghệ từ khu vực DN nước ngoài sang khu vực DN trong nước. Trên thực tế công nghệ mới không thể có được nếu DN Việt Nam không xâm nhập vào chuỗi giá trị sản xuất của DN nước ngoài thì sẽ không có chuyển giao công nghệ và các DN trong nước đứng ngoài cuộc trong sự phát triển của DN nước ngoài trên địa bàn. Nhưng đáng tiếc

uously develop new types of products meeting the market's demands. However, 50% of executives of Top 500 enterprises aimed at designing and developing new products serving domestic market, only 20% of them thought that they were engaged in developing new products for international markets. The survey's findings exactly expressed the actual development situation of large-scaled enterprises when most of them (even those in the list of Top 500 largest enterprises in Vietnam) use domestic market as their major business area, reaching towards international markets is limited. Moreover, only 20% of enterprises bring in technologies from companies in the same corporation, and nearly 35% of excecutives said that they would like to buy technology from companies outside the corporation. This proves competition does not only come from external factors but also from internal companies in the same corporation. Therefore, the usage of shared technology with other competitors is inappropriate if enterprises want to create competitive advantage from distinctive features in design, refurbishment or product supply method.

Another way to possess modern techonology is becoming suppliers in the value chain of multi-national groups invested in Vietnam. Many big names in the world now present in our market such as Samsung – a leading mobile phone manufacturer, Toyota – automobile manufacturing leader and Intel – a giant in microprocessors. The process of reform, or Doi Moi, with the attraction of foreign investments has helped introduce advanced technologies to Vietnam. The point is whether the spillover effect can occur spontaneously as technology is transferred from foreign economic area to the domestic one. In reality, Vietnam cannot have new technology if the country does not penetrate into foreign enterprise's production value chain; as a result, there will be no technology transfer and local companies would have to be a rank outsider in the development process of foreign companies in their homeland. However, it is pity that this effective channel of technology transfer is not an answer for strategies of upgrading technology as most of Top 500 enterprises said that they have not currently taken part in production value chain of foreign companies in Vietnam. In WEF's Global Competitiveness Capacity

kênh chuyển giao công nghệ hữu hiệu không phải là đáp án cho chiến lược nâng cấp công nghệ khi hầu hết các nhà quản lý DN Top 500 trả lời chúng tôi là DN họ hiện không tham gia vào chuỗi giá trị sản xuất của các DN nước ngoài tại Việt Nam. Điều này cũng được cụ thể hóa trong Báo cáo chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu năm 2016 của WEF về chỉ tiêu "FDI và chuyển giao công nghệ" thì Việt Nam chỉ được đánh giá ở mức điểm 4,2 và xếp thứ tự 82 trong 138 quốc gia tham gia bảng xếp hạng.

Tuy nhiên không phải tất cả các nhà đầu tư nước ngoài đều mang công nghệ tiên tiến tới Việt Nam. Một số DN nước ngoài đang sử dụng công nghệ lạc hậu, gây ra ô nhiễm môi trường sống tại Việt Nam. Chất lượng môi trường ngày càng giảm song hành với quy mô tăng lên của nền kinh tế đã cho thấy về mặt lượng thì nhìn chung vẫn tốt khi tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đang nằm trong tốp quốc gia dẫn đầu khu vực Châu Á-Thái Bình Dương nhưng về mặt chất thì quá trình tăng trưởng này đang đẩy nền kinh tế vào các rủi ro đến từ các ngoại tác của xu hướng ô nhiễm môi trường gia tăng nhanh thời gian qua. Bên cạnh đó ô nhiễm môi trường từ công nghệ sản xuất lạc hậu còn ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngành nông nghiệp và khu vực nông thôn cũng như đời sống của nông dân vì ngành nông nghiệp khá nhạy cảm với các biến đổi môi trường và vấn đề ô nhiễm môi trường nước, không khí. Một khía cạnh tiêu cực khác cần phải nhắc đến là ô nhiễm môi trường còn làm giảm các chỉ tiêu đánh giá về mức độ hấp dẫn của môi trường đầu tư khi các DN nước ngoài xem xét về việc liệu có nên đầu tư hoặc gia tăng vốn đầu tư vào Việt Nam.

Để nâng cấp công nghệ một số DN đã thực hiện quá trình kết hợp giữa công nghệ mới với các máy móc thiết bị cũ hơn. Công việc này đòi hỏi sự hỗ trợ từ kinh nghiệm của chuyên gia nước ngoài, các công ty trong lĩnh vực xây dựng cầu đường của Việt Nam đã học tập được nhiều công nghệ mới trong thi công cầu dây văng và tự chủ được trong việc thi công loại công trình này là một ví dụ điển hình. Tuy nhiên công nghệ mới từ Mỹ, Châu Âu hay Nhật Bản thường đòi hỏi chi phí đầu tư lớn vượt khả năng nên nhiều DN Việt Nam đã lựa chọn công nghệ từ Trung Quốc cho nhà máy sản xuất của mình. Bên cạnh đó, nhiều DN tìm cách kết

Report 2016, regarding the indicator of "FDI and technology transfer", Vietnam had score of 4.2 and ranked 82nd among 138 economies covered by the ranking.

However, not every foreign investor brings advanced technology into Vietnam. Several international enterprises still use out-of-date technology which causes environmental pollution in the country. Reduction in environmental quality alongside increase in economy size shows that in terms of quantity, overally it is positive as Vietnam's economic growth rate was among leading countries in Asia-Pacific region; however, in terms of quality, this growth has imposed risks derived from external factors of increasing environmental pollution. Morever, environmental pollution due to outmoded production technology has adversely affected agriculture sector and rural area as well as living conditions of farmers because the agriculture sector is rather sensitive with any change in environment and the pollution of water and air environment. In addition, the problem of environmental pollution has turned down indicators of investment environment's attractiveness when international enterprises consider whether they should invest or increase investment capital in Vietnam.

In order to upgrade technology, several enterprises combined new technology with used machine and equipment. This task requires support from international expert's experience. In road and bridge construction sector, Vietnam's enterprises learned advanced technology in constructing cable-stayed bridges and can actively control other works in this type. Technology from the United States, Europe or Japan normally requires so high investment costs that Vietnamese enterprises cannot afford; as a result, they choose Chinese technology for their manufacturing factory. Moreover, many enterprises try to combine Chinese technology and the one from ASEAN countries to upgrade their equipment. Although enterprises in Top 500 are under pressure of technology innovation to improve competitive capacity, there is no revolution in this field in Vietnam so far. A grandiose system of universities and research institues in Vietnam that is expected to be a place inventing new technology seems to devote

hợp công nghệ Trung Quốc và công nghệ từ một vài nước Đông Nam Á để nâng cấp cho trang thiết bị của mình. Áp lực đổi mới công nghệ để nâng cao khả năng cạnh tranh mặc dù hiện hữu trong câu chuyện của các nhà quản lý DN Top 500 nhưng thực sự chưa có một cuộc cách mạng nào trong lĩnh vực này ở Việt Nam. Hệ thống các trường đại học, viện nghiên cứu khá đồ sộ của Việt Nam vốn được kỳ vọng là nơi xuất phát điểm của những công nghệ mới, thiết bị mới dường như đang dồn toàn lực vào việc giải bài toán nâng cao chất lượng đào tạo cho sinh viên lên tiệm cận mức trung bình của khu vực. Tình hình vẫn không cải thiện nhiều so với thời kỳ đầu Đổi mới khi hệ thống giáo dục đại học gần không có liên quan gì nhiều đến áp lực nâng cấp công nghệ mới trong các DN Việt Nam.

Lao động và kỹ năng

Lý thuyết kinh tế học về hàm sản xuất đã chứng minh để phát triển sản xuất DN cần liên tục bổ sung các nguồn lực như vốn, công nghệ và lao động. Rõ ràng công nghệ tốt hơn hay quy mô vốn tăng lên nhưng trình độ, kỹ năng của lực lượng lao động không được cải thiện thì đây chính nguyên nhân cơ bản của việc năng lực cạnh tranh của DN giảm sút. Máy móc có thể giúp ích cho quá trình sản xuất nhưng không thể làm thay được lao động trong các công việc như chế tạo, thiết kế các sản phẩm mới hoặc thực hiện các biện pháp thúc đẩy năng suất một cách đồng bộ. Việt Nam đang có lợi thế về lao động khi nhiều DN nước ngoài cho rằng nhân công Việt Nam chăm làm và có trình độ học vấn tương đối tốt nhưng quan trọng hơn là chất lượng nguồn nhân lực đang ngày càng tăng lên. Bên cạnh đó lao động Việt Nam còn được các DN nước ngoài đánh giá có tố chất thông minh, chịu khó học hỏi và có khả năng thích nghi tương đối nhanh với quy trình, máy móc, thiết bị mới.

Một điều đáng khích lệ là có đến hơn 90% nhà quản lý DN Top 500 trả lời chúng tôi là năng suất lao động của DN đang tăng lên hoặc chí ít là duy trì ở mức ổn định *(Hình 8).* Mặc dù năng suất lao động tăng có thể một phần do máy móc tiên tiến hơn hoặc trình độ quản trị được nâng cao nhưng cũng không thể phủ nhận là mặt bằng trình độ, kỹ năng của lao động Việt Nam đang tăng lên. Tiếp theo là lợi thế từ "cơ cấu dân

all its energies into improving training quality for students to approach average level of the region. It is not much different from the time of Doi Moi when higher education system had weak connection with the pressure of technology innovation in Vietnam's enterprises.

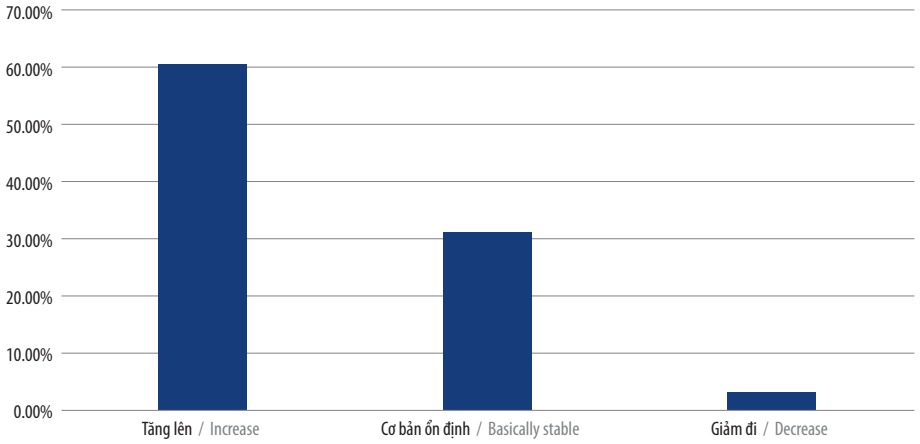
Labor and skills

In economics, theory of production function has proved that in order to develop its business, enterprises need to continuously boost resources such as capital, technology and human resource. If technology is better or capital size increases but qualification and skills of labor force are unchanged, enterprise's competitive capacity would reduce. Machines or equipment can be helpful in production but they cannot replace human in works such as fabricating and designing new products or implementing methods to improve productivity spontaneously. Vietnam so far has advantages on labor when many international companies think that Vietnamese workers are hard working with appropriate qualification, and more importantly, the workforce's quality is increasing. In addition, Vietnam's workers are also regarded by foreign enterprises as intelligent, willing to learn and highly flexible with new procedures and equipment.

More than 90% of executives of Top 500 enterprises answered that their labor productivity has increased or at least maintained at a stable level *(Figure 8).* Although the growth of labor productivity is partially

Hình 8: ĐÁNH GIÁ CỦA DN VỀ NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG BÌNH QUÂN TRONG 10 THÁNG ĐẦU NĂM 2016 SO VỚI CÙNG KỲ NĂM 2015. (ĐV:%)

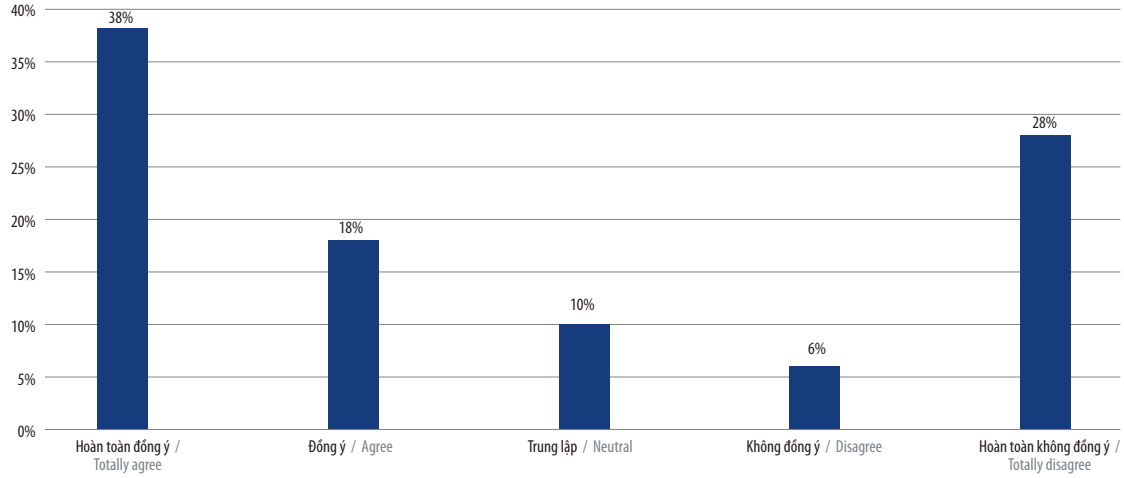
Figure 8: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON AVERAGE LABOR PRODUCTIVITY IN THE FIRST 10 MONTHS OF 2016 COMPARED TO THE SAME PERIOD LAST YEAR. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

Hình 9: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀ RÀO CẢN ĐỐI VỚI DN. (ĐV:%)

Figure 9: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON WHETHER QUALIFICATIONS OF EMPLOYEES ARE OBSTACLES TO THE ENTERPRISE. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

số vàng" của Việt Nam hiện nay cũng được đánh giá là một trong những lợi thế so sánh khi các DN nước ngoài tiến hành lựa chọn quốc gia để đầu tư.

Tầm quan trọng của DN nước ngoài đối với Việt Nam không chỉ nằm ở vai trò thúc đẩy tăng trưởng kinh tế mà còn giúp tạo việc làm cho một nguồn lao động trẻ, dồi dào có nhu cầu làm việc cao. Có mặt ở Việt Nam từ đầu thập kỷ 90s, cho đến nay tập đoàn Samsung đang sử dụng hơn 130 ngàn lao động Việt Nam trong các tổ hợp sản xuất, lắp ráp điện thoại di động của mình. Hay như công ty Pouyean sử dụng khoảng 90 ngàn lao động Việt Nam trong các nhà máy may mặc, sản xuất giày dép, lắp ráp đồ điện tử. Quy mô lao động lớn cộng với mặt bằng tiền lương vẫn ở mức thấp vẫn đang là một trong những lợi thế trong thu hút các DN nước ngoài đầu tư vào Việt Nam. Mặc dù vậy cũng có một số vấn đề đáng bàn về trình độ chuyên môn của lao động hiện nay. Thông qua khảo sát câu trả lời của các nhà quản lý DN Top 500 về quan điểm cho rằng liệu trình độ chuyên môn của người lao động có là rào cản thì đáng lo ngại có đến 56% số nhà quản lý rất đồng ý hoặc đồng ý với quan điểm này. *(Hình 9).*

Tuy nhiên cũng cần có sự cảm thông do đặc thù xuất phát điểm là một quốc gia có khu vực nông nghiệp lớn nên trong khoảng 53 triệu lao động từ 15 tuổi đang làm việc thì chỉ có khoảng 49% đã qua đào tạo, tuy nhiên trong đó số lượng lao động đã trải qua quá trình đào tạo nghề từ 3 tháng trở lên chỉ chiếm khoảng 19% tổng lực lượng lao động. Hạn chế của lao động Việt Nam nằm ở chỗ một bộ phận lớn lao động hiện nay vẫn chưa hình thành bền chặt tác phong công nghiệp cũng như được tập huấn về kỷ luật lao động công nghiệp. Bên cạnh đó, một lượng không nhỏ lao động chưa được trang bị đầy đủ các kiến thức và kỹ năng làm việc theo nhóm, thiếu các khả năng hợp tác, ít có sáng kiến cũng như hạn chế trong chia sẻ kinh nghiệm làm việc. Số liệu khảo sát về các vấn đề tiêu cực của mô trường kinh doanh tại Việt Nam được công bố trong Báo cáo chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu năm 2016 của WEF thì vấn đề tiêu cực bức xúc nhất từ phía DN hiện nay là yếu tố "Thiếu hụt trong kỹ năng của nguồn nhân lực", đứng thứ 6 trong danh sách các tiêu cực gặp phải là yếu tố "Đạo đức làm việc của nguồn nhân lực quốc gia".

caused by more modern equipment or higher skillful management, it is undeniable that education and skills of Vietnam's workers have increased. Moreover, Vietnam has entered a "golden population structure" that is the nation's comparative advantage for foreign enterprises to decide which country to invest.

The importance of foreign enterprises to Vietnam's economy not only lies in the role of promoting economic growth rate but also in creating employment for a source of young, abundant workforce with high demand of working. Presenting in Vietnam since 1990s, so far Samsung group has employed more than 130 thousand Vietnamese workers in their complex of mobile manufacturing and assemblying. Another example is Pouyean Vietnam, the company employs around 90 thousand workers in its garment, footware and electronics factories. The big labor size paired with low wage is one of advantages of attracting international companies to Vietnam. However, labor's expertise is now a topic needs discussing. About the opinion of whether labor's expertise is a worrying barrier, 56% of executives said that they strongly agree or agree with that opinion. *(Figure 9).*

However, because of developing from a country with a large proporation of agriculture sector, among 53 million working labors who are 15 years old and above, only nearly 49% of them are trained workers, in which the number of labors experiencing vocational training from more than 3 months only accounts for 19% of all labors. The limitations of Vietnam's labor are the shortage of professional working style and industrial labor discipline. Moreover, a large number of labor are not well-equiped with knowledge and skills to work in groups, lack of cooperation ability, limited in introducing initiatives and sharing working experience. Findings on the problematics factors for doing business in Vietnam stated in WEF's Global Competitiveness Index 2016, the most problematics factors the enterprises are facing are "Inadequately educated workforce", and the 6th position is "Poor work ethic in labor force".

According to the World Bank's report in 2015, the quality of Vietnam's workforce was ranked 11st

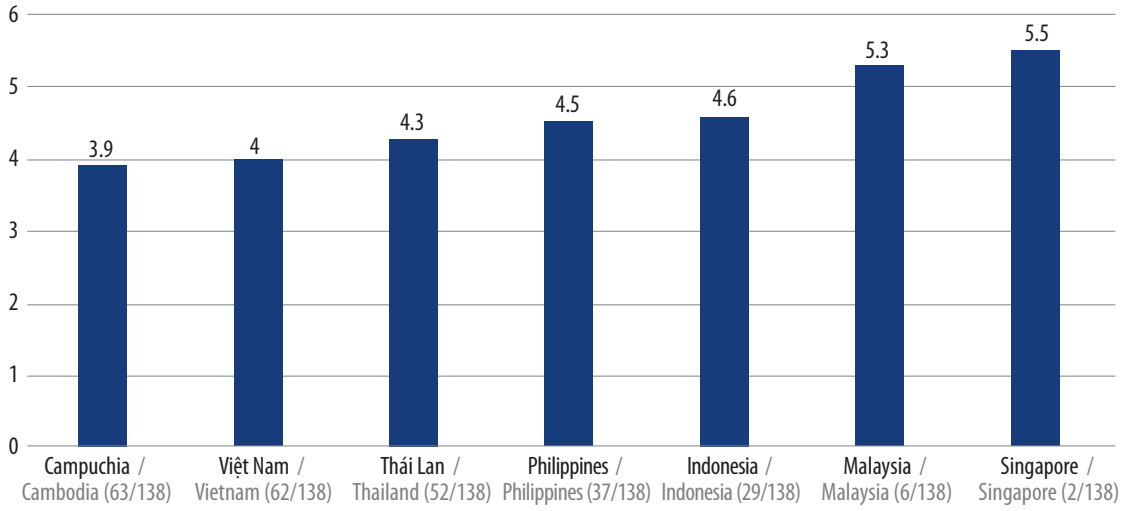
Không chỉ có vậy, theo đánh giá của Ngân hàng Thế giới trong năm 2015 thì chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam chỉ xếp hạng thứ 11 trong số 12 quốc gia được khảo sát tại châu Á. Tiếp theo, kết quả đánh giá đã cho thấy biết nhân lực Việt Nam yếu hơn đa số quốc gia khác khi so sánh về các tiêu chí như chất lượng, hoặc tính năng động và sáng tạo hay tác phong lao động công nghiệp. Trong số liệu của Báo cáo Năng lực cạnh tranh toàn cầu mới đây thì Việt Nam cũng bị đánh giá tiêu cực xét trên tiêu chí trình độ của lực lượng lao động. Cụ thể hơn khi tiến hành so sánh với giá cố định năm 2010 thì năng suất lao động bình quân của Việt Nam giai đoạn 2006-2015 tăng 3,9%/năm trong đó tiền lương lại tăng lên với tốc độ khoảng 8%/năm. Năng suất lao động cũng tăng lên nhưng tốc độ tăng chậm hơn tốc độ tăng lương đã bào mòn dần lợi thế nhân công giá rẻ của Việt Nam trong cạnh tranh thu hút vốn đầu tư nước ngoài trong giai đoạn tới.

Xem xét về chỉ tiêu năng suất của công bố trong Báo cáo chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu năm 2016 của WEF lại cho thấy một thực trạng đáng lo ngại về chỉ tiêu này của Việt Nam khi so với các quốc gia trong

among 12 countries surveyed in Asia. The findings also revealed that Vietnamese labors are weaker in terms of quality, creativity, initiative or professional working style in comparison with other countries. In analysis of the latest Global Competitiveness Index, Vietnam received negative feedback regarding expertise of labor. In detail, when comparing with fixed price in 2010, Vietnam's average labor productivity during 2006-2015 saw an increase of 3.9%/year, in which wage growth rate was 8%/year. Labor productivity raised but with slower rate than the wage growth, which gradually reduce Vietnam's advantage of low-priced labor in competition of attracting foreign investment in the future.

In terms of productivity index in the WEF's Global Competitiveness Index 2016, Vietnam has quite low level of productivity among countries in ASEAN region. Vietnam registered a score of 4.0, ranked 62nd among 138 economies, lagging behind most of countries and just a little better than Cambodia with a score of 3.9. Many ASEAN countries which are now competing with Vietnam in attracting international companies, have leapfrogged in the ranking such as

Hình 10: XẾP HẠNG VỀ CHỈ SỐ NĂNG SUẤT CỦA MỘT SỐ QUỐC GIA ASEAN
Figure 10: THE RANKING OF PRODUCTIVITY INDEX IN SOME ASEAN COUNTRIES



Nguồn: Báo cáo chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu 2016
Source: The Global Competitiveness Report 2016

khu vực ASEAN. Việt Nam với điểm số 4,0 xếp hạng 62 trong 138 quốc gia, đứng sau phần lớn các quốc gia, thậm chí chỉ hơn Campuchia với điểm số 3,9 một khoảng cách khá mong manh. Nhiều quốc gia ASEAN, hiện đang cạnh tranh với Việt Nam trong thu hút DN nước ngoài đến kinh doanh, đã bứt xa trong bảng xếp hạng như Philippines hạng 37, Indonesia hạng 29 hay Malaysia với hạng thứ 6. *(Hình 10).*

Mặc dù sự phối hợp giữa các trường đại học và dạy nghề với DN ngày càng chặt chẽ hơn tuy nhiên vẫn có khoảng cách giữa kiến thức đang được giảng dạy trong nhà trường và thực tiễn môi trường kinh doanh của nền kinh tế. Trong số các vấn đề được bàn thảo nhiều trên diễn đàn giáo dục Việt Nam thời gian qua chủ yếu là các tranh luận liên quan đến quy mô tuyển sinh, quyền tự chủ trong thực hiện chương trình đào tạo hay làm sao để có được số lượng ngày nhiều bài báo khoa học của các bảng xếp hạng quốc tế. Đã có nhiều con số đáng lo ngại về hiện tượng lao động có bằng đại học nhưng thiếu kỹ năng và kém hòa nhập sau khi ra trường hay tỷ lệ thất nghiệp của sinh viên tốt nghiệp đại học tăng lên cao thời gian qua. Như vậy chứng tỏ vấn đề làm thế nào để nâng cao chất lượng đào tạo Việt Nam thông qua việc rút ngắn khoảng cách giữa đào tạo lý thuyết với thực tiễn kinh doanh của DN vẫn chưa được quan tâm giải quyết tận gốc. Trình độ và kỹ năng lao động đã qua đào tạo của Việt Nam vẫn còn hạn chế được minh chứng qua kết quả khảo sát từ phía Bộ Lao động và thương binh xã hội tiến hành năm 2015 tại gần 1500 DN nước ngoài cho thấy trong giai đoạn 2010-2014 các DN này đã phải bỏ ra mức kinh phí chiếm khoảng 3,6% - 7,8% tổng chi phí để thực hiện đào tạo lại khoảng 20% - 35% số lượng lao động mới tuyển dụng. Tương ứng với số liệu trên là khoảng 20% nhà quản lý doang nghiệp Top 500 cho chúng tôi biết rằng chất lượng lao động vẫn còn yếu kém.

Để chủ động hơn trong việc xây dựng nguồn nhân lực thì nhiều tập đoàn kinh tế quốc doanh cũng như tư nhân đã tự xây dựng cho mình những cơ sở đào tạo từ bậc trung cấp đến đại học, hay thậm chí các cấp học cao hơn. Một hệ thống trường đào tạo nghề trải rộng khắp cả nước, các tập đoàn điện lực, dầu khí hay bưu chính viễn thông đều tự nâng cấp các cơ sở đào

the Philippines (37th) Indonesia (29th) and Malaysia (6th). *(Figure 10).*

Although the collaboration between firms and universities and vocational schools are closer, there is still a gap between theory taught at schools and the reality of business environment. Among topics discussed in many Vietnam's education forums, the most common is arguments on enrollments, the autonomy over curricula or the topic of how to have more number of scientific articles in international ranking. There are growing concerns over the fact that labors with university degree are lack of skills and weak at flexibility or the increasing of unemployment of students after graduation. As a result, it reveals that the process of narrowing the gap between training theories with business reality has not been solved thoroughly. The limitations of Vietnamese workforce's expertise and skills were clearly demonstrated in survey's findings conducted by the Ministry of Labour – Invalids and Social Affairs in 2015 with nearly 1,500 international enterprises in the period of 2010-2014, in which the respondent enterprises spent 3.6-7.8% of total costs to retrain for 20%-35% of new employees. Approximately 20% of executives of Top 500 enterprises answered that labor quality was still at low level.

In order to take the initiative to develop their own labor force, many State-owned as well as private economic groups have built education institutions at level of colleges or universities or even higher levels. Many

tạo của mình và dần thiết trong cơ cấu tổ chức của tập đoàn một hệ thống đào tạo từ đại học, cao đẳng cho đến dạy nghề. Tuy nhiên không đơn thuần là đào tạo kỹ năng chuyên sâu cho ngành nghề là lĩnh vực kinh doanh của tập đoàn, một số trường đại học loại này cũng dần có xu hướng mở rộng đào tạo ra các ngành nghề dân sự khác đang mà nền kinh tế có nhu cầu cao hơn như quản lý, kinh doanh, luật hay ngân hàng và kết quả là các trường đại học của các tập đoàn kinh tế cũng không khác biệt gì nhiều khi so với các trường do Bộ giáo dục và đào tạo làm chủ quản. Như vậy bài toán nâng cao chất lượng, kỹ năng cho nguồn nhân lực tại Việt Nam vẫn còn tồn tại khá nhiều vấn đề nan giải cấp bách tháo gỡ trong thời gian tới.

4. CÁC HÀM Ý VỀ CHÍNH SÁCH

Cường độ cạnh tranh tăng lên sẽ buộc DN phải liên tục thay đổi để phù hợp với thực tế để có thể tồn tại và phát triển bền vững. Cạnh tranh cũng gắn liền với các cơ hội đổi mới cho DN nhằm thích nghi với môi trường kinh doanh thay đổi. Những vấn đề tồn tại của DN trong quá trình kinh doanh tại Việt Nam trong khoảng một thập kỷ là những gì nối tiếp của một số tồn tại của chính bản thân DN từ giai đoạn trước và cũng đến từ sự thay đổi môi trường kinh doanh do tác động của chuyển dịch nền kinh tế trong bối cảnh hội nhập. Nhìn tổng quan thì nền kinh tế Việt Nam nói chung và cộng đồng DN đang có những thay đổi mang chiều hướng tích cực nhằm đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của thị trường trong nước cũng như trên phương diện cạnh tranh quốc tế. Những thách thức đặt ra cũng nên nhìn tích cực dưới góc độ các cơ hội để DN nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh kinh tế mới.

Mặc dù các DN có xu hướng ngày càng tập trung, chuyên sâu hơn vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi thông qua việc củng cố chuỗi giá trị sản xuất tập trung hơn, thiết lập và nâng cao sức mạnh thương hiệu, mở rộng các kênh phân phối ở thị trường trong nước và liên tục tìm kiếm mở rộng thị trường xuất khẩu. Mặc dù sự chuyển biến chưa nhanh như kỳ vọng nhưng các DN Việt Nam cũng đang nỗ lực trong việc đổi mới công nghệ, cải thiện và nâng cao năng suất lao động nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh. Trong khoảng thời gian một thập kỷ qua cũng chứng kiến sự lớn mạnh

vocational schools are built across the country. Groups working in electricity, oil and gas, posts and telecommunications sector all have upgraded their educational institutions, and in organization structure, these institutions include a training system of colleges, universities and vocational schools. However, they not only give training in in-depth skills serving the main business aspect of the group, some of these universities have trend of expanding the scope to other civil fields which are in high demand of the economy such as management, trade, law or banking. As a result, universities founded by economic groups are not much different from those under the management of the Ministry of Education and Training. The issue of improving the quality and skills for work force in Vietnam remains many problematic factors that should be tackled urgently in the future.

4. POLICY RECOMMENDATIONS

Growing intensity in competition forced enterprises to adjust continuously for survival and sustainable development. Competition also paired with innovation opportunities to help enterprises be in line with changeable business environment. Problems of enterprises in their business operations in Vietnam over the last decade are a succession of their problems in the previous decade and derived from the change of business environment due to the effect of economic shift in integration period. In overall, Vietnam's economy in general and enterprise community in particular have made positive changes to meet the demands of domestic market as well as international competition. Challenges should be optimistically regarded as opportunities for enterprises to improve their competitive capacity in a new economic prospect.

Enterprises are following towards focusing more on their core business aspect through strengthening more intensive production value chain, establishing and enhancing brand power, expanding distribution channels in domestic market and continuously searching for export markets. Although the adaption is not as quick as expected, Vietnamese enterprises have been putting great efforts in technology innovation, improving and enhancing labor productivity for increasing

của DN nước ngoài, khu vực tư nhân và xu hướng cổ phần hóa, thoái vốn và thu hẹp lĩnh vực hoạt động của DN quốc doanh. Trên thực tế, sự đổi vai trò giữa quốc doanh và tư nhân trong việc duy trì động lực quá trình tăng trưởng kinh tế chính là điều tất yếu nếu Việt Nam muốn phát triển một nền kinh tế hiệu quả cao vận hành theo cơ chế thị trường.

Tuy nhiên qua quá trình khảo sát thực tế quan điểm của các nhà quản lý, chúng tôi nhận thấy vẫn còn khá nhiều DN Việt Nam nói chung và DN lớn nằm trong Top 500 vẫn đang kỳ vọng tìm kiếm lợi nhuận từ các lĩnh vực đầu tư mang nhiều tính đầu cơ, ví dụ như lĩnh vực bất động sản. Mặc dù hiện tượng này cũng là xu hướng phân bổ vốn đầu tư phổ biến ở nhiều quốc gia đang phát triển với trình độ tương tự Việt Nam nhưng cũng dần mang lại những rủi ro cho việc phân bổ vốn giữa các khu vực trong nền kinh tế, khu vực cơ khí chế tạo đáng lẽ cần hấp thụ nhiều vốn thì đang khá eo hẹp các dự án phát triển công nghiệp tầm cỡ mang tính nội địa hóa của Việt Nam. Bên cạnh đó xu hướng phân bổ vốn nhiều vào những lĩnh vực đầu cơ không chỉ đẩy DN vào rủi ro mà còn đặt hệ thống ngân hàng trước nguy cơ bất ổn vì tỷ lệ nợ xấu và nguy cơ mất vốn vào các lĩnh vực đầu cơ này.

Xu hướng hội nhập ngày càng nhanh hơn của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới đã đặt cộng đồng DN trước những cơ hội và các thách thức mới. Để cạnh tranh thành công trong bối cảnh toàn cầu hóa thì nỗ lực không chỉ đến từ phía DN mà cần sự hỗ trợ của Chính phủ trong việc điều hành chính sách vĩ mô để định hướng cho DN Việt Nam trong quá trình định hình hoạt động kinh doanh theo mô hình kinh tế thị trường đầu đủ. Những chính sách Chính phủ có thể nhắm đến một số vấn đề sau:

– *Định hướng, khuyến khích đầu tư vào những lĩnh vực có tiềm năng phát triển bền vững:* Thực tiễn phát triển ở nhiều quốc gia Đông Á đã cho thấy chính phủ cần có chính sách kiềm chế đầu tư vào các khu vực mang tính đầu cơ như chứng khoán, bất động sản bằng việc đánh thuế cao vào giao dịch trên các thị trường này, minh bạch hóa các giao dịch để hướng đến phục vụ các nhu cầu thực như: nhu cầu nhà để ở, nhu cầu tăng vốn để kinh doanh hiệu quả qua việc huy

competitive capacity. The last decade witnessed the impressive growth of foreign-invested enterprises, private sector and the trend of equitization, divestures and narrowing business fields of State-own enterprises. In reality, it is essential to switch roles between State-owned enterprises and private ones in maintaining economic growth rate if Vietnam wants to develop an effective economy operating in accordance with market mechanism.

However, through the survey of executive opinion, we realized that a majority of Vietnam's enterprises in general and those in the list of Top 500 in particular have expected to earn profits from speculative businesses, such as real estate sector. Although this is a common way of distributing investment capital in many developing countries at similar level with Vietnam, it can pose risks for allocating money among sectors in the economy. In which, the mechanical manufacturing sector that should have been absorted more investments now have less domestic industrial development projects. Moreover, the trend of distributing more capital in speculative sectors not only raised risks for enterprises but also put the banking system under threat of instability due to bad debts and risk of capital loss when investing in these sectors.

The increasing integration of Vietnam into international economy has brought opportunities and challenges to the enterprise community. In order to compete successfully in the globalization process, it requires not only efforts from enterprises but also the Government's guidance in controlling macroeconomic policy which helps Vietnamese enterprises decide the direction of doing business in a complete market economy model. The Government's polices may convey the following aspects:

– *Giving guildlines and encouraging investing in sectors with sustainable development potentials.* The actual development process of many Eastern Asia countries shows that the Government should introduce polices restraining investments in speculative sectors such as stock or real estate by imposing high taxes on transactions in these markets, and make transactions transparent to serve other real demands

động góp vốn từ cổ đông. Kiểm soát hoạt động của hệ thống ngân hàng để định hướng dòng vốn vào các lĩnh vực sản xuất mang lại giá trị gia tăng cao cho nền kinh tế. Khuyến khích DN rót vốn đầu tư vào lĩnh vực công nghiệp chế tác gắn với công nghệ tiên tiến và nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao. Các chính sách hỗ trợ trong các lĩnh vực này không những giúp cải thiện chất lượng nền sản xuất hàng hóa mà còn giúp phát triển bền vững nền nông nghiệp của Việt Nam.

– *Đẩy mạnh quá trình thoái vốn, sắp xếp lại, cổ phần hóa hệ thống DN quốc doanh nhằm nâng cao tính hiệu quả cho khu vực DN này.* Thông qua hoạt động cổ phần hóa để có thể gia tăng quy mô ngân sách nhằm đầu tư cho cơ sở hạ tầng của nền kinh tế, qua đó giải quyết một nút thắt trong quá trình tăng trưởng kinh tế Việt Nam hiện nay. Thông qua quá trình cổ phần hóa thì cần định hướng hoạt động của các tập đoàn, tổng công ty theo hướng chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi để nâng cao năng lực cạnh tranh từ việc phân bổ vốn tập trung vào các lĩnh vực có thế mạnh kinh doanh nhất. Bên cạnh đó một số DN quốc doanh lớn có hiệu quả kinh doanh cao nên mở rộng việc đầu tư ra nước ngoài nhằm tìm kiếm cơ hội đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm, cung ứng dịch vụ các thị trường mới.

– *Cải cách mạnh mẽ cơ chế tiền lương trong các DN quốc doanh.* Mở rộng cơ chế tự chủ trong hoạt động của DN quốc doanh, trong đó có tự chủ về nhân sự và cơ chế trả lương. Tất cả các DN nên có khả năng trả các mức lương cạnh tranh nhằm thu hút lao động có chất lượng cao qua đó cải thiện năng suất lao động chung của khu vực DN này. Tạo sự bình đẳng cho các loại hình DN khi kinh doanh trên thị trường Việt Nam. Trong đó coi DN tư nhân là động lực để phát triển kinh tế trong giai đoạn tới. Khuyến khích phong trào xã hội khởi nghiệp để qua đó phát triển cộng đồng DN vừa và nhỏ vì các loại hình này có vai trò rất quan trọng trong mô hình kinh tế thị trường vì giúp tạo thêm nhiều việc làm, gia tăng thu nhập của xã hội và gắn kết chặt chẽ hơn các lĩnh vực kinh tế.

– *Thúc đẩy việc đầu tư phát triển công nghệ mới.* Khuyến khích DN đầu tư vào hoạt động R&D, có chính sách khuyến khích DN thực hiện nghiên cứu các công

such as house for living or rasing money for effective business operations by mobilizing capital from shareholders. It is necessary to control banking system's operation to direct finance to manufacturing sectors that generate high added values for the economy. The Government also should encourage enterprises to invest in fabrication industrial sector accompanied with advanced technology and high-tech agriculture. These support policies help improve the quality of commodity production and Vietnam's sustainable agricultural development.

– *Enhancing the process of disvesture, restructuring and equitization in State-owned enterprise system in order improve the effectiveness of this area.* Equitization helps enlarge budget size for investing in economy's infrastructure, thus solve problems for Vietnam's economic growth. During the equitization, the Government should give guidance for groups or corporations in the direction of focusing on their core business in order to increase competitive capacity thanks to the allocation of capital in strongest business areas. Besides, several State-owned enterprises with high performance should expand its business operations to international markets for a better chance of increasing product consumption and providing new products and services to new markets.

– *Remarkable innovation in wage mechanism in State-owned enterprises.* It is necessary to increase the autonomy over human resources and wage mechanism. Enterprises should have a competitive wages in order to attract highly competent talents and then improve the overall labor productivity in this enterprise sector. The Government should promote equality for all types of enterprises when operating in Vietnam's market, in which private enterprises should be considered major momentum of economic development in the future. A start-up movement needs encouraging so that the community of small and medium-scaled enterprises could flourish because this type has a vital role in market economy model, help create more jobs, increase income for the society and connect economic sector more closely.

– *Promoting the investment in new technology.*

nghệ mới, quy trình sản xuất mới. Gắn kết chặt chẽ hơn hệ thống giáo dục đại học, viện nghiên cứu với hoạt động của cộng đồng DN cũng như hiện thực kinh doanh trên thị trường. Thúc đẩy việc thành lập các DN nghiên cứu và chuyển giao công nghệ trong các trường đại học, áp dụng cơ chế tự chủ cho các DN này. Thực hiện cơ chế tự chủ cho các trường đại học để buộc cả hệ thống phải gắn kết với nền kinh tế nhằm tích lũy kinh phí cho hoạt động, từ đó tận dụng đội ngũ trí thức cao trong các đơn vị này cho việc nghiên cứu, cải tiến công nghệ của nền kinh tế. Nhà nước cũng nên xem xét miễn thuế cho các DN hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu công nghệ, định hướng cho DN vào phát triển công nghệ mới phục vụ hình thành nền nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao. Bên cạnh đó, Chính phủ nên sử dụng các công cụ như hỗ trợ vốn vay, cho vay không lãi suất hoặc giảm thuế thu nhập nhằm khuyến khích các DN áp dụng và đầu tư công nghệ mới. Chuyển đổi cơ chế hoạt động của các tổ chức hoạt động khoa học công nghệ, các viện nghiên cứu theo nguyên lý hoạt động của cơ chế thị trường.

– *Đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo nghề.* Thông qua việc nâng cấp chất lượng đào tạo nghề thì cũng sẽ cải thiện chất lượng lực lượng lao động, xây dựng tác phong công nghiệp bền chặt cho đội ngũ lao động. Gắn chặt hoạt động đào tạo nghề với thực trạng nhu cầu lao động của cộng đồng DN. Phân tách hoạt động đào tạo nghề và đào tạo hàn lâm để định hướng cho việc đào tạo lao động cho phù hợp với yêu cầu của DN. Cải thiện hệ thống giáo dục không chỉ giúp nâng cao chất lượng đào tạo mà cụ thể hơn sẽ cải thiện kỹ năng lao động và qua đó giúp gia tăng năng suất lao động, tăng khả năng cạnh tranh cho DN. Các cơ quan chức năng của chính phủ cần học hỏi kinh nghiệm của một số quốc gia thành công trong việc nâng cao kỹ năng làm việc cho người lao động thông qua việc kết nối chặt chẽ quá trình đào tạo tại trường với thực tiễn hoạt động của DN. Việt Nam cần phải xây dựng hệ thống dữ liệu giúp nâng cao chất lượng dự báo cung - cầu lao động, trong đó cần đặc biệt quan tâm đến cầu thị trường lao động qua đó xác định nhu cầu cụ thể cho từng ngành nghề đào tạo. Bên cạnh đó, Việt Nam cần cấp bách triển khai xây dựng cơ sở dữ liệu đồng bộ và sàn giao dịch việc làm

The Government should encourages enterprises to spend more on R&D activities, conducting researches on new technology or production procedures; reinforces the collaboration between universities, research institues and enterprises as well as the actual business actitivies in market; enhances the establishment of enterprises with functions of researching and technology transfer inside universities and gives autonomy to these enterprises; grants autonomy for universities to force the whole educational system to connect with the economy in order to accumulate a fund for the operation, take advantage of a group of high educated laborforce in these institutions for the economy's activities of researching and innovating technology. Moreover, the Government should consider exempting taxes for enterprises working in technology researching field, giving guildance for enterprises to develop new technology for high-tech agriculture. The State can also use tools such as financing support, giving loans without interest rates or reducing corporate income tax to encourage enterprises to adopt and invest new technology. The operation mechanism of science and technology organizations or research institutes should be switched to market mechanism.

– *Improving the quality of vocational training.* Through the vocational training quality improvement, the quality of workforce can increase, which helps build the professional working style for employees. Vocational training needs connecting closely with the labor demands of enterprise community. Classifying and segregating vocational training and academic training could aid in giving direction for labor training meeting enterprises' demands. Educational system improvement not only enhances training quality but also helps increase worker's skills, as a result boosts labor productivity and enterprise's competitiveness. The Governmental authorities should learn lessons from successful countries in improving working skills by a close collaboration between training in schools and actual operation of enterprises in Vietnam. They also need to develop a data system to enhance the quality of forecasting of labor supply and demand, particularly pay the most attention to market demand of labor in order to identify detail demands for each training program. In addition, the Government should develop a

giúp cơ quan quản lý, DN và người lao động có thể nắm bắt tình hình thị trường lao động kịp thời, chính xác. Trên cơ sở xác định cung - cầu lao động thì các trường dạy nghề mới triển khai đầu tư, tiến hành công tác đào tạo nghề trọng tâm phù hợp với thị trường lao động.

– *Hỗ trợ các DN trong việc mở rộng thị trường xuất khẩu.* Thông qua các kênh ngoại giao, hợp tác trên diễn đàn quốc tế để giúp các DN thiết lập các mối quan hệ với các thị trường trên thế giới. Các hiệp hội ngành giúp liên kết các DN để tạo cơ chế phối hợp đồng bộ giữa các DN khi kinh doanh trên cùng một thị trường quốc tế. Các bộ ngành đẩy mạnh các hoạt động kết nối, xúc tiến thương mại, quảng bá hình ảnh cho DN trong nước. Các cơ quan chức năng tuyên truyền về các thị trường mục tiêu, cung cấp thông tin về diễn biến giá cả thế giới và các đối thủ cạnh tranh trên thị trường thế giới. Song song với các hoạt động xúc tiến là đẩy mạnh việc tổ chức các hội nghị, hội thảo nhằm kết nối giữa DN Việt Nam với các khách hàng tiềm năng ở nước ngoài. Đẩy mạnh quảng bá hình ảnh Việt Nam thông qua các di sản thiên nhiên, di sản văn hóa vật thể và phi vật thể được quốc tế công nhận nhằm không những thúc đẩy phát triển du lịch mà còn giúp quảng bá hình ảnh đất nước, con người Việt Nam ra thế giới và qua đó giúp đẩy hàng hóa, dịch vụ Việt Nam đến với cộng đồng quốc tế.■

synchronous database and employment services to help management agencies, enterprises and employees to seize the current labor market timely and accurately. Based on labor demand and supply information, vocational schools can implement and give intensive training programs matching with labor market needs.

– *Supporting enterprises to expand their export markets.* Through diplomatic channels and cooperation in international forums, the Government can help enterprises foster the relationships with other markets worldwide. Sector's associations could help bind enterprises to create an appropriate cooperation among enterprises when doing business in the same international market. Authorities from various sectors should increase the activities of connection, trade promotion and introduction of local enterprises' images. Relevant agencies could propagate target markets, provide information about price variation in the world and international competitors. Moreover, the Government should organize conferences or workshops to connect Vietnam's enterprises with potential customers in other countries. It is essential to promote Vietnam's images through natural heritages and intangible or tangible cultural heritages recognized by the world for the purpose of not only boosting tourism development but also presenting Vietnam's images and people as well as Vietnamese products and services to the international community.■

RÀO CẢN, THÁCH THỨC

PHÁT TRIỂN TRONG THẬP KỶ QUA:

DƯỚI GÓC NHÌN CỦA CỘNG ĐỒNG DOANH NGHIỆP LỚN VNR500

OBSTACLES AND CHALLENGES OF DEVELOPMENT IN THE LAST DECADE:

VNR500 LARGE ENTERPRISES' VIEWPOINT

NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT RESEARCHERS

Bài viết tập trung phân tích một số kết quả chính từ cuộc điều tra của Vietnam Report với các doanh nghiệp lớn trong các BXH VNR500 trong giai đoạn 10 năm từ năm 2007 đến nay nhằm tổng hợp những đánh giá của DN về tình hình kinh doanh năm 2016, triển vọng kinh doanh năm 2017, đồng thời tìm hiểu những khó khăn và thách thức đối với những DN lớn Việt trong một thập kỷ qua cùng những dự định đầu tư của những trụ cột kinh tế trong thời gian sắp tới.

This article focuses on analyzing some key findings from the survey of Vietnam Report with large enterprises in VNR500 Ranking Lists in the period of 10 years since 2007 to present. The survey has the purpose of gathering their assessment on business in 2016 and outlook for 2017, and recognizing their difficulties and challenges over the last decade as well as their intention of investment in the near future.

Năm 2016 được đánh giá là một năm khó khăn đối với nền kinh tế Việt Nam nói chung và với các DN nói riêng trước nhiều biến động về kinh tế chính trị trong nước và thế giới. Tuy tất cả các DN và cả nền kinh tế đang nỗ lực vượt qua những thách thức mới do những tác động khách quan của tình hình thế giới cũng như những khó khăn nội tại thì kinh tế Việt Nam vẫn đang ở trong đà suy giảm tốc độ tăng trưởng, đặc biệt năng suất lao động có mức tăng trưởng vẫn ở mức thấp. Tuy nhiên, điểm sáng của năm nay lại là một loạt giải pháp và hành động của Chính phủ thể hiện quyết tâm thay đổi cơ chế và cách quản lý theo hướng tạo thuận lợi cao nhất cho DN, làm thông thoáng môi trường kinh doanh, hỗ trợ hoạt động sản xuất của DN và hoàn thiện thể chế kinh tế theo hướng phù hợp cam kết hội nhập cũng như tình hình của đất nước khi đang dần bước sang một giai đoạn mới.

Đánh giá chung về tình hình SXKD của DN trong 10 tháng đầu năm 2016, phần nhiều DN lớn trong BXH VNR500 đều đánh giá tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh tăng lên hoặc giữ cơ bản ổn định về mọi mặt bất chấp điều kiện khó khăn của nền kinh tế. Trong giai đoạn này, có tương ứng 16% và 15% DN có phản hồi doanh thu và lợi nhuận sau thuế giảm, lượng đơn đặt hàng giảm cũng là nhận định của 10% số DN. Số lượng lao động trong DN hiện tại được số đông DN nhận định là cơ bản ổn định với 47% DN phản hồi. *(Hình 11).*

Dự báo cho tình hình SXKD của DN trong ba tháng

It is said that 2016 is a tough year for Vietnam's economy in general and enterprises in particular with many inconstancies in economy and policy nationwide as well as worldwide. Although all enterprises and the whole economy have made great effort to overcome new challenges coming from the world objectively and internal difficulties, Vietnam's economy is in the slowdown in growth, especially labor productivity. However, one outstanding feature of this year is the Government's determination to change the mechanism and management for creating the most benefits for enterprises and a cleaner business environment, supporting enterprise's business operations, and accomplishing economic mechanism to meet the commitment of integration as well as nation's condition in a new period.

Regarding business operations of enterprises in the first 10 months of 2016, many large-scaled enterprises in VNR500 responded that their business increased or remained stably in spite of economy's difficulty. In this period, 16% and 15% of enterprises said that their revenue and after-tax profit declined respectively, and 10% of enterprises suffered from decrease in the number of purchase orders. Most of enterprises replied that their number of employees is relatively stable with 47% of respondent enterprises. *(Figure 11).*

Regarding the forecast for enterprise's business operations in the first three months of 2017, enter-

đầu năm 2017, các DN đã đánh giá khả quan đối với các mặt doanh thu, lợi nhuận và tổng thể tình hình sản xuất kinh doanh nói chung và cho rằng các kết quả sẽ tăng lên hoặc ổn định so với cùng kỳ năm 2016. Xu hướng của các DN trong thời gian tới là giữ ổn định số lượng lao động với tỉ lệ phản hồi lên tới 60% *(Hình 12).* Khi được hỏi về kế hoạch kinh doanh của DN trong 2 năm tới, 76% DN phản hồi sẽ tăng quy mô kinh doanh, 19% có kế hoạch giảm và chỉ có 5% phản hồi giữ nguyên tình hình quy mô hiện tại.

1. RÀO CẢN, THÁCH THỨC DOANH NGHIỆP PHẢI ĐỐI MẶT TRONG THỜI GIAN QUA

◎ RÀO CẢN BÊN TRONG

➢ Về lao động và nhân sự

Trong quá trình hội nhập kinh tế trong khu vực và thế giới, vấn đề được phần lớn các DN quan tâm là nguồn nhân lực chất lượng cao vì đây chính là động lực thúc đẩy sự phát triển của DN và là mũi nhọn giúp DN có thể cạnh tranh đối với các đối thủ không chỉ trong nước mà còn trên thị trường toàn cầu. Đối với

prises had a positive view on revenues, profits and the overall business operations, and predicted the results will increase or remain stable compared to the same period of 2016. 60% of enterprises responded that they intend to keep unchanged the number of employees *(Figure 12).* About the plan of operation in the next two years, 76% of enterprises said they would increase the business size, 19% of enterprises has plan to reduce and only 5% will keep it unchanged.

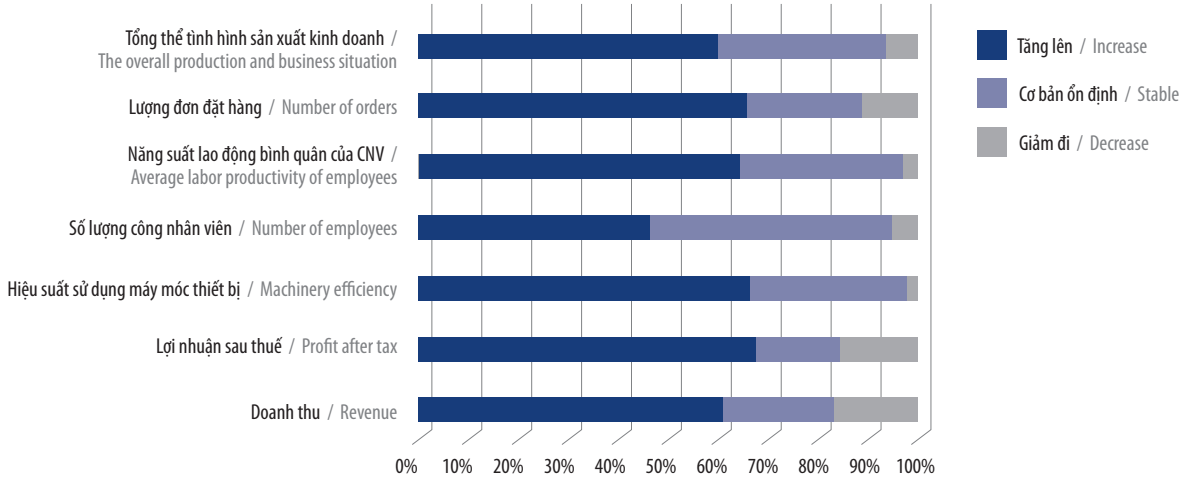
1. OBSTACLES AND CHALLENGES FACED BY ENTERPRISES OVER LAST TIME

◎ INTERNAL OBSTACLES

➢ Workforce and human resources

In the process of international and regional integration, high quality workforce received the most attention of enterprises because it is momentum of enterprise's development and crucial factor that helps enterprises compete with their rivals in local as well as global markets. It is essential for

Hình 11: ĐÁNH GIÁ CỦA DN VỀ TÌNH HÌNH SXKD CỦA DN 10 THÁNG ĐẦU NĂM 2016 SO VỚI CÙNG KỲ NĂM 2015. (ĐV:%)
Figure 11: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON PRODUCTION AND BUSINESS SITUATION IN THE FIRST 10 MONTHS OF 2016 COMPARED TO THE THE SAME PERIOD LAST YEAR. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

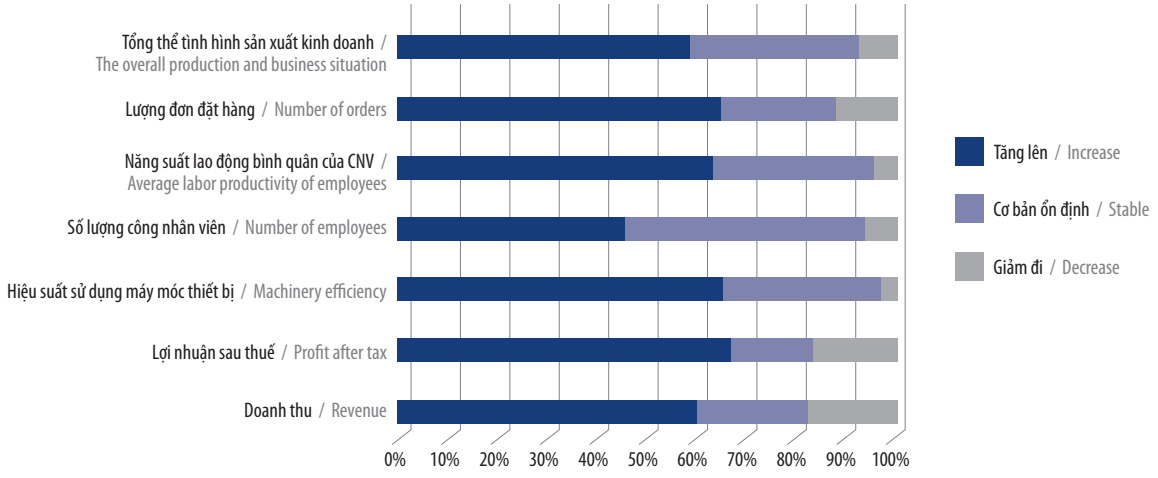
các DN lớn, câu hỏi cấp bách đặt ra là làm sao để DN tìm được đúng người và giữ chân người lao động làm việc lâu dài tại công ty nhất là trong bối cảnh nguồn cung nhân lực đặc biệt ở phân khúc cao còn hạn chế và cạnh tranh càng ngày càng trở nên khốc liệt?

Theo khảo sát các DN lớn thuộc bảng xếp hạng VNR500, thách thức các DN lớn đưa ra nhiều nhất trong việc thu hút nhân sự có tay nghề chất lượng cao đó là yêu cầu của lao động về lương, phúc lợi đi kèm quá cao. Có đến 31% DN tự đánh giá chưa có những chương trình đào tạo, huấn luyện chất lượng cao và nhận diện thương hiệu chưa đủ mạnh để thu hút được nhân sự. Ngoài ra, thách thức lớn nhất với tỉ lệ phản hồi lên đến 45% từ phía các DN lớn trong việc giữ chân nhân viên đó là nhân viên có khả năng bị thu nạp bởi các đối thủ cạnh tranh mạnh của chính DN trên thị trường và 33% DN nhận định nhân viên không nhìn thấy được tiềm năng phát triển sự nghiệp để ở lại đóng góp cho công ty *(Hình 13)*. Từ đấy cho thấy, DN lớn muốn giữ vững được vị thế trên thị trường thì không chỉ cần thương hiệu sản phẩm tốt mà thương hiệu tuyển dụng cũng phải có "cái tiếng" tương tự. Một thương hiệu tuyển dụng thu hút được nhiều nhân

big enterprises to find appropriate talents and retain them to work for a long time in the circumstance of the supply of workforce in high-leveled fragment is limited and the competition is more and more severe.

In the survey conducted by VNR500, the challenge reported by most of big enterprises in attracting high skilled workers is that they required too high wages and benefits. Up to 31% of enterprises admitted that they are lack of high quality training programs and powerful brand recognition in order to attract talents. In addition, the biggest challenge in retaining employees agreed by 45% of enterprises is that talents are engaged by their strong competitors in the market, and 33% of enterprises said that their employees could not see the potential of development to keep working and contributing for the company. *(Figure 13).* Therefore, in order for big enterprises to be strong and solid in the market, it needs not only good product brands but also similar "prestigious" recruitment brand. A recruitment brand with the ability of attracting a great number of talents can demonstrate that the company itself is powerful in many aspects.

Hình 12: DỰ BÁO CỦA DN VỀ TÌNH HÌNH SXKD CỦA DN TRONG QUÝ I NĂM 2017 SO VỚI CÙNG KỲ NĂM 2016. (ĐV:%)
Figure 12: FORECAST OF ENTERPRISES ABOUT PRODUCTION AND BUSINESS SITUATION IN THE FIRST QUARTER OF 2016 COMPARED TO THE SAME PERIOD OF 2015. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

tài sẽ đánh giá khả năng nội lực của một công ty ở mức cao trên nhiều phương diện.

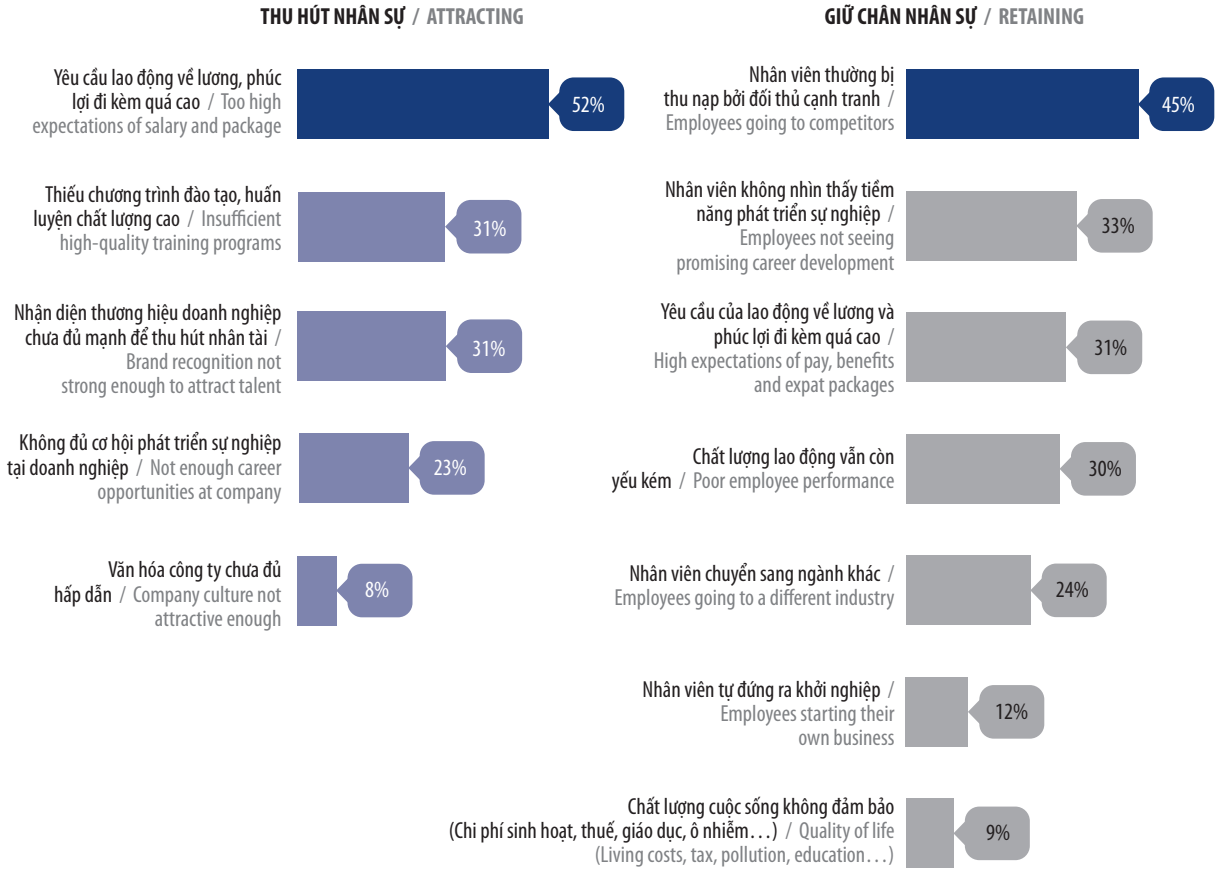
➢ Về đầu tư cho khoa học và công nghệ

Xu hướng phát triển ngành nghề trong thời gian tới sẽ là tập trung và tận dụng các tiến bộ khoa học kĩ thuật công nghệ cao. Trong thời đại công nghệ phát triển vô cùng mạnh mẽ như ngày nay, nhiều ngành của Việt Nam đang dần có nguy cơ bị đe dọa nếu như

➢ Science and technology investment

The development trend in the near future is the focus and application of high tech advances. In this era of fast developing technology, many sectors in Vietnam are under threat if they fail to keep up with the latest developments of the world. Therefore, enterprises, especially the large-scale ones, understand that innovation in manufacturing, products and technology management is key point in development process.

Hình 13: THÁCH THỨC CHÍNH DN PHẢI ĐỐI MẶT ĐỂ THU HÚT/GIỮ CHÂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TRONG 3 NĂM QUA. (ĐV:%)
Figure 13: MAIN CHALLENGES THAT ENTERPRISES FACE IN ATTRACTING/RETAINING THE RIGHT TALENT IN THE LAST THREE YEARS. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

không bắt kịp được với tiến độ phát triển của thế giới. Chính vì vậy, hơn ai hết chính DN, đặc biệt là các DN lớn đều hiểu rằng việc đổi mới sáng tạo về sản xuất, sản phẩm và công nghệ quản trị là yếu tố then chốt trong quá trình phát triển.

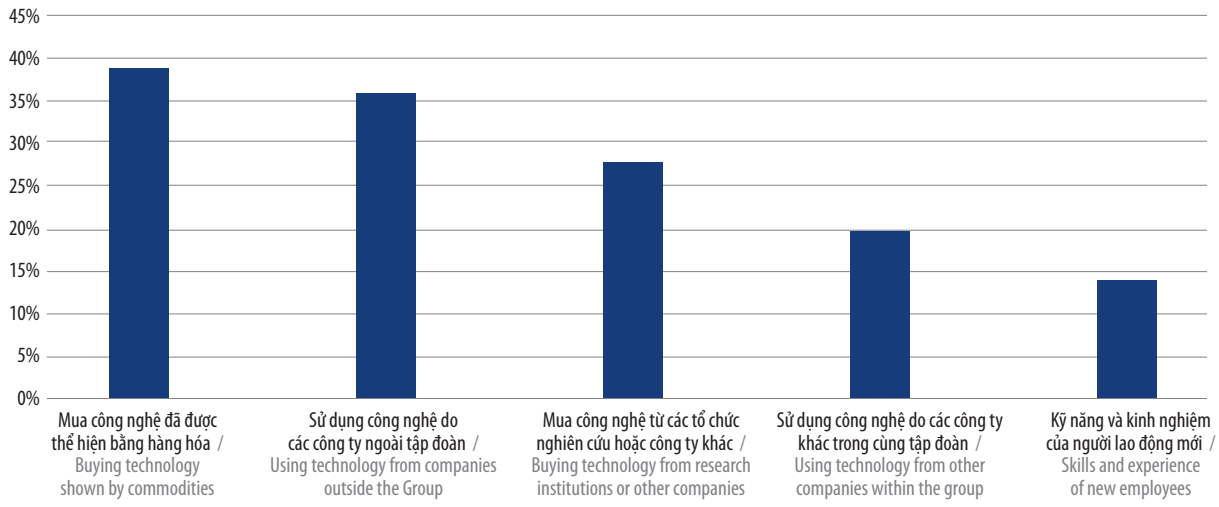
Theo kết quả khảo sát các DN lớn VNR500 năm 2016, trong số các kênh chuyển giao công nghệ, kênh nhận được nhiều phản hồi từ phía các DN là thông qua phương thức mua công nghệ đã được thể hiện bằng hàng hóa với gần 40%. Điều này cho thấy các DN vẫn chủ yếu lựa chọn hình thức mua công nghệ sẵn có đã hoàn thiện. 36% DN chọn sử dụng công nghệ do các công ty ngoài tập đoàn và gần 30% DN mua công nghệ từ các tổ chức nghiên cứu hoặc công ty khác. Hình thức liên kết với các tổ chức nghiên cứu ít nhận được sự quan tâm của DN. *(Hình 14).*

Phần lớn các DN lớn trong BXH VNR500 đều tỏ ra coi trọng đối với vấn đề đầu tư cho nghiên cứu, phát triển KH-CN. 81% DN đã phản hồi có quan tâm và đầu tư cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) của DN, tuy nhiên vẫn còn một tỉ lệ gần 20% DN chưa quan tâm đến các hoạt động R&D và chưa

According to the VNR500 2016 survey's findings, among technology transfer types, the type that gets the highest percentage of response with nearly 40% is purchasing the technology in the form of goods. It means that enterprises usually chose to buy available and finished technology. 36% of enterprises chose to use technology provided by companies outside their corporation, and approximately 30% of enterprises buy technology from research institutes or other companies. The type of combination with research institutes drew very little attention from enterprises. *(Figure 14).*

Most of big enterprises listed in VNR500 saw the investment in research and development of science and technology important. 81% of them reported to be interested in spending in research and development (R&D); however, nearly 20% of enterprises did not pay attention to R&D activities and were not aware of the importance of science and technology in the enterprise. This could be a big limitation for big enterprises, especially in the circumstance of international integration. For those enterprises that were interested in R&D activities, 41%

Hình 14: HÌNH THỨC CHUYỂN GIAO CÔNG NGHỆ DN LỰA CHỌN NĂM 2016. (ĐV:%)
Figure 14: THE FORM OF TECHNOLOGY TRANSFER ENTERPRISES SELECTED IN 2016. (UNIT:%)



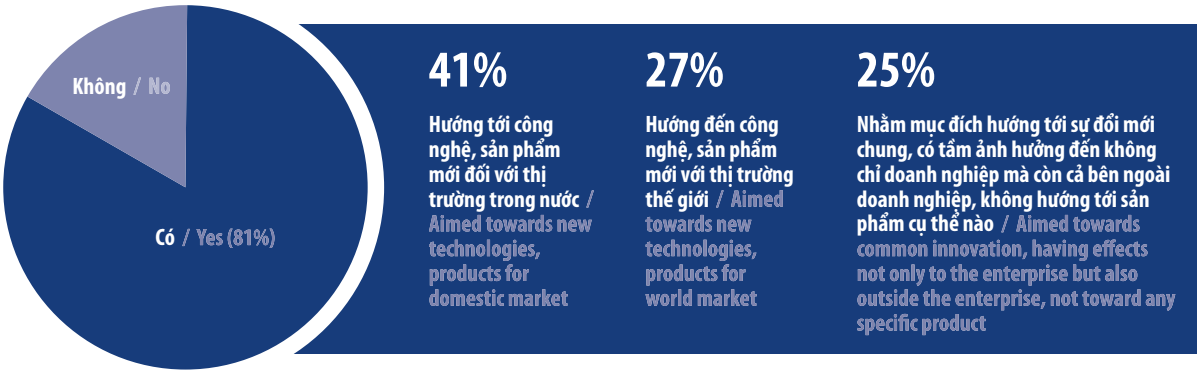
Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

nhận thức được đầy đủ tầm quan trọng của hoạt động KH-CN trong DN. Đây có thể trở thành một hạn chế lớn đối với các DN lớn, nhất là trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Đối với những DN quan tâm đầu tư đến hoạt động R&D, 41% DN cho biết thực hiện hoạt động nghiên cứu nhằm hướng tới đến một công nghệ hay sản phẩm mới với thị trường trong nước, 27% DN hy vọng đem đến sự đổi mới với thị trường thế giới, 25% DN thực hiện hoạt động nghiên cứu nhằm mục đích hướng cả ra bên ngoài DN *(Hình 15).* Điều này chứng tỏ DN có tầm nhìn mở rộng chứ không chỉ bó hẹp trong hoạt động nghiên cứu trong mục đích nội bộ của DN. Trên thực tế, đã có một số DN đã thành công từ việc coi trọng đầu tư cho nghiên cứu, phát triển KH-CN như Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) đã thành lập Viện nghiên cứu riêng, theo mô hình của các tập đoàn lớn trên thế giới và trích 10% lợi nhuận trước thuế cho Quỹ Phát triển KH-CN, tương đương với 2.500 tỷ đồng hay chỉ riêng Tập đoàn Samsung của Hàn Quốc đã chi hơn 1 tỷ USD cho công nghệ. Đây đều là những doanh nghiệp trong 5 năm trở lại đây đã vươn lên giữ vị trí thứ hạng cao trong Top 10 DN lớn nhất Việt Nam công bố bởi Vietnam Report.

of them said that the R&D activities served the purpose of creating a new technology or products for domestic market, 27% of them hoped to bring an innovation to international markets, 25% of them conducted R&D activities to serve not only for enterprises *(Figure 15).* It means enterprises have had broaden vision instead of the narrow one that only carries R&D activities just for internal use purpose. In fact, several enterprises are successful due to their close attention to investments in research and develop science and technology. Viettel Group, for example, established its research institute like the model of large enterprises in the world and deducted 10% from its before-tax profit to the science-technology development fund that was equivalent to VND 2,500 billion. Another example is Samsung group from Korea which spent more than US$ 1 billion for technology development. These enterprises both ranked high positions in Top 10 Vietnam's largest enterprises released by Vietnam Report over the last 5 years.

Besides R&D activities, enterprises could choose another alternative with uncertain revenues, that is

Hình 15: DN HIỆN CÓ QUAN TÂM VÀ ĐẦU TƯ CHO CÁC HOẠT ĐỘNG NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN (R&D) CHO DN HAY KHÔNG? VÀ CÁC HOẠT ĐỘNG R&D CỦA DN ĐƯỢC THỰC HIỆN NHẰM MỤC ĐÍCH GÌ?
Figure 15: DO ENTERPRISES HAVE INTEREST AND INVESTMENT IN RESEARCH & DEVELOPMENT ACTIVITIES (R&D) FOR BUSINESSES? AND THE PURPOSES OF THESE ACTIVITIES?



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

Bên cạnh đầu tư vào các hoạt động R&D, DN có thể lựa chọn một hình thức thay thế với lợi nhuận không chắc chắn là tiến hành mua những công nghệ sẵn có và cải tiến cho phù hợp với nhu cầu, hoàn cảnh của DN. Có 84% DN trong BXH VNR500 đã thực hiện các hoạt động cải tiến công nghệ, máy móc, thiết bị sản xuất. Đối với vấn đề cải tiến công nghệ, trở ngại lớn nhất DN đánh giá là trình độ chuyên môn và kinh nghiệm người lao động (3,23/5 điểm), tiếp đến là sự yếu kém của cơ sở hạ tầng cơ bản như điện, năng lượng, giao thông… (2,93/5 điểm) *(Hình 16)*. Ở Việt Nam, đối với các DN hoạt động trong lĩnh vực có giá trị xuất khẩu lớn,như: nông nghiệp, sản xuất, chế biến thủy sản, dệt may, da giầy… vẫn chủ yếu là gia công, lao động vẫn dùng nhiều lao động chân tay, hàm lượng chất xám đầu tư vào sản phẩm còn thấp cùng với việc sử dụng công nghệ lạc hậu từ 2-3 thế hệ so với thế giới, nên nếu DN không chủ động nâng cao năng lực đổi mới, đón đầu công nghệ sẽ dẫn tới DN thụt lùi trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập với thế giới.

➢ Về vấn đề vay vốn

78% DN lớn trả lời khảo sát đã phản hồi lại là

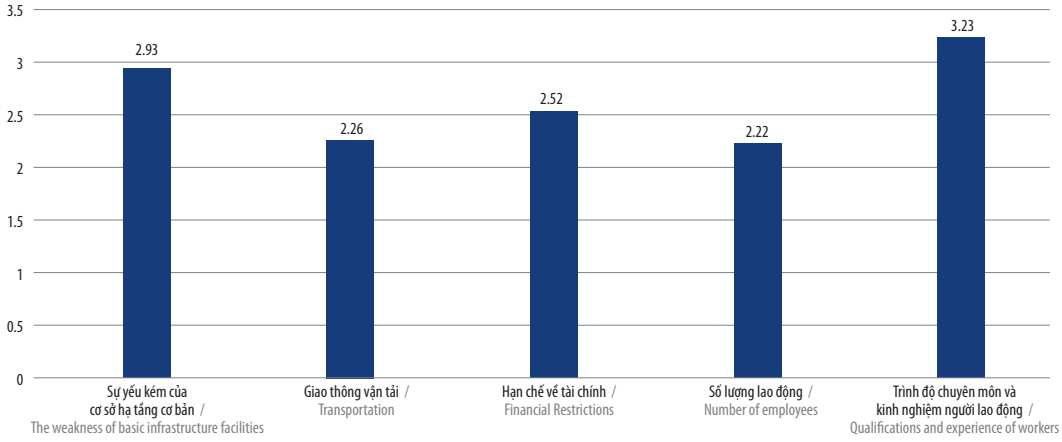
purchasing available technology and change it in the way to meet their demands and conditions. 84% of enterprises in VNR500 undertook innovation in their technology and equipment. For the innovation of technology, the most challenge reported by enterprises is expertise and experience of employees (3.23/5 points), followed by the weakness of basic infrastructure such as electricity, power, transportation, etc. (2.93/5 points) *(Figure 16)*. In Vietnam, enterprises working in sectors with high valued export such as agriculture, manufacturing, aquaculture, textiles, footwear, etc. usually are the processing ones; their employees mainly do the manual works which require little intellectual, and their technology used in production is 2-3 generation out-of-date. Therefore, if enterprises do not take the initiative in improving and adopting technology, they will lag behind in the process of industrialization and modernization as well as in the international integration.

➢ Capital mobilization

78% of enterprises responded that in that moment

Hình 16: TRỞ NGẠI, RÀO CẢN ĐỐI VỚI DN KHI THỰC HIỆN CÁC HOẠT ĐỘNG ĐỔI MỚI, CẢI TIẾN CÔNG NGHỆ. (ĐV: THANG ĐIỂM 5)

Figure 16: CHALLENGES FOR ENTERPRISES IN IMPLEMENTING INNOVATION AND TECHNOLOGY IMPROVEMENT TECHNOLOGIES. (UNIT: OUT OF 5)



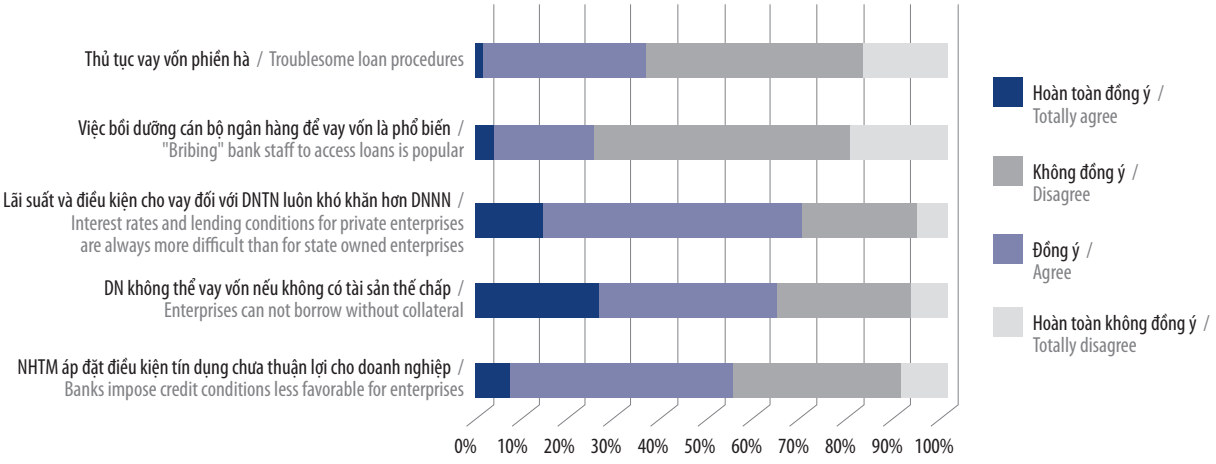
Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

hiện tại có các khoản vay từ ngân hàng. Có hai khó khăn nổi bật đối với các DN trong khả năng vay vốn liên quan đến lãi suất, điều kiện cho vay đối với DNTN khó khăn hơn so với DNNN và vấn đề không có tài sản thế chấp để vay vốn với tỉ lệ DN đồng ý và hoàn toàn đồng ý gần 55%. Ngoài ra việc ngân hàng thương mại áp đặt những điều kiện tín dụng chưa thuận lợi cho DN cũng là mối bận tâm của 45% DN trong vấn đề vay vốn của DN trong 3 năm qua *(Hình 17).* Về phía ngân hàng, do nợ xấu chưa được xử lý tốt, các ngân hàng thương mại phải nâng mức dự phòng rủi ro cùng với việc Chính phủ gấp rút huy động trái phiếu để bù đắp bội chi khiến ngân hàng khó có thể giảm lãi suất cho vay xuống thấp hơn. Ngoài ra, khó khăn ngăn cách DN với vốn vay còn ở điều kiện ngân hàng đặt ra về tài sản thế chấp khi vay vốn khá là khắt khe, khiến bài toán giải quyết nhu cầu về vốn vẫn chưa có lời giải. Đối với các DN lớn với nhiều đơn đặt hàng, nếu không vay được vốn ngân hàng, DN phải gói gọn sản xuất bằng nguồn vốn tự có, hoặc chiếm dụng vốn lẫn nhau từ nhà cung cấp hoặc đi vay vốn từ thị trường "chợ đen" sẽ dẫn đến sức cạnh tranh kém đi nhiều so với các DN nước khác.

they were receiving loans from banks. Two features in getting loans that enterprises found it challenges were interest rate and requirements to get a bank loan are harder for private enterprises than for State-owned enterprises, and could not access to finance if do not have a mortgage, which the ratio of agree and strongly agree is nearly 55%. In addition, the fact that commercial banks applied unfavorable credit terms for enterprises was also a concern of 45% of enterprises over the last 3 years *(Figure 17).* The commercial banks, in their turn, have to raise provisions for risks due to un-well bad debt settlement, and it is hard for these banks to reduce the interest rate when the Government urgently mobilizes bonds to compensate for budget deficit. Apart from that, enterprises are hard to access to finance due to difficult requirements of mortgages set by the banks. For big enterprises with many purchase orders, if they cannot get a bank loan, they have to minimize their production by self-financing, find ways to get credit from suppliers, or get loans from "black market", resulting in sharply decrease in their competitiveness.

In general, over the last 3 years since 2014, only

Hình 17: ĐÁNH GIÁ CỦA DN VỀ TÌNH HÌNH VAY VỐN NGÂN HÀNG TRONG 3 NĂM QUA. (ĐV:%)
Figure 17: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON BANK LOANS IN THE LAST THREE YEARS. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

Nhìn chung, trong ba năm qua từ 2014 đến nay, chỉ có 25% DN lớn trong BXH VNR500 nhận định khả năng tiếp cận vốn là dễ dàng, 63% DN đánh giá ở mức bình thường và vẫn còn 6% DN thấy khó khăn trong việc tiếp cận vốn. *(Hình 18).*

➢ Về đất đai, mặt bằng kinh doanh

Vì mục tiêu và nhu cầu sản xuất kinh doanh, DN luôn mong muốn tiếp cận đất đai và duy trì sự ổn định trong quá trình sử dụng đất. Tuy nhiên, trên thực tế, DN vẫn gặp nhiều khó khăn khi tiếp cận mặt bằng để sản xuất kinh doanh, nhất là những vướng mắc về cấp đất, cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất và các tài sản gắn liền với đất. Yếu tố đất đai luôn là yếu tố quyết định trực tiếp tới sự cạnh tranh của DN trên thương trường nhưng đây vẫn là trăn trở của rất nhiều DN. Ngay cả những địa phương đứng đầu cả nước về chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) như Đà Nẵng cũng đã báo cáo gặp nhiều vướng mắc về vấn đề này.

Có một nửa số DN lớn phản hồi phản ánh thực trạng khó khăn trong việc tiếp cận vốn và mở rộng

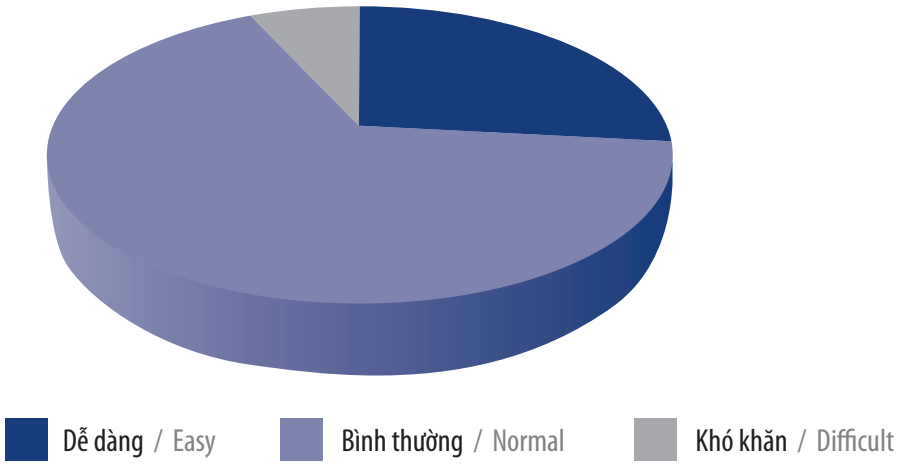
25% of big enterprises in VNR500 thought it was easy to access to loans, 63% of enterprises saw it moderate and 6% found it hard. *(Figure 18).*

➢ Land and commercial land

For their business and operation purpose, enterprises always want to approach to land and keep it stable during the usage of land. However, in reality, enterprises encountered many obstacles in accessing to land for their business operations, especially difficulties in land granting, issuance of land-use right certificate and other assets related to land. Land is always a key factor that directly affects enterprise's competitiveness in the market, but this still matters enterprises the most. Even provinces with top ranking Provincial Competitiveness Index (PCI) of the country such as Da Nang city reported to encounter this problem.

Half of the large enterprises said there was difficulty in accessing to loans and expanding land for business purpose. In which the greatest challenge reported by enterprises is complicated administrative procedures for leasing and purchasing land with the ratio of

Hình 18: ĐÁNH GIÁ CỦA DN VỀ KHẢ NĂNG TIẾP CẬN VỐN CỦA DN TRONG GIAI ĐOẠN 2014-2016. (ĐV:%)
Figure 18: ENTERPRISES' ASSESSMENT ABOUT OVERALL CAPITAL ACCESS ABILITY DURING THE PERIOD FROM 2014-2016. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

mặt bằng sản xuất kinh doanh. Trong đó, khó khăn lớn nhất mà DN đưa ra là ở thủ tục hành chính thuê, mua đất đai phức tạp với tỉ lệ phản hồi 53%. Khó khăn đứng thứ hai theo các DN ghi nhận là về quá trình giải phóng mặt bằng chậm (44%) và vấn đề quy hoạch đất đai của tỉnh chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của DN xếp thứ ba (34%). *(Hình 19).*

◎ RÀO CẢN BÊN NGOÀI

➢ Về môi trường pháp lý và kinh tế vĩ mô

Năm nay là năm Chính phủ tập trung đẩy mạnh những hành động tháo gỡ khó khăn cho DN. Từ tháng 5, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Nghị quyết về hỗ

53%. The following difficulties are slow land clearance (44%) and provincial land planning not meet enterprise's demands for development (34%). *(Figure 19).*

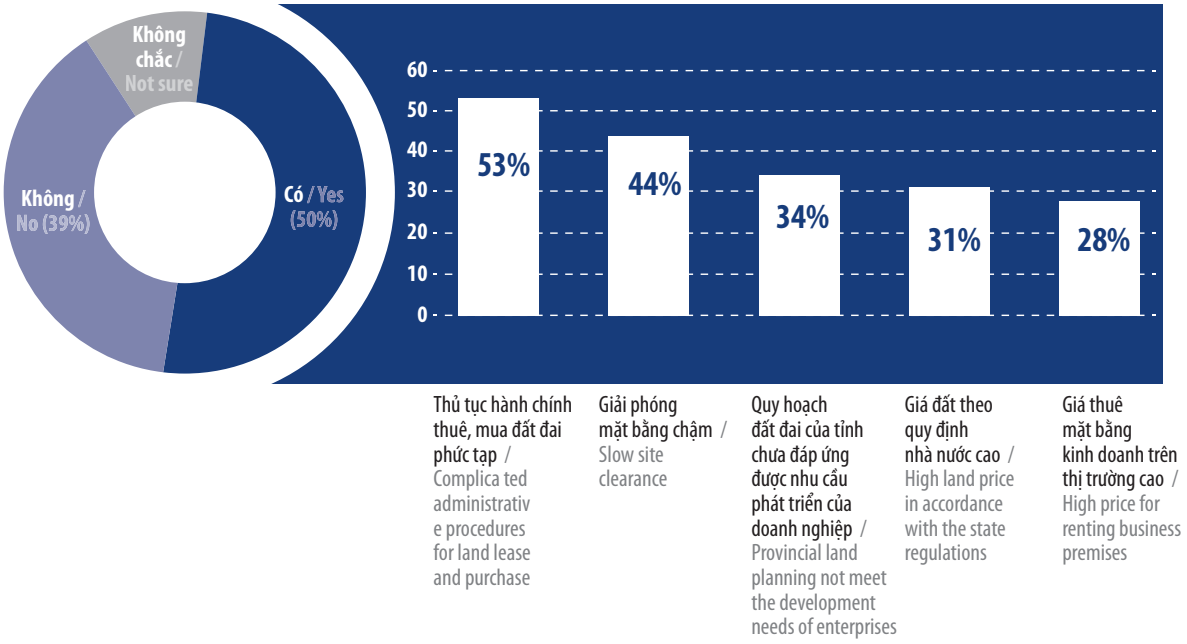
◎ EXOGENOUS OBSTACLES

➢ Legal environment and macroeconomy

This year, the Government focuses on promoting activities to settle problems for enterprises. Since May, the Prime Minister approved a Resolution on supporting and developing enterprises by 2020, which were welcomed by enterprise community with great expectations. The Resolution consisted five groups of important solutions to help enterprises in every aspect. In

Hình 19: TRONG GIAI ĐOẠN 2014 – 2016, VỀ NHỮNG GIAO DỊCH LIÊN QUAN ĐẾN ĐẤT ĐAI, MẶT BẰNG KINH DOANH TRONG TỈNH/THÀNH PHỐ, DN CÓ GẶP KHÓ KHĂN TRONG VIỆC TIẾP CẬN HOẶC MỞ RỘNG MẶT BẰNG SẢN XUẤT KINH DOANH KHÔNG? NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ KHÓ KHĂN LỚN NHẤT TRONG MẶT BẰNG KINH DOANH ĐỐI VỚI DN HIỆN NAY LÀ GÌ? (ĐV:%)

Figure 19: OVER THE PERIOD FROM 2014 – 2016, BASED ON ENTERPRISES' OBSERVATIONS OF OTHER LAND AND PREMISES TRANSACTIONS IN PROVINCE, DO ENTERPRISES FACE ANY OBSTACLES TO ACQUIRING OR EXPANDING BUSINESS PREMISES? ENTERPRISES' ASSESSMENTS ABOUT THE BIGGEST OBSTACLE IN BUSINESS PREMISES NOWADAYS? (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

trợ và phát triển DN đến năm 2020 đã được cộng đồng DN đón nhận với niềm tin và kỳ vọng lớn. Nghị quyết này đưa ra 5 nhóm giải pháp quan trọng để giúp đỡ DN trên mọi phương diện, ngoài ra Chính phủ mới còn thực hiện sửa đổi các luật liên quan đến đầu tư, kinh doanh với tinh thần xóa bỏ rào cản và tạo thuận lợi cho DN. Điều này thể hiện quyết tâm của Chính phủ và cụ thể hóa bước đầu các cam kết của Chính phủ đối với DN. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là các cam kết của Chính phủ được triển khai trên thực tế liệu đã đáp ứng được kì vọng của cộng đồng DN Việt Nam?

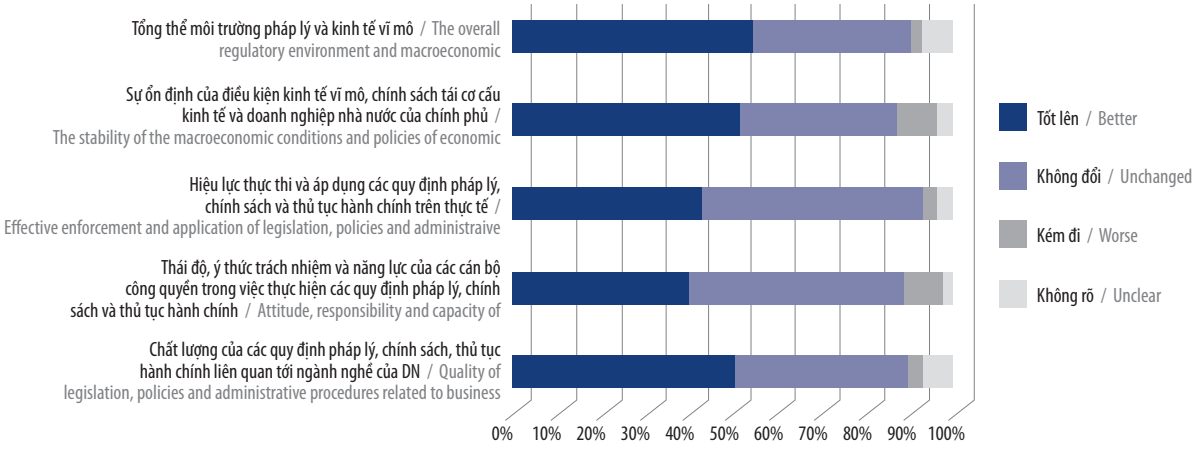
Theo số liệu của cuộc khảo sát, gần 48% DN đã đánh giá tổng thể môi trường pháp lý và kinh tế vĩ mô trong 10 tháng qua đã thể hiện sự tốt lên rõ rệt, trong đó gần 45% DN đánh giá tốt lên ở khía cạnh ổn định của điều kiện kinh tế vĩ mô, chính sách tái cơ cấu kinh tế và DN nhà nước và chính phủ cùng chất lượng của các quy định pháp lý, chính sách thủ tục hành chính liên quan tới ngành công nghiệp được cải thiện. Có hai vấn đề được hơn 40% DN đánh giá không có sự thay đổi là ở hiệu lực thực thi, áp dụng các quy định, thủ tục, chính sách trên thực tế và thái độ, ý thức trách nhiệm của cán bộ trong việc thực hiện các quy định, chính sách này. *(Hình 20).*

addition, the Government introduced some amendments in laws of investment and business on the purpose of eliminating obstacles and creating favorable conditions for enterprises. This demonstrates the Government's determination and initially accomplishes its commitments. However, whether these commitments carried out in reality meet the demand of Vietnam's enterprise community is still a question.

According to the survey's findings, 48% of enterprises find the overall legal environment and macro economy in the last 10 months much better. Nearly 45% of enterprises said the stability of macro economy and Government's policy of economic and State-owned enterprise restructuring, and the quality of regulations, policies and administrative procedures that are relevant to the industry are two factors that get better. Other two issues that are considered unchanged by 40% of enterprises are the implementation and application of legal regulations, policies and administrative procedures in reality, and the attitude, responsibility and competency of authorities in implementing regulations, policies and administrative procedures. *(Figure 20).*

Hình 20: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG PHÁP LÝ VÀ KINH TẾ VĨ MÔ TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SXKD CỦA DN HIỆN TẠI SO VỚI THỜI ĐIỂM 3 NĂM TRƯỚC. (ĐV:%)

Figure 20: ENTERPRISES'ASSESSMENTS ON THE LEGAL ENVIRONMENT AND MACROECONOMIC FACTORS AFFECTED TO ENTERPRISES' BUSINESS ACTIVITIES AT THE MOMENT COMPARED TO THE LAST THREE YEARS. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

➢ Về xu hướng hội nhập

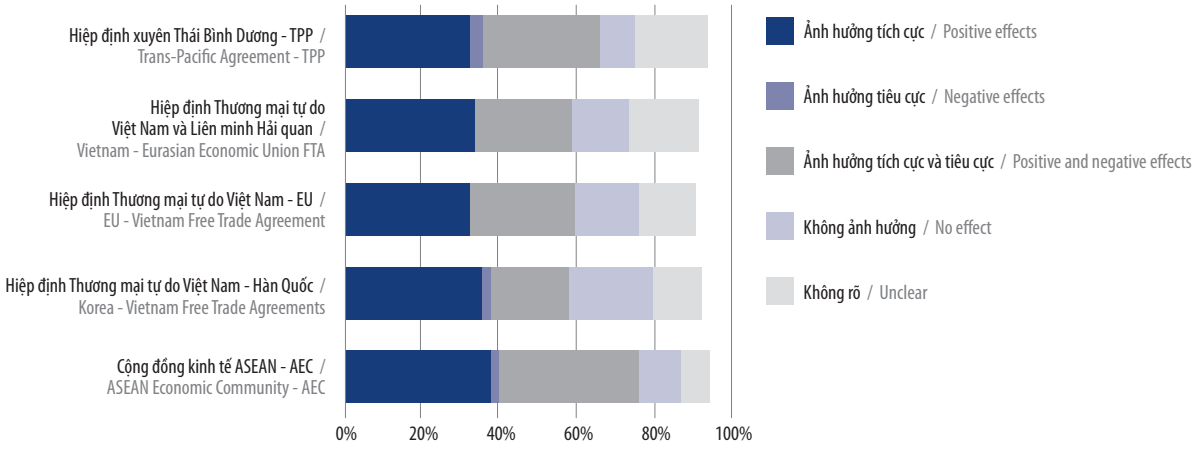
Năm 2007 là năm đánh dấu một cột mốc quan trọng khi Việt Nam tham gia WTO và đến nay đã gần 10 năm Việt Nam gia nhập thị trường thế giới. Mở đường ra biển lớn đối với Việt Nam đem đến rất nhiều cơ hội nhưng đồng thời bên cạnh là những thách thức đòi hỏi các DN luôn phải liên tục nâng cao năng lực cạnh tranh nếu không muốn bị đẩy ra khỏi đấu trường toàn cầu. Hiện nay, Việt Nam đã kí kết 12 Hiệp định Tự do Thương Mại (FTA) mở rộng nhiều cánh cửa đối với các DN. Trước bối cảnh đó, câu trả lời nhận được nhiều phản hồi từ phía các DN lớn là các hiệp định FTA có ảnh hưởng tích cực đối với DN. Các DN lớn tỏ ra hưởng ứng nhiều nhất với việc Việt Nam gia nhập cộng đồng kinh tế ASEAN (38%), tiếp đến là kí kết Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam – Hàn Quốc (36%). Ngoài những phản hồi tích cực, bên cạnh đó cũng có nhiều DN đánh giá đây là cơ hội đi kèm với rủi ro. Thách thức đến từ cộng đồng kinh tế ASEAN cũng là thách thức được nhiều DN quan tâm nhất. Hiệp định TPP cũng là hiệp định được nhiều DN đón đợi và mong chờ, tuy nhiên vấn đề TPP có được thông qua và có hiệu lực hay không cần phải chờ đợi đến quyết định cuối cùng của Hoa Kỳ trong thời gian tới. *(Hình 21).*

➢ Integration trend

Year of 2007 marked an important point with the Vietnam accession to WTO and it has been 10 years since Vietnam entered the international market. Opening to big sea offers many opportunities as well as challenges that require continuous improvement from enterprises on their competitive capacity; otherwise, they will be removed from the global battle. So far, Vietnam has signed 12 Free Trade Agreements (FTAs) that open doors for enterprises. In that circumstance, many enterprises reported that FTAs have good effects on their business. Enterprises support Vietnam's accession to ASEAN economic community the most (38%), followed by signing Vietnam – Korea Free Trade Agreement (36%). Apart from positive feedback, many enterprises see the accompanied risks. Challenges from ASEAN economic community received the most attention of enterprises. TPP agreement is also expected by many enterprises; however, whether it is approved and get into effect depends on the US's final decision in the future. *(Figure 21).*

Hình 21: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC HIỆP ĐỊNH THƯƠNG MẠI TỰ DO ĐẾN DN TRONG THỜI GIAN TỚI. (ĐV:%)

Figure 21: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE INFLUENCES OF THE FREE TRADE AGREEMENTS TO THE ENTERPRISES IN THE COMING FUTURE. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

Để đáp ứng được yêu cầu của thời kỳ hội nhập, câu hỏi đặt ra là liệu các DN lớn Việt đã đủ nội lực để cạnh tranh với các DN nước ngoài hay chưa? Trong khảo sát các DN VNR500, khi đánh giá thế mạnh và bất lợi của DN trên thị trường quốc tế, 21% DN đánh giá hoạt động marketing ở mức rất yếu và yếu, 13% DN đánh giá khả năng yếu trong mức vốn đầu tư sẵn có và 10% phản hồi khả năng huy động vốn bên ngoài còn yếu. Ngoài ra, khi bàn đến thế mạnh về chất lượng hàng hóa/dịch vụ, mới chỉ có 25% các DN lớn trả lời phản hồi đánh giá hàng hóa/dịch vụ mình ở mức mạnh và 9% cho rằng rất mạnh; phản hồi của các DN lớn trên các mặt chủ yếu mới chỉ dừng ở mức bình thường đến mạnh *(Hình 22).* Từ đây, cho thấy vấn đề ưu tiên đối với các DN lớn là phải đẩy mạnh thương hiệu Việt và nâng cao năng suất chất lượng nếu muốn tham gia sân chơi toàn cầu.

➢ Về mua bán và sáp nhập

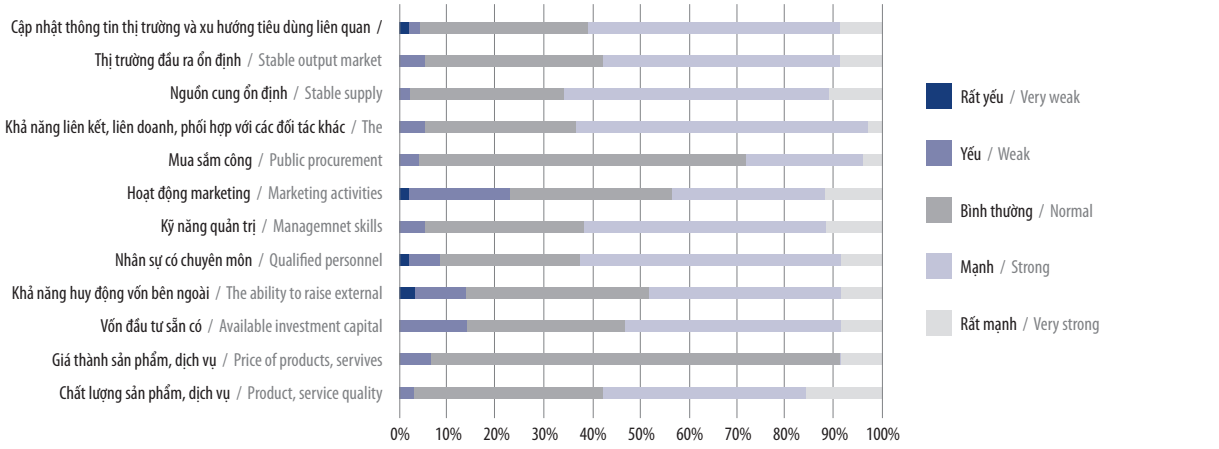
Xu hướng của nền kinh tế trong thời gian tới là hội nhập sâu rộng và mở rộng hợp tác, vì vậy đã có nhiều nhà đầu tư từ Thái Lan, Nhật Bản, Hàn Quốc chọn cách gia nhập thị trường Việt Nam thông qua các thương vụ mua bán, sáp nhập. Các thương vụ M&A (sáp nhập) và

Does large-scaled enterprises in Vietnam are strong enough to compete with international enterprises in the circumstance of integration? In VNR500's survey, concerning advantages and disadvantages of enterprises in international market, 21% of enterprises said that their marketing was very weak and weak; 13% of them thought their internal investment capital was weak and 10% of them responded that they were weak in mobilizing external capital. In addition, in terms of quality of product/service, only 25% of enterprises answered their products/services were at strong level and 9% of them thought very strong. Responses of big enterprises on other aspects mostly are moderate and strong *(Figure 22).* Therefore, the priority of big enterprises is improving Vietnamese trademark and quality as well as productivity in order to take part in the global playground.

➢ Mergers and acquisitions

Future economic trend is deep integration and wide cooperation; therefore, many investors from Thailand, Japan and Korea have entered Vietnam's market through merger and acquisition deals. M&A

Hình 22: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ THẾ MẠNH VÀ BẤT LỢI KHI BƯỚC VÀO CẠNH TRANH VỚI CÁC ĐỐI THỦ TRÊN THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ KHI CÁC HIỆP ĐỊNH TỰ DO THƯƠNG MẠI TRỞ NÊN CÓ HIỆU LỰC. (ĐV:%)
Figure 22: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE SIGNIFICANT ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF ENTERPRISES WHEN ENTERING THE COMPETITION WITH RIVALS WHEN THE FREE TRADE AGREEMENTS BECOME EFFECTIVE. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

JV (liên doanh) đang dần trở thành các phương thức mà DN tìm kiếm để thu hút dòng vốn đầu tư trong nước và nước ngoài. Gần 25% DN phản hồi đã thực hiện và đang trên tiến trình đàm phán sáp nhập, liên doanh trong 3 năm qua và 10% DN trả lời đã tìm kiếm, và thăm dò về các thương vụ này. *(Hình 23).*

Hoạt động M&A đang trở thành kênh huy động vốn tốt, một hình thức đầu tư hiệu quả và là yếu tố quan trọng thúc đẩy quá trình tái cấu trúc DN cũng như nền kinh tế. Tuy nhiên, nhiều DN có ý định thực hiện kênh huy động vốn này còn băn khoăn trong quá trình thực hiện và rào cản lớn nhất ở vấn đề này theo các DN đánh giá là gặp khó khăn trong việc thu thập được các nguồn thông tin đáng tin cậy về các đối tượng mục tiêu mua bán. Tiếp đó là các khó khăn như thiếu đi các đối tượng mục tiêu hấp dẫn với tỉ lệ phản hồi là 24% DN và việc đáp ứng các chính sách, quy định liên quan đến mảng lĩnh vực này với tỉ lệ 19%.

2. CHIẾN LƯỢC DÀI HẠN CỦA DOANH NGHIỆP

Về lĩnh vực đầu tư, hầu hết các DN lớn đều quyết định tăng đầu tư cho các hoạt động kinh doanh tại

and Joint venture deals become a way for enterprises to attract domestic and international investments. Nearly 25% of enterprises have been carried out and in progress of negotiation on M&A or JV deals over the last 3 years, and 10% of enterprises said that they had sought and studied these deals. *(Figure 23).*

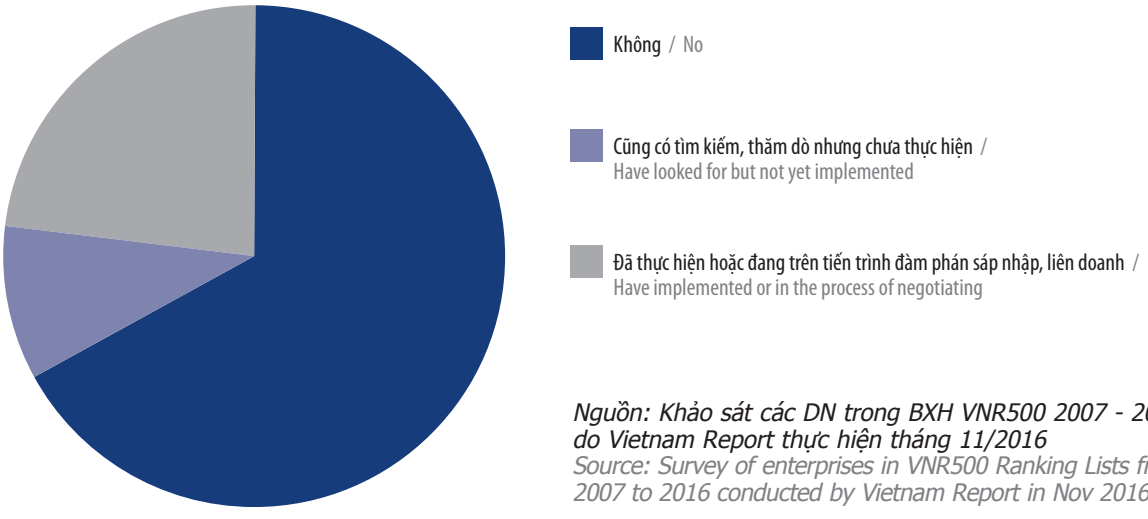
M&A has become an effective channel of capital mobilization and investment, and an important factor to promote the economic and enterprise restructuring. However, many enterprises that have intention to use this channel of capital financing are uncertain during the implementation and the most challenge they encounter is collecting reliable information about the objectives of the acquisition deal. The following challenges are lack of attractive objectives (24%) and meeting demands of policies and regulations relevant to these deals (19%).

2. LONG-TERM STRATEGIES OF ENTERPRISES

In terms of investment, most of big enterprises decided to spend more for business activities in Vietnam during 2017-2018, and 32% of enterprises

Hình 23: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ VIỆC THỰC HIỆN GIAO DỊCH MUA BÁN SÁP NHẬP (M&A) HOẶC LIÊN DOANH (JV) TRONG VÒNG 3 NĂM QUA. (ĐV:%)

Figure 23: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON WHETHER ENTERPRISES IMPLEMENT ANY MERGER & ACQUISITION TRANSACTION (M&A) OR JOINT VENTURE (JV) IN THE LAST THREE YEARS. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

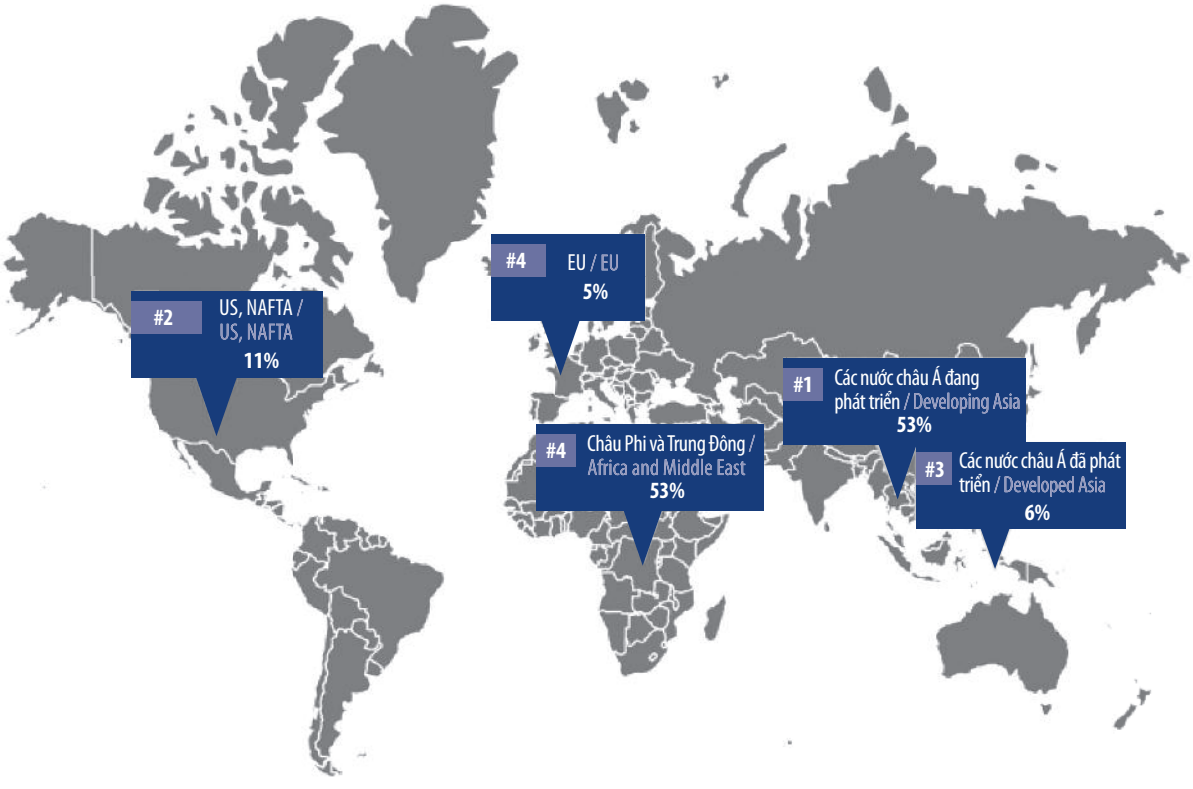
Việt Nam trong giai đoạn 2017-2018, 32% DN ước đoán sẽ tăng cường đầu tư trên 50% cho các hoạt động kinh doanh hiện tại.

Ngoài ra, trả lời khảo sát, gần 45% DN thể hiện ý định đầu tư ra nước ngoài trong vòng 5 năm tới, đặc biệt là các DN trong khối ngành công nghiệp/chế tạo và dịch vụ/thương mại, điều này cho thấy xu hướng tìm kiếm thị trường tiêu thụ sản phẩm của các DN lớn ngày càng tăng. Với các DN VNR500, điểm đến đầu tư hấp dẫn nhất thuộc về các nước US/NAFTA (3 nước Bắc Mỹ: Canada, Mỹ, Mexico) và đặc biệt là các nước Châu Á đang phát triển (Ấn Độ, Trung Quốc, Thái Lan, Indonesia, Malaysia,..). *(Hình 24).*

predicted to increase to over 50% for their current business operations.

In addition, nearly 45% of enterprises responded that they have intention to invest to foreign countries in the next 5 years, especially enterprises in sectors of industry/manufacturing and services/commerce, which demonstrated the growing trend for finding consumption market of enterprises. For VNR500 enterprises, the most attractive investment destinations are US/NAFTA (3 North American countries including Canada, the United States and Mexico) and especially developing Asian countries (India, China, Thailand, Indonesia, Malaysia, etc.). *(Figure 24).*

Hình 24: KHU VỰC DN LỰA CHỌN ĐẦU TƯ RA NƯỚC NGOÀI TRONG VÒNG 5 NĂM TỚI. (ĐV:%)
Figure 24: AREAS THAT ENTERPRISES CHOOSE TO INVEST OUT SIDE OF VIETNAM IN THE NEXT FIVE YEARS. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

3. DOANH NGHIỆP LỚN VÀ CÁC ĐỀ XUẤT CHÍNH SÁCH

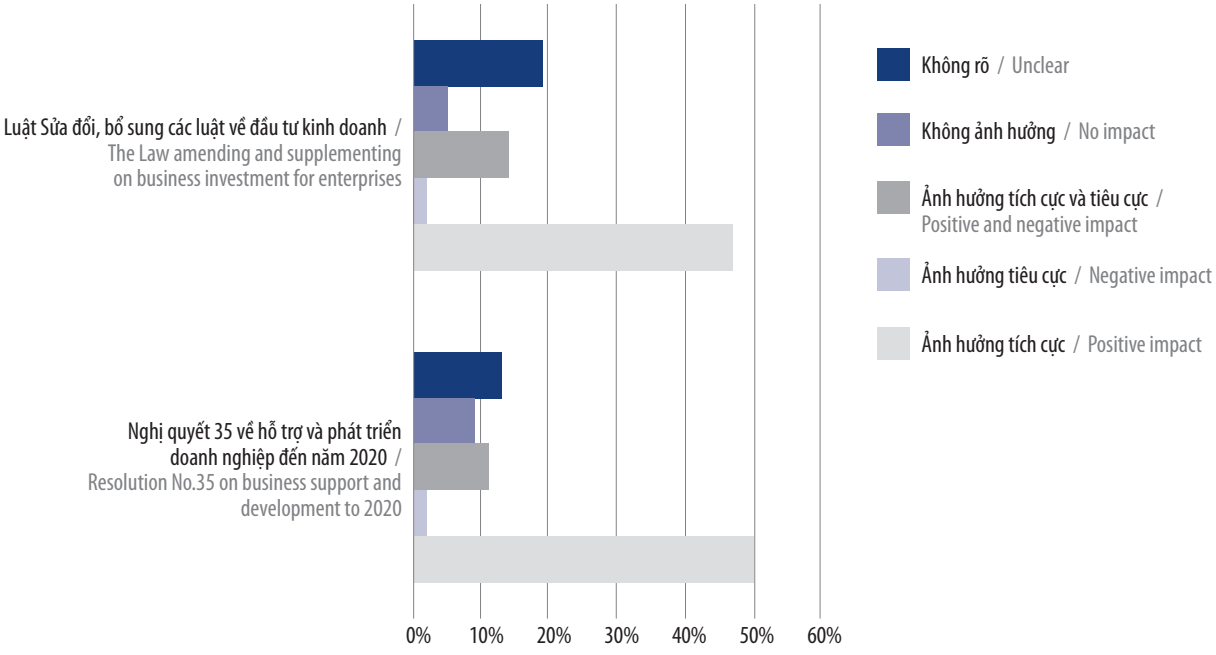
Phần lớn các DN phản hồi tích cực về các giải pháp của Chính phủ hỗ trợ cộng đồng DN với 50% DN nhận định ảnh hưởng khả quan từ các chính sách và luật sửa đổi Chính phủ đã đưa ra trong thời gian gần đây. Từ đó, có thể thấy DN rất trông chờ và kì vọng vào những sự thay đổi mà Chính phủ cam kết, không chỉ với DN lớn đã và đang phát triển mà còn là mong mỏi của những DN khởi nghiệp. Theo kết quả khảo sát, một tỉ lệ tương ứng 13% và 19% DN chưa rõ thông tin về những chính sách tháo gỡ khó khăn của Chính phủ *(Hình 25).* Điều này phản ánh một thực tế cho thấy Chính phủ đã đưa ra những chủ trương kịp thời

3. ENTERPRISES AND POLICY PROPOSALS

Most of enterprises had positive response on Government's solutions to support enterprise community, 50% of enterprises said they had positive impacts from Government's policies and law on amendment of laws in recent years. We can see that enterprises have great expectation for changes committed by the Government, from not only large-scaled enterprises that have been developing but also start-up companies. According to the findings, 13% and 19% of enterprises respectively did not know about policies on problem settlement introduced by the Government, which reflected the fact that these policies were time-

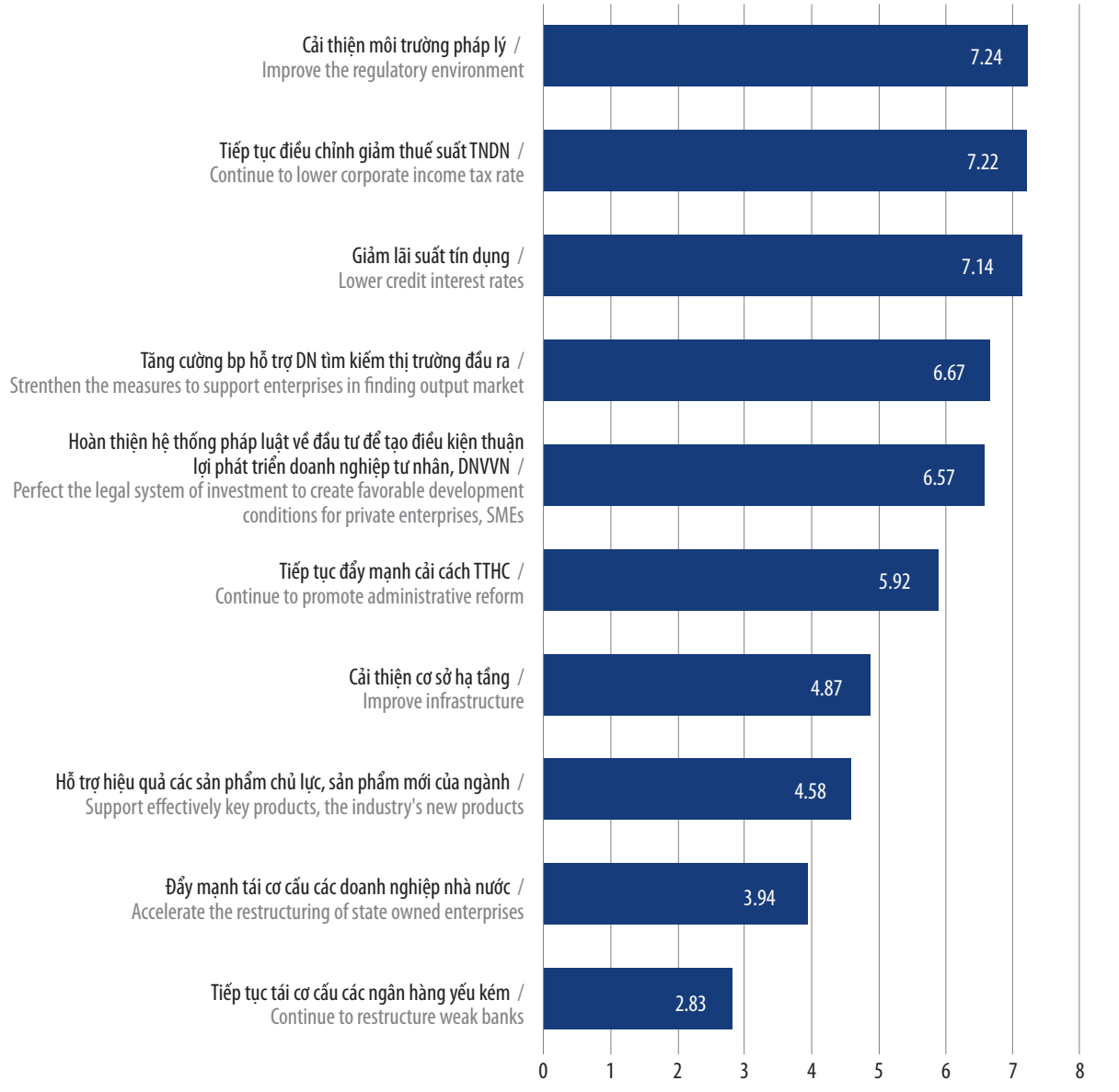
Hình 25: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA GIẢI PHÁP CHÍNH PHỦ THÁO GỠ KHÓ KHĂN CỦA DN THÔNG QUA NGHỊ QUYẾT 35 VỀ HỖ TRỢ VÀ PHÁT TRIỂN DN ĐẾN NĂM 2020 VÀ LUẬT SỬA ĐỔI, BỔ SUNG CÁC LUẬT VỀ ĐẦU TƯ KINH DOANH ĐỐI VỚI DN TRONG THỜI GIAN TỚI. (ĐV:%)

Figure 25: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE IMPACT OF GOVERNMENT'S MEASURES TO REMOVE DIFFICULTIES FOR ENTERPRISES THROUGH RESOLUTION NO.35 ON BUSINESS SUPPORT AND DEVELOPMENT TO 2020 AND THE LAW AMENDING AND SUPPLEMENTING ON BUSINESS INVESTMENT FOR ENTERPRISES IN THE FUTURE. (UNIT:%)



Nguồn: Khảo sát các DN V1000 do Vietnam Report thực hiện, tháng 9/2016
Source: Survey of V1000 enterprises conducted by Vietnam Report in Sep.2016

Hình 26: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ NHỮNG VẤN ĐỀ CHÍNH SÁCH CẦN ƯU TIÊN THỰC HIỆN TRONG THỜI GIAN TỚI ĐỂ HỖ TRỢ TỐT HƠN CHO HOẠT ĐỘNG SXKD CỦA DN TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP MỚI (ĐƠN VỊ: THEO THANG ĐIỂM 10)
Figure 26: ENTERPRISES'S ASSESSMENTS ON THE PRIORITIZED POLICIES IMPLEMENTED IN THE NEAR FUTURE TO SUPPORT BUSINESS ACTIVITIES OF ENTERPRISES BETTER IN THE CONTEXT OF NEW INTEGRATION. (UNIT: OUT OF 10)



Nguồn: Khảo sát các DN trong BXH VNR500 2007 - 2016 do Vietnam Report thực hiện tháng 11/2016
Source: Survey of enterprises in VNR500 Ranking Lists from 2007 to 2016 conducted by Vietnam Report in Nov 2016

nhưng những chủ trương này phần nào còn đến chậm với DN, các giải pháp còn chậm đi vào thực tiễn.

Ngoài ra, ba vấn đề chính sách mà các DN lớn mong muốn nhất theo khảo sát là cải thiện môi trường pháp lý (7,24/10 điểm), giảm thuế suất TNDN (7,22/10 điểm) và giảm lãi suất tín dụng (7,14/10 điểm) *(Hình 26).* Rõ ràng mối quan tâm hàng đầu mà các DN đặt ra trong tình hình hiện nay là về môi trường kinh doanh sản xuất và các chính sách hỗ trợ tháo gỡ khó khăn của Chính phủ đang được đưa ra và thực hiện trong giai đoạn này. Chính sự ủng hộ của xã hội và cả hệ thống chính trị, từ thể chế đồng bộ, minh bạch cùng các chính sách khả thi bắt đầu có hiệu lực sẽ là con đường dẫn lối cho DN đến với cơ hội phát triển và mở rộng.

Cuộc khảo sát được Vietnam Report thực hiện với khối các DN lớn đã cho thấy một cái nhìn toàn cảnh và tổng thể những rào cản các DN lớn phải đối mặt trong giai đoạn 10 năm qua cùng những thách thức phải vượt lên trong thời gian tới. Nền kinh tế năm 2017 được đánh giá với nhiều triển vọng lạc quan khi các nền kinh tế lớn trên thế giới đang dần vượt qua khủng hoảng, cùng Đề án tái cơ cấu nền kinh tế giai đoạn 2016-2020 với nhiều kì vọng tạo nên một sự bứt phá mới, các DN lớn VNR500 hoàn toàn có thể tự hào về những thành quả đã đạt được và tiếp tục tập trung vào mục tiêu tăng trưởng, mở rộng và vươn xa ra biển lớn trong giai đoạn tăng tốc mới.■

ly but somehow arrived late and the solutions took long time to come into effect. *(Figure 25).*

In additions, three policies that big enterprises want to implement the most according to the survey were improving the legal environment (7.24/10 points), reducing corporate income tax (7.22/10 points) and decreasing interest rates (7.14/10 points) *(Figure 26)*. It is clear that the most concern of enterprises in this condition was business environment and Government's policies to settle problems which were introduced and implemented at this time. The support of society and the whole politic system, from synchronized and transparent mechanism to feasible policies that begin to come into effect will give guidance for enterprises to approach opportunity of development and expansion.

The survey conducted by Vietnam Report on large-scaled enterprises shows an overview picture and obstacles enterprises have faced for over the last 10 years as well as challenges they have to overcome in the future. The economy in 2017 is expected to have optimistic potentials when big economies in the world have gradually resolved the crisis; the scheme for economic restructuring in the period of 2016-2020 with high expectations to create a new break through. VNR500 large enterprises can be proud of their achievement and continue to focus on the targets of growing, expanding and going far at their full speed.■

DOANH NGHIỆP VNR500: LÀM GÌ ĐỂ TIẾP NỐI THÀNH CÔNG

VNR500 ENTERPRISES: HOW TO ACHIEVE SUCCESS OVER AND OVER AGAIN

PGS - TS. VŨ MINH KHƯƠNG - ĐHQG SINGAPORE / ASSOCIATE PROFESSOR - DOCTOR. VU MINH KHUONG - NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE

"Thất bại là mẹ đẻ của thành công" là câu ngạn ngữ được lưu truyền rộng rãi và được coi như một chân lý. Trong khi đó, ít ai dám khẳng định rằng "thành công là mẹ đẻ của thành công". Điều này quả là một nghịch lý và cần được tìm hiểu thấu đáo, đặc biệt với các doanh nghiệp đã có nhiều thành công như VNR500. Hiểu rõ nghịch lý này sẽ giúp các doanh nghiệp VNR500 không chỉ hiểu rõ những lực cản vô hình nảy sinh từ chính thành công hôm qua mà còn giúp họ tìm ra phương cách biến thành công hôm qua thành động lực cho thành công ngày mai.

"Failure is the mother of success" – this saying is well known and regarded as an eternal truth. Very few people reinforce the idea that "Success is the mother of success." This sounds like a paradox and needs thoroughly studying, especially for successful enterprises in VNR500. Studying these paradoxes may help VNR500 enterprises understand intangible barriers derived from yesterday's success, it also shows them the way to transform yesterday's success into motivation for tomorrow's success.

THÀNH CÔNG HÔM QUA CÓ THỂ TRỞ THÀNH LỰC CẢN PHÁT TRIỂN HÔM NAY

Với thành công và vị thế thị trường đáng nể, doanh nghiệp hàng đầu sở hữu ba thứ tài sản lớn: sự tự tin, nguồn lực, và lòng tự hào về vị thế công ty. Những tài sản lớn này hiển nhiên là sức mạnh tiềm tàng giúp công ty có thể tiếp tục làm nên những thành công lớn hơn phía trước. Thế nhưng, trên thực tế, nhiều công ty hàng đầu với những thành công lẫy lừng một thời không bao lâu trở nên chậm chạp, khô cứng, và sa sút trước đổi thay. Khoa học quản lý qui hiện tượng này vào căn bệnh "tự mãn". Với căn bệnh này, những tài sản quí mà công ty có được từ sự thành công trở thành lực cản vô hình rất lớn trên hành trình phát triển tiếp theo của nó. Khi đó, sự tự tin biến thành niềm tin thái quá về những công thức đã giúp công ty thành công trong quá khứ và coi nó là lời giải vạn năng cho các thách thức hôm nay và ngày mai. Khi đó, nguồn lực dồi dào làm công ty giảm đi sự trân trọng và ý thức tìm kiếm, dung dưỡng những đóng góp và sáng tạo mới, đặc biệt khi nó còn ở mức sơ khai. Khi đó, lòng tự hào làm công ty mất đi khả năng lắng nghe lời phê phán và tâm thế nhìn thẳng vào sự thật.

Do vậy, tổn thất do căn bệnh "tự mãn" sinh ra từ thành công là khôn lường; đặc biệt là khi doanh nghiệp đứng trước những đổi thay nhanh chóng thúc đẩy bởi tiến bộ công nghệ và xu thế thời đại và sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ đang trỗi dậy. Sự suy tàn của nhiều công ty đã từng ở đỉnh cao toàn cầu như Kodak (sản xuất phim ảnh), General Motor (ô tô), Sony, Panasonic, và Sharp (điện tử), và Motorola and Nokia (điện thoại cầm tay) là những ví dụ kinh điển về sức tàn phá của căn bệnh "tự mãn" trong thập kỷ vừa qua.

LÀM GÌ ĐỂ TRÁNH CẠM BẪY "TỰ MÃN"

Để phòng tránh hiệu quả căn bệnh "tự mãn", các doanh nghiệp hàng đầu cần một loại vacxin đặc biệt. Đó là sự lo lắng về tương lai và tầm nhìn thôi thúc phải làm nên những thành công lớn hơn rất nhiều trên chặng đường phía trước. Điểm khởi đầu để tiếp nhận loại vacxin này là sự thấu hiểu về tám xu thế có tính toàn cầu dưới đây và tác động tiềm tàng của chúng tới tương lai của doanh nghiệp.

YESTERDAY'S SUCCESS MAY BECOME RESISTANCE TO TODAY'S DEVELOPMENT

With their notable success and market position, leading enterprises possess three valuable assets, including confidence, resources and the pride of company's position. Obviously, these assets are potential strength that encourages the company to achieve greater success. However, in reality, many leading companies that were once spectacularly successful in the past soon become clumsy and awkward in dealing with changes. Management science calls this phenomenon a symptom of "complacency". With this "disease", valuable assets hold by the companies become intangible resistance in its journey of further development. Accordingly, the confidence turns out to be excessive faith in formulas that once helped the company gain success in the past, and they would regard it as a magical key to every challenge occurring today or tomorrow. At that time, the abundant resources would decrease the company's respect and awareness of searching for and nurturing new contribution and initiatives, especially when it is in infant stages. As a result, the pride can lead to reduce the company's capability of listening to critical words and facing the bitter truth.

Therefore, damages of "complacent disease" caused by success are irresistible, particularly when enterprises are encountering rapid changes boosted by technological advances, current trends and severe competition from emerging rivals. The failure of many companies which used to be the world leaders such as Kodak (photography), General Motor (automobiles), Sony, Panasonic and Sharp (electronics), and Motorola and Nokia (cell phones) are typical examples of damages of "complacent disease" over the last decade.

HOW TO AVOID "COMPLACENT" TRAP

In order to prevent the "complacent disease" effectively, leading enterprises need special vaccines. These are concern for the future and the desire to make greater successes in the forward development journey. The starting point to absorb the vaccine is the understanding of the following eight global trends and their potential impacts on enterprise's future.

Xu thế thứ nhất: *Cục diện phát triển toàn cầu đang và sẽ trải qua những đổi thay sâu sắc và có nhiều biến động khôn lường.* Cộng hưởng với xu thế này là sự xuất hiện ở nhiều nước những lãnh đạo quyết đoán và nỗ lực cải cách mạnh mẽ. Các công ty do vậy, cần nâng cao khả năng thích ứng với đổi thay và sự nhạy bén nắm bắt cơ hội cũng như sức bền vững trước những biến động bất thường, thậm chí khủng hoảng.

Xu thế thứ hai: *Hội nhập toàn cầu ngày càng có sắc thái mới, điều chỉnh về lượng nhưng sâu hơn về chất.* Mặc dù xu thế tự do thương mại có sự điều chỉnh chậm lại ở từng nước và từng thời gian, các nước sẽ ngày càng gắn kết và chịu tác động lẫn nhau nhiều hơn không chỉ về thương mại mà trên mọi mặt của cuộc sống; từ biến động chính trị đến cải cách kinh tế, từ chính sách thu hút nguồn vốn đầu tư đến nỗ lực lôi kéo nguồn lực nhân tài.

Xu thế thứ ba: *Công cuộc cải biến số (digital transformation) và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 sẽ có tác động ngày càng sâu rộng tới tất cả doanh nghiệp trên toàn cầu.* Công cuộc cải biến số sẽ diễn ra sâu rộng trong mọi lĩnh vực và ngõ ngách của cuộc sống. Khởi nghiệp sẽ là chất xúc tác mạnh mẽ cho quá trình đổi thay này. Ở trung tâm của quá trình cải biến này là cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, được đặc trưng bởi ba trào lưu lớn: sự gắn kết chặt chẽ giữa doanh nghiệp với khách hàng và nhà cung ứng; ứng dụng tự động hóa và các công nghệ thông minh trong tổ chức sản xuất và cung ứng dịch vụ truyền thống; và các mô hình kinh doanh mới dựa vào công nghệ số. Một nội dung trọng tâm trong nắm bắt xu thế đổi thay này là kiến tạo giá trị, không chỉ cho công ty và khách hàng mà cả cho nhà cung ứng và toàn xã hội; chú trọng không chỉ tăng hiệu quả (giá trị so với tổn phí) mà cả tăng hiệu lực thực thi (độ minh bạch và chuẩn xác), và hiệu ứng cộng hưởng (sự gắn kết và tương tác). Trong cuộc cách mạng 4.0 này, các doanh nghiệp sẽ được tưởng thưởng lớn hơn nếu tìm thấy lợi ích kinh doanh từ việc đem lại những lợi ích cải biến. Chẳng hạn, doanh nghiệp thương mại điện tử, thay vì tổ chức đội vận chuyển riêng của mình, sẽ giúp hàng vạn người xe ôm hiện phải chờ trực công việc hàng ngày có công việc thường xuyên và hiệu

First trend *– Overall global development has been experienced deeply changes with tremendous variation.* Accompanied with this trend is the appearance of plenty of determined executives and managers from many countries with great efforts of implementing serious reforms. Therefore, companies should enhance their flexibility to adapt with changes and grasp opportunities; they also need to maintain the strength to cope with irregular alteration, even with crisis.

Second trend *– Global integration has had more and more new shades, altered in terms of quantity but deeper in terms of quality.* Although the trend of free trade has gradually slowed down in certain countries and at certain times, economies would be more and more connected and have impacts on each other concerning not only commerce but also every aspect of lives, from politic changes to economic reform, and from investment attraction policy to talent attraction effort.

Third trend *– The digital transformation and the fourth industrial revolution would have great impacts on every enterprise worldwide.* The process of digital transformation will occur in all sectors and corners around the world. Start-up will be an effective catalyst for this transformation. Locating at the center of the transformation is the Industry 4.0 featuring by three trends, including close collaboration among enterprises and customers and suppliers; applying automation and smart technologies in manufacturing and providing traditional services; and other new business models driven by digital technology. When following this trend, it is essential to create value for not only enterprises and customers but also for suppliers and the whole economy; improve not only efficiency (value vs. costs) but also effectiveness (transparency and accuracy) and resonance effect (unification and interaction). In this Industry 4.0, enterprises may gain enormous advantages if they are able to find the business benefits from the transformation. For instance, web-based enterprises, instead of investing in their own shipping team, can help thousands of motorbike taxi drivers, who have to wait for a ride, have a more regular and effective job. Agriculture-based enterprises, in place of developing modern large-scale farms, can focus on encouraging poor farmers to find benefits

quả hơn. Doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, thay vì chỉ chú trọng làm những đại nông trường hiện đại, chú trọng đặc biệt trong giúp đỡ những người nông dân nghèo tìm thấy lợi ích từ việc sản xuất thực phẩm sạch và áp dụng khoa học công nghệ. Doanh nghiệp đầu tư vào bất động sản, thay vì chỉ chú trọng vào các căn hộ và dịch vụ cao cấp, tìm mọi cách đem lại cho người dân bình thường một cuộc sống có chất lượng cao hơn, từ nhà ở có giá bình dân đến việc đi lại an toàn và hiệu quả.

Xu thế thứ tư: *Đô thị hóa sẽ diễn ra mạnh mẽ trong ba thập kỷ tới, đặc biệt ở châu Á.* Số dân đô thị sẽ tăng thêm 2,5 tỉ người vào trước năm 2050, trong đó 70% là ở châu Á. Xu thế này cũng rất mạnh ở Việt Nam, với dự báo là số dân đô thị sẽ tăng thêm 24 triệu người, từ 32 triệu năm 2015 lên 56 triệu năm 2050. Nghĩa là, các doanh nghiệp trong lĩnh vực bất động sản, nếu có mô hình kinh doanh đáp ứng được kỳ vọng thị trường, sẽ có cơ hội tăng trưởng rất cao trong ba thập kỷ tới.

Xu thế thứ năm: *Sự trỗi dậy của châu Á.* Trung Quốc và Ấn Độ với số dân 1,3 tỷ ở mỗi nước và tốc độ tăng trưởng cao sẽ không chỉ là động lực tăng trưởng chủ đạo của nền kinh tế toàn cầu mà còn trở thành những nền kinh tế lớn nhất thế giới trong các thập kỷ tới. Đông Nam Á với số dân tổng cộng 630 triệu người và qui mô GDP hiện lớn hơn Ấn Độ cũng là một nền kinh tế năng động, tăng trưởng khá, và có tiềm năng lớn. Các doanh nghiệp cần chú trọng nghiên cứu và khai thác thị trường ở các nền kinh tế này.

Xu thế thứ sáu: *Môi trường và phát triển bền vững đang trở thành vấn ưu tiên hàng đầu.* Các doanh nghiệp coi nhẹ nỗ lực đầu tư vào bảo vệ môi trường sẽ không chỉ phải trả giá đắt trong tương lai mà có thể bị đào thải. Tiết kiệm năng lượng và thân thiện môi trường là hướng đầu tư sẽ ngày càng cấp thiết và hiệu quả trong thời gian tới.

Xu thế thứ bảy: *Dân số già hóa nhanh trên qui mô toàn cầu và đặc biệt rất nhanh ở Việt Nam.* Theo dự báo của Liên Hiệp Quốc, số dân trên 65 tuổi trong tổng dân số toàn cầu sẽ tăng từ tỷ lệ 8% (7,4 tỷ người) năm 2015 lên 16% (9,7 tỷ) năm 2050; trong khi tỷ lệ

from develop clean products and applying science and technology. Enterprises investing in real estate, in lieu of concentrating on high-ranking apartments and services, could find ways to bring ordinary people a higher living standard, from affordable housing to safe and effective transportation.

Fourth trend – *Urbanization would take place vigorously in the next three decades, especially in Asia.* Population in urban areas would increase by 2.5 billion people by 2050, in which 70% of them living in Asia countries. This trend is also powerful in Vietnam; the number of urban residents is expected to rise by 24 million, from 32 million in 2015 to 56 million in 2050. Accordingly, enterprises in real estate sector with appropriate business model matching market's demands would have great opportunity to grow in the next three decades.

Fifth trend – *The rise of Asia.* China and India with population of 1.3 billion in each country and high growth rate would not only be major motivation of global economic growth but also become one of the biggest economies in coming decades. Southeast Asia with the total population of 630 million and GDP size which is bigger than that of India is also an active economy with relatively high growth rate and great potentials. Enterprises should focus on researching and making good use of markets in these economies.

Sixth trend – *Environment and sustainable development become priorities.* Enterprises that make light of the work of environmental protection would have to pay a high price not only in the future but also are likely to be eliminated. Energy saving and environmentally friendly business operations are effective and critical kinds of investment in the coming time.

Seventh trend – *The population ageing is happening fast in the whole world and extremely fast in Vietnam.* The United Nations estimated that population over 65 years old out of the world's total population may increase from 8% (7.4 billion people) in 2015 to 16% (9.7 billion people) by 2050; while the ratio in Vietnam is from 6.7% (93 million people) in 2015 to 21% (113 million people) by 2050. It is noticeable that

này của Việt Nam tăng từ 6,7% (93 triệu dân) năm 2015 lên 21% (113 triệu dân) năm 2050. Điều đáng lưu ý là Việt Nam có tốc độ già nhanh so với hầu hết các nước trong khu vực Đông Nam Á. Xu thế này đòi hỏi doanh nghiệp Việt Nam phải đặc biệt nỗ lực tăng năng suất lao động để Việt Nam tránh được nguy cơ đang hiện ra ngày càng rõ: "chưa giàu đã già". Mặt khác, nhiều doanh nghiệp sẽ tìm thấy cơ hội thị trường rất lớn trong chăm sóc và phục vụ thị trường người già.

Xu thế thứ tám: *Trách nhiệm xã hội sẽ ngày càng trở thành yếu tố quan trọng trong quyết định sức cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp.* Do mức sống và dân trí được nâng cao người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi các công ty có trách nhiệm xã hội cao hơn. Đặc biệt, mạng xã hội đem lại cho người tiêu dùng sức mạnh to lớn chưa từng có trong tưởng thưởng các công ty có trách nhiệm xã hội cao và trừng phạt các công ty coi nhẹ trách nhiệm này.

LÀM GÌ ĐỂ THÀNH CÔNG HÔM NAY LÀ MẸ ĐẺ CỦA THÀNH CÔNG NGÀY MAI: MÔ HÌNH SMART

Vượt qua nguy cơ "tự mãn" chỉ là bước đi đầu tiên trong nỗ lực gia cường động lực phát triển. Trong thời đại công nghệ thông minh này, để biến thành công hôm qua thành mẹ đẻ của thành công ngày mai, các doanh nghiệp hàng đầu có thể tham khảo mô hình hướng dẫn hành động gồm năm định hướng lớn sau: Chiến lược (Strategy), Giám sát (Monitoring), Học hỏi (Acquisition of knowledge), Đổi mới cách nghĩ (Rethink), và Công nghệ (Technology). Dựa trên chữ cái đầu tiếng Anh, mô hình này có thể viết gọn thành SMART.

Về Chiến lược (Strategy), doanh nghiệp cần chú trọng hiểu thấu đáo cục diện thị trường cũng như thế mạnh và điểm yếu của mình trong nắm bắt cơ hội và vượt qua thách thức mà các xu thế trình bày ở trên mang lại. Có ba vấn đề chiến lược các doanh nghiệp Việt Nam cần đặc biệt chú ý. *Thứ nhất,* trong rất nhiều cơ hội mở xuất hiện, doanh nghiệp cần chú trọng chọn lựa nắm bắt cơ hội giúp gia cường nền tảng phát triển, đặc biệt là nâng cấp năng lực công nghệ, nâng tầm dự báo tương lai, và củng cố độ gắn kết với khách hàng cốt lõi. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp coi nhẹ ý

Vietnam's population ageing rate is faster than almost countries in Southeast Asia. This trend requires Vietnamese enterprises intentionally enhance labor productivity so that Vietnam can avoid a more and more obvious threat of "getting old before getting rich". In contrast, a large number of enterprises may find great opportunity in the market of elderly care.

Eighth trend *– Social responsibility becomes a more important factor in deciding enterprise's competitiveness and development.* Due to the increase in living standards and education, customers require higher social responsibility from companies. Particularly, social network has brought them the more powerful strength than ever in awarding enterprises with high social responsibility and punishing ones underestimated it.

HOW TO TURN TODAY'S SUCCESS INTO THE MOTHER OF TOMORROW'S SUCCESS: SMART MODEL

Overcoming the risk of "complacency" is just the first step in efforts of reinforcing development motivation. In the era of smart technology, in order to transform today' success into tomorrow's success, leading enterprises could use the action plan model with five objectives as follows: Strategy, Monitoring, Acquisition of knowledge, Rethink and Technology. Its acronym is SMART.

Regarding Strategy, enterprises should understand thoroughly the market situation as well as their own strengths and weaknesses in grasping opportunities and overcoming challenges brought by mentioned above trends. There are three strategic features that Vietnamese enterprises should pay attention the most. *Firstly,* among a plenty of open opportunities, enterprises need to take advantage of opportunities in order to reinforce their development foundation, improve technology capacity, upgrading forecasting ability and enhancing the collaboration with core customers. In fact, many enterprises underestimated this strategy, pouring into any opportunity to earn money despite risks of damaging long-term foundation. Secondly, choosing a development trend that is suit-

thức chiến lược này. Cứ thấy cơ hội kiếm được tiền là nhảy vào bất chấp nguy cơ làm tổn hại đến nền móng lâu dài. *Thứ hai,* chọn lĩnh vực phát triển đúng xu thế thời đại sẽ như thuyền đi đúng hướng gió. *Thứ ba,* ý thức đặc biệt trong nuôi dưỡng và phát huy lợi thế cốt lõi. Chú ý rằng năng lực cốt lõi có thể được tạo ra từ hai nguồn: năng lực sở hữu (ví dụ về công nghệ, vị trí, mối quan hệ với khách hàng) và lợi thế định vị (có được do chọn phân khúc thị trường và đối tượng khách hàng phù hợp nhất).

Về Giám sát (Monitoring), doanh nghiệp cần có hệ thống theo dõi sát sao kết quả hoạt động dựa trên bộ chỉ số đã được cân nhắc lựa chọn kỹ. Sự thua kém hoặc sút giảm so với các đối thủ cạnh tranh và chuẩn mực quốc tế cần được mổ xẻ kỹ để tìm lời giải căn bản và lâu dài.

Về Học hỏi (Acquisition of knowledge), ý thức thường xuyên tham khảo kinh nghiệm hay trên qui mô toàn cầu và mạnh dạn thử nghiệm các công nghệ và mô hình kinh doanh mới có tầm quan trọng đặc biệt trong nâng cao sức mạnh nền tảng cho nỗ lực tăng trưởng và phát triển lâu dài.

Về Đổi mới cách nghĩ (Rethink), doanh nghiệp cần ý thức vượt qua công thức đã giúp mình thành công hôm qua để nhạy bén nắm bắt cái mới. Trên cơ sở đó, sẽ trân trọng đóng góp của những suy nghĩ mới, táo bạo, thường từ người trẻ, và dù còn sơ khai.

Về Công nghệ (Technology), doanh nghiệp áp dụng mạnh mẽ và toàn diện công nghệ thông minh (smart technolgogies) trong mọi nỗ lực cạnh tranh và phát triển của mình.■

able with the market's demands would lead to success as a piece of cake. *Thirdly,* they should pay special attention to nurture and promote their core advantages. It is important to note that core capacity comes from two sources: possession capacity (of technology, position, relationship with customers) and positioning capacity (earned from choosing the most appropriate market segment and objective of customers).

Regarding Monitoring, enterprises should have a monitoring system supervising operational results strictly based on a set of carefully chosen indicators. If the outcome is unsatisfactory or lower than that of competitors or international standards, it needs critically analyzing in order to find out a fundamental and long-term answer.

Regarding Acquisition of knowledge, the regular learning good experience in the world as well as courageously piloting new technology or business models play a crucial role in improving fundamental strength for long-term growth and development.

Regarding Rethink, enterprises should not be heavily dependent on formulas that once helped them succeed yesterday so that they could have sensitive approach to grasp new things. Accordingly, they would appreciate young people's contributions of fresh and bold ideas, even though these ideas are just in their infant stages.

Regarding Technology, enterprises can apply smart technologies comprehensively in their every effort of competition and development.■

TỔNG QUAN KINH TẾ VIỆT NAM 2016 & DỰ BÁO NĂM 2017

OVERVIEW OF VIETNAM'S ECONOMY 2016 AND FORECAST FOR 2017

TS. LÊ THANH TÙNG – ĐH TÔN ĐỨC THẮNG / DOCTOR. LE THANH TUNG – TON DUC THANG UNIVERSITY

Nhìn lại năm 2016 các thông tin, số liệu về nền kinh tế Việt Nam đã cho thấy một số tín hiệu "khởi sắc" nhưng cũng có thể cho rằng đây một năm tích lũy của nền kinh tế nhằm chuẩn bị, tạo đà cho một giai đoạn tăng trưởng kinh tế mới. Tuy nhiên cũng trong năm 2016 nền kinh tế Việt Nam đã phải đối mặt với một số biến động lớn từ thế giới như sự kiện Brexit, kết quả cuộc bầu cử ở Mỹ cũng như khả năng sẽ dừng việc thực hiện hiệp định TPP cũng như một số vấn đề nội tại của nền kinh tế điển hình như trình trạng hạn hán, ô nhiễm môi trường nhưng nhìn chung mục tiêu ổn định vĩ mô vẫn được giữ vững.

Looking back at findings and statistics on Vietnam's economy in 2016, we can see that the year finished with a flourish and the economy has accumulated to get prepared and ready for a new economic growth period. Vietnam's economy in 2016 also encountered momentous events of the world such as Brexit, the US Presidential Election and the likelihood of stopping TPP, as well as other internal problems such as drought and environmental pollution; however, generally, the target of maintaining the macro economy was achieved.

ĐÀ TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ ĐƯỢC DUY TRÌ

Tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2016 tăng khoảng 6,21%, thấp hơn mức tăng trưởng của năm 2015 đạt 6,68%. Trong đó, quý I tăng 5,48%, quý II tăng 5,78%, quý III tăng 6,40% và quý IV là 6,68% *(Hình 27)*. Mặc dù nền kinh tế đã có nhiều nỗ lực nhưng mức tăng trưởng năm nay vẫn thấp hơn mục tiêu 6,7% đề ra. Bên cạnh đó mức tăng của các quý năm 2016 đều thấp hơn cùng kỳ năm trước. Tuy nhiên mức tăng trưởng kinh tế của Việt Nam năm 2016 vẫn cao hơn mức 6% do Ngân hàng phát triển Châu Á (ADB) dự báo. Trên thực tế, Việt Nam vẫn đang nằm trong nhóm quốc gia tăng trưởng kinh tế nhanh nhất Châu Á.

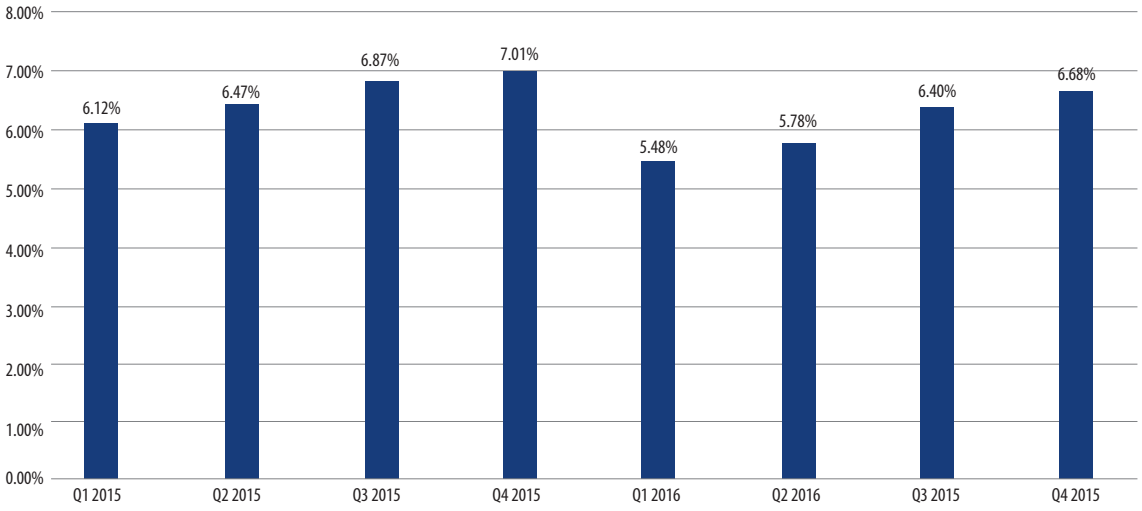
Cụ thể đóng góp của các ngành vào mức tăng 6,21% chung của toàn nền kinh tế bao gồm: Khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 1,36% (mức thấp nhất giai đoạn 2011-2016) và khu vực này chỉ đóng góp 0,22 điểm phần trăm vào mức tăng chung; Khu vực công nghiệp và xây dựng tăng 7,57% (thấp hơn mức tăng 9,64% của năm trước) và đóng góp 2,59 điểm phần trăm; Khu vực dịch vụ tăng 6,98%, đóng góp 2,67 điểm phần trăm.

UNCHANGED ECONOMIC GROWTH RATE

Gross domestic product (GDP) in 2016 increased some 6.21%, lower than 2015 GDP of 6.68%. In which, the rise of GDP in the 1st Quarter was 5.48%, the 2nd Quarter 5.78%, the 3rd and 4th Quarter 6.40% and 6.68% respectively *(Figure 27)*. Despite great efforts of the economy, the growth rate this year was still lower than the estimated of 6.7%. Besides, growth rate in each quarter of 2016 was not equal to that of the same period last year. However, Vietnam's economic growth in 2016 was higher than what estimated by the Asian Development Bank (ADB). Vietnam in fact was among the group of fastest economies in Asia.

In detail, in the 6.21% rise of economic growth is the contribution of following sectors. Sector of agriculture, forestry and fishery increased by 1.36% (the lowest level during 2011-2016) and this sector only contributed 0.22 percentage points in the common increase. Sector of industry and construction saw a rise of 7.57% (lower than the increase of 9.64% last year) and contributed 2.59 percentage points. Sector of services increased by 6.98% with 2.67 percentage points.

Hình 27: TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ THEO QUÝ CỦA VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2015-2016. (ĐV:%)
Figure 27: QUARTERLY GROSS DOMESTIC PRODUCT (GDP) GROWTH OF VIETNAM OVER THE PERIOD 2015-2016. (UNIT:%)



Nguồn: Tổng cục thống kê
Source: General Statistics Office of Vietnam

Phân tích sơ bộ cho thấy các nguyên nhân chủ yếu làm tỷ lệ tăng trưởng kinh tế thấp hơn mục tiêu là do ngành công nghiệp khai khoáng tiếp tục giảm sút, giá dầu thô giảm sâu gây khó khăn cho cân đối ngân sách, ngành nông nghiệp tăng trưởng thấp do hạn hán, lũ lụt nghiêm trọng, trong đó có cả tác động tiêu cực từ sự cố môi trường biển bị ô nhiễm. Bên cạnh đó, tăng trưởng kinh tế Việt Nam năm 2016 thấp hơn dự kiến cũng đồng thời do một số nguyên nhân từ bên ngoài. Đầu tiên là bối cảnh chung kinh tế thế giới năm qua có đà tăng trưởng đang chậm dần. Nền kinh tế Mỹ có dấu hiệu phục hồi nhưng cũng chưa thật sự ổn định, kinh tế Trung Quốc tiếp tục đà giảm tốc, các nền kinh tế chủ chốt trong EU tăng trưởng còn yếu, nguy cơ tan rã Liên minh Châu Âu ngày càng rõ nét hơn, kinh tế Nhật Bản tăng trưởng không đúng như kỳ vọng. Tiếp theo là thị trường, giá cả hàng hóa thế giới ở mức thấp, thương mại toàn cầu chưa có dấu hiệu phục hồi bền vững, giao dịch thương mại toàn cầu trong nửa đầu năm 2016 đã giảm xuống mức thấp nhất trong 6 năm qua. Các yếu tố trên đã tác động tiêu cực đến kinh tế Việt Nam, nhất là hoạt động xuất khẩu và thu ngân sách.

LẠM PHÁT Ở MỨC VỪA PHẢI

Trong năm 2016 nhìn chung mục tiêu kiềm chế, ổn định lạm phát đã được thực hiện khá tốt. Cụ thể, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) tăng khoảng 4,74% so với năm trước và thực hiện đúng mục tiêu trong việc kiềm chế giá cả đã đặt ra cho công tác điều hành vĩ mô năm 2016. Nổi bật trong năm 2016 là quá trình điều chỉnh giá dịch vụ khám chữa bệnh đã tác động vào CPI của năm 2016 khoảng 2,35%. Bên cạnh đó, cùng với sự phục hồi của giá dầu thế giới thì mặt bằng giá xăng dầu trong nước cũng được điều chỉnh tăng lên. Giá lương thực cũng có xu hướng tăng lên vào cuối năm do ảnh hưởng của lũ lụt ở khu vực miền Trung. *(Hình 28).*

Bên cạnh đó tổng cầu trong nước cũng vẫn tăng chậm là một trong những nguyên nhân làm tỷ lệ lạm phát được duy trì ở mức ổn định trong năm 2016. Ngoài giá xăng dầu, lương thực thì các nhóm hàng hóa, dịch vụ còn lại có mức tăng thấp hơn mức tăng chung: Văn hóa, giải trí và du lịch tăng 0,18%; may mặc, mũ nón, giày dép tăng 0,14%; thiết bị và đồ dùng gia đình tăng 0,11%; nhà ở và vật liệu xây dựng;

Preliminary analysis showed that major factors driving the economic growth lower than estimated were the decline of mining exploitation sector, deep decrease of crude oil prices, which made it hard to balance the budget. Another reason was the slowdown in growth of agriculture sector due to severe drought and floods, and negative impacts of environmental pollution incidents. In addition, the economic growth in 2016 which was lower than expected was caused by other exogenous factors. Firsly, the global trade witnessed a slowing growth rate last year. The US's economy has recovered but not at stable rate yet; China's economy continued its decline in growth; major European economies showed small signs of growth; Japanese economic growth was not as expected; and the threat of separation from the EU. Other reasons include world market and commodity prices were low, global trade did not have signs of sustainable recovery, global commercial transactions in the first 6 months of 2016 reached the lowest level over the last 6 years. All of these above factors have adversely affected Vietnam's economy, especially in export activities and budget revenues.

INFLATION AT AN ACCEPTABLE LEVEL

In 2016, in general, Vietnam somehow fulfilled the objectives of controlling and stabilizing inflation. The Consumer Price Index (CPI) increased to nearly 4.74% year-on-year, price management was implemented as target set for the macro economy in 2016. Price adjustment in healthcare attributed some 2.35% to 2016's CPI. Besides, the recovery of world oil prices led to the upward adjustment of domestic oil prices. The increase food price also went up in the end of the year due to flood in Vietnam's central provinces. *(Figure 28).*

In addition, the domestic aggregate demand was relatively low, which was one of reasons kept inflation rate at stable level in 2016. Excluding oil and food, other sectors of goods and services have a lower rise rate: Culture, entertainment and tourism, 0.18%; textiles, footwear and apparel, 0.14%; household tools and equipment, 0.11%; housing and construction materials, restaurants and F&B sector, 0.09%; beverages and cigarettes, 0.04%; medicines and health

hàng ăn và dịch vụ ăn uống cùng tăng 0,09%; đồ uống và thuốc lá tăng 0,04%; thuốc và dịch vụ y tế tăng 0,02%; riêng bưu chính viễn thông giảm 0,07%.

Nhìn chung năm 2016 tỷ lệ lạm phát đã được duy trì ở mức vừa phải trong bối cảnh kinh tế thế giới bất ổn và những khó khăn nội tại của nền kinh tế liên quan đến ô nhiễm môi trường, hạn hán, lũ lụt thì phải ghi nhận sự thành công của công tác điều hành chính sách kinh tế vĩ mô từ phía các cơ quan chức năng.

CÁN CÂN THƯƠNG MẠI TRỞ LẠI MỨC THẶNG DƯ

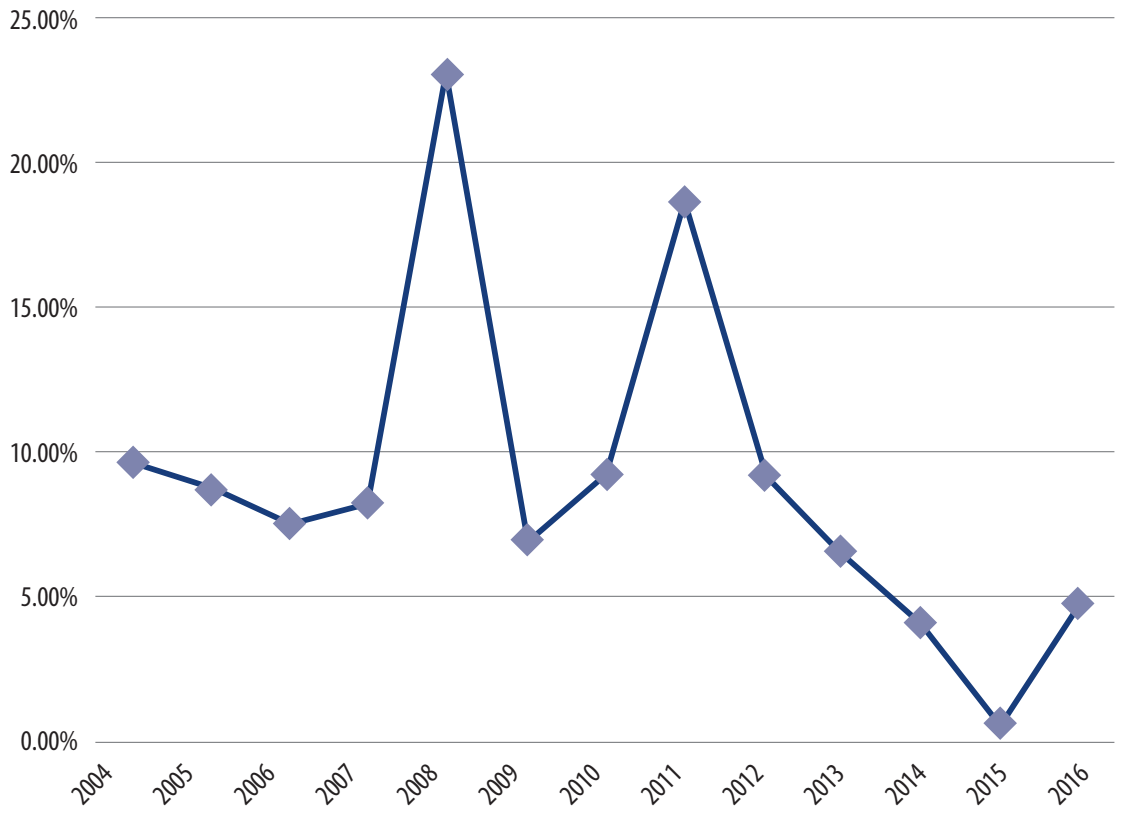
Tính trong cả năm 2016 Việt Nam xuất khẩu hàng

service, 0.02%; only post and telecommunication decrease by 0.07%. In general, in the circumstance of world economic instability and internal troubles of the domestic economy caused by environmental pollution, drought and flood, it is important to recognize the successful management in macro-economic policy of relevant agencies by keeping inflation rate at an acceptable level.

BALANCE OF TRADE CAME BACK TO TRADE SURPLUS

In 2016, Vietnam's total merchandise exports reached US$ 175.9 billion, up to 8.6% above in 2015. In which, domestic enterprises' imports was up to US$ 50

Hình 28: TỶ LỆ LẠM PHÁT CỦA VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2004-2016. (ĐV:%)
Figure 28: INFLATION RATE IN VIETNAM OVER THE PERIOD 2004-2016. (UNIT:%)



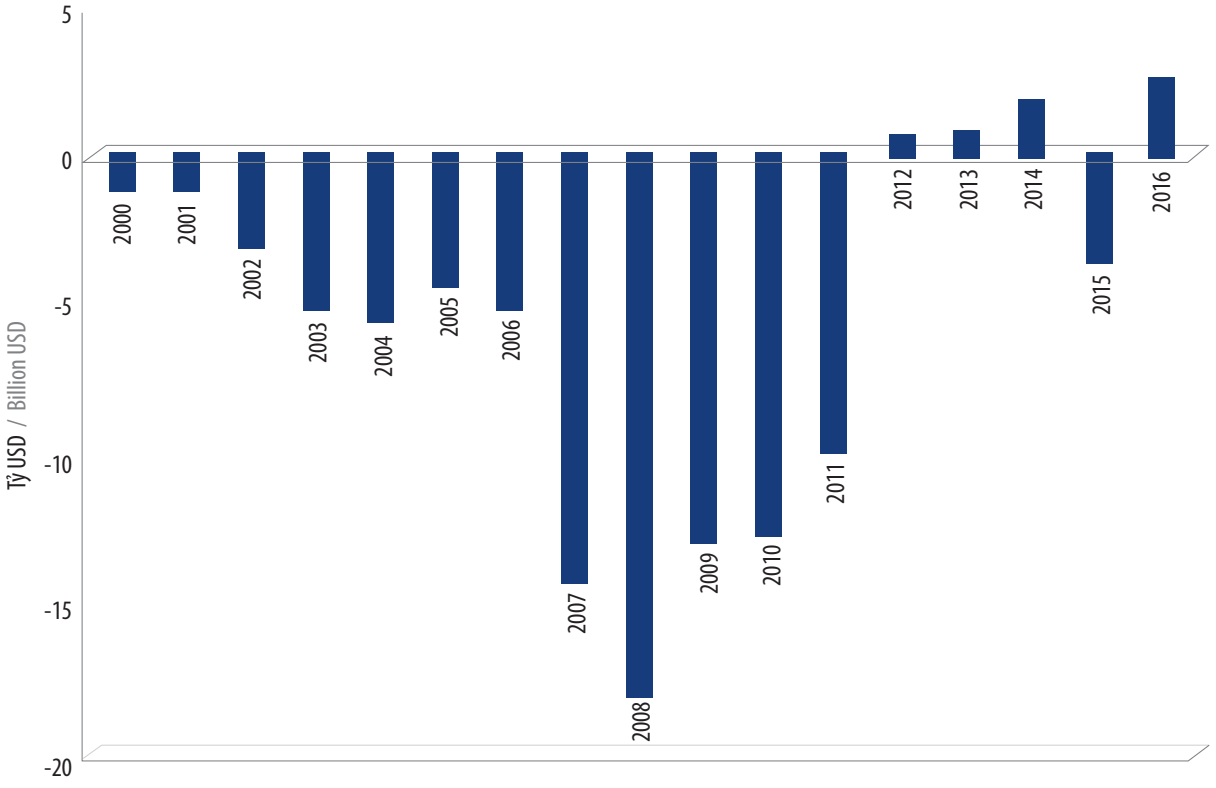
Nguồn: Tổng cục thống kê
Source: General Statistics Office of Vietnam

hóa đạt 175,9 tỷ USD, tăng trưởng ở mức 8,6% so với năm 2015. Trong đó khu vực kinh tế trong nước xuất khẩu đạt 50,0 tỷ USD, tăng 4,8% (chiếm 28,4% tổng kim ngạch), khu vực có vốn đầu tư nước ngoài đạt 125,9 tỷ USD, tăng 10,2% (chiếm 71,6% tổng kim ngạch). Một tín hiệu rất tích cực cho kinh tế Việt Nam là kim ngạch xuất khẩu vẫn duy trì đà tăng trong bối cảnh kinh tế thế giới đang tăng trưởng chậm lại.

Ở chiều ngược lại, kim ngạch hàng hóa nhập khẩu Việt Nam trong năm 2016 đạt 173,3 tỷ USD, tăng 4,6% so với năm trước. Trong đó khu vực kinh tế trong nước đạt 71,1 tỷ USD, tăng 4% (chiếm 41,02% tổng kim ngạch), khu vực có vốn đầu tư nước ngoài đạt 102,2 tỷ

billion, went up by 4.8% (accounting for 28.4% of total import-export turnover); foreign-invested sector gained US$ 125.9 billion, increased by 10.2% (71.6% of total import-export turnover). Vietnam's economy enjoyed a rise in exports in the background of the slowdown in world economy. Meanwhile, Vietnam's total merchandise imports in 2016 increased to 4.6% equivalent to US$ 173.3 billion, which was above the previous year. In which, domestic economic sector reached US$ 71.1 billion, went up by 4% (making up 41.02% of total import-export turnover); foreign-invested sector was US$ 102.2 billion, saw a rise of 5.1% (accounting for 58.98% of total import-export turnover). The balance of trade in 2016 had a surplus of US$ 2.68 billion. *(Figure 29).*

Hình 29: CÁN CÂN THƯƠNG MẠI CỦA VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2004-2016. (ĐV: TỶ USD)
Figure 29: BALANCE OF TRADE IN VIETNAM OVER THE PERIOD 2004-2016. (UNIT: BILLION USD)



Nguồn: Tổng cục thống kê
Source: General Statistics Office of Vietnam

USD, tăng 5,1% (chiếm 58,98% tổng kim ngạch). Cán cân thương mại hàng hóa năm 2016 trở lại mức thặng dư 2,68 tỷ USD. *(Hình 29).*

Mặc dù vậy trong bức tranh thành công của cán cân thương mại năm 2016 thì nền kinh tế Việt Nam đang mất cân đối khi cán cân thương mại của khu vực nước ngoài ngày càng vượt xa khu vực trong nước. Cụ thể, giá trị xuất khẩu của khu vực nước ngoài gấp 2,5 lần khu vực trong nước, tương tự giá trị nhập khẩu cũng gấp 1,4 lần. Bên cạnh đó, khu vực trong nước vẫn đang duy trì nhập siêu so với xu thế xuất siêu được duy trì của khu vực nước ngoài. Cụ thể năm 2016 khu vực kinh tế trong nước nhập siêu 21,02 tỷ USD và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài xuất siêu 23,70 tỷ USD.

CÁN CÂN VĨ MÔ TỔNG THỂ CÒN NHIỀU RỦI RO

Bên cạnh những kết quả tích cực trong duy trì đà tăng trưởng và ổn định lạm phát thì trong năm 2016 nền kinh tế còn tồn tại một số hạn chế đến mục tiêu ổn định vĩ mô những năm tiếp theo, trong đó nổi cộm vẫn là mất cân đối thu - chi ngân sách và thâm hụt ngân sách kéo dài. Mặc dù có sự phục hồi trong nửa cuối năm 2016 nhưng giá dầu thô vẫn ở mức thấp kéo dài tiếp tục gây sụt giảm nguồn thu ngân sách quốc gia.

Tổng thu ngân sách năm 2016 ước tính đạt 943,3 nghìn tỷ đồng trong khi tổng chi ngân sách ước tính khoảng 1.135,5 nghìn tỷ đồng. Do đó ngân sách dự kiến tiếp tục thâm hụt 192,2 nghìn tỷ đồng, như vậy tỷ lệ thâm hụt ngân sách/GDP dự kiến vẫn ở mức 5,5% trong khi đó tỷ lệ nợ công/GDP đã đạt khoảng 65% đã tạo rủi ro cho việc ổn định vĩ mô trong những năm tiếp theo.

Mặc dù tỷ giá hối đoái có tăng lên trong những tháng cuối năm năm 2016 nhìn nhìn chung mức tăng tỷ giá hối đoái chỉ khoảng 1%-1,5% so với năm 2015. Với nỗ lực từ phía các cơ quan điều hành cung - cầu ngoại tệ trên thị trường nhìn chung đảm bảo ổn định. Cán cân thanh toán năm 2016 thặng dư ở mức cao, lên tới 8,5 tỷ USD, mức dự trữ ngoại hối đạt 41 tỷ USD, cao nhất từ trước đến nay. Tuy nhiên tỷ giá hối đoái vẫn có xu hướng biến động phức tạp do các dư chấn từ sự kiện Brexit, Trung Quốc tiếp tục phá giá

However, despite the successful picture of 2016 trade balance, Vietnam's economy has lost its balance when foreign-invested sector played a more important role in the economy than the domestic one. Export values of foreign-invested sector were 2.5 times more than domestic sector; similarly, 1.4 times in terms of import values. In 2016, domestic sector had trade deficit with US$ 21.02 billion and foreign-invested sector had trade surplus with US$ 23.7 billion.

OVERALL TRADE BALANCE OF MACRO ECONOMY HAD PLENTY OF RISKS

Apart from positive results in maintaining the growth and inflation rate, in 2016 there were still some disadvantages that adversely affected the macroeconomic stability in coming years, in which the most prominent issue was the unbalance of budget revenues and expenditures, and prolonged budget deficit. In spite of somewhat recovery in prices in the second half of 2016, crude oil prices were still in a low level which continued reducing the State budget revenues.

Total budget revenues in 2016 estimatedly reached VND 943.3 trillion, while total budget expenditures were VND 1,135.5 trillion. The State budget was expected to be deficit of VND 192.2 trillion, as a result, the ratio of budget deficit/GDP was 5.5% estimatedly, and the ratio of public debts/GDP reached 65% which posed risks for the macroeconomic stability in the next years.

Although exchange rate in several last months of 2016 saw an increase but in general the rise of exchange rate was only from 1% to 1.5% compared to that of 2015. With great efforts from management agencies, the supply and demand of foreign currency was generally stable. Balance of payment in 2016 was surplus at high level, which reached US$ 8.5 billion, foreign-exchange reserves was US$ 41 billion – the highest level so far. However, exchange rate still has possibility of complicated variation due to occurrences of Brexit, continuous devaluation of Chinese yuan, or policies of

đồng Nhân dân tệ hay chính sách kích cầu từ ngân hàng trung ương Châu Âu (ECB). *(Hình 30).*

MỘT SỐ DỰ BÁO CHO NĂM 2017

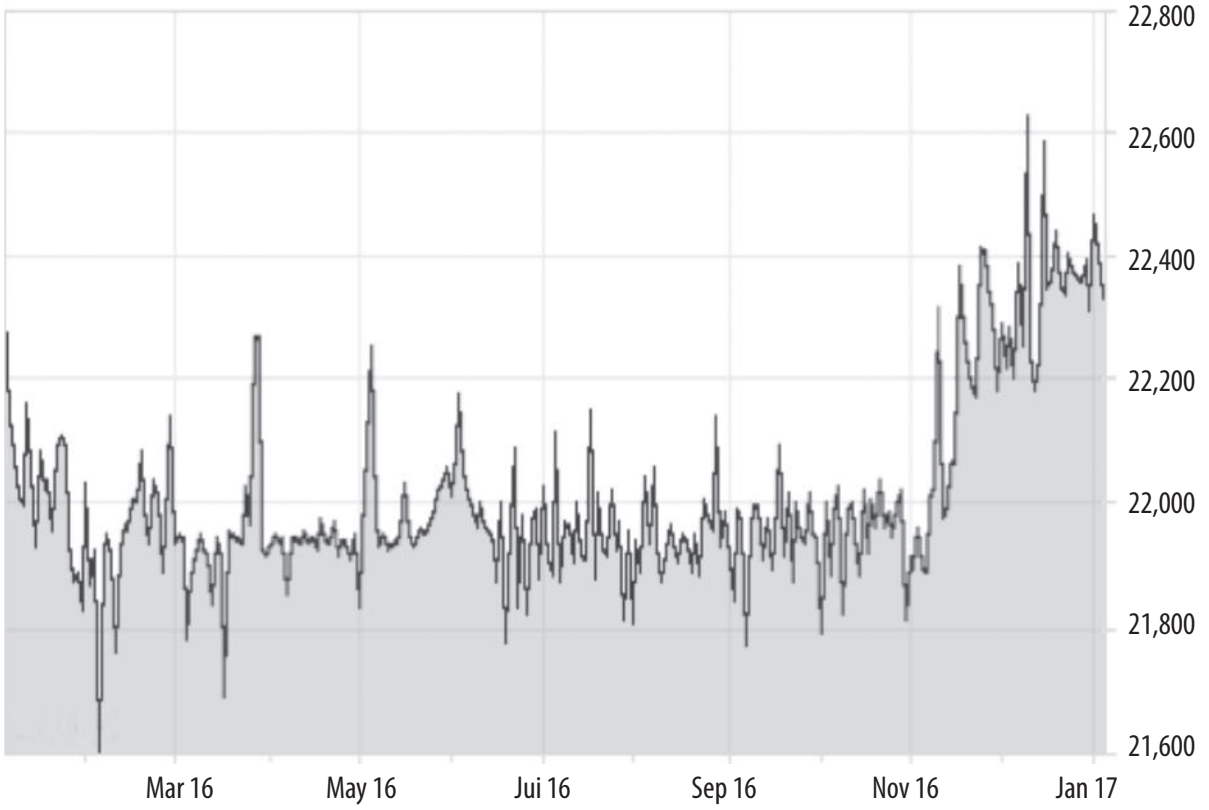
Bối cảnh chung của nền kinh tế toàn cầu sẽ tiếp tục xu hướng tăng trưởng chậm, bất ổn. Trong đó, Trung Quốc được dự báo tăng trưởng chậm lại, nền kinh tế Mỹ trên đà khởi sắc nhưng mức tăng trưởng cũng sẽ giảm do FED dự kiến sẽ tăng lãi suất liên tục cho đến năm 2018. Thêm vào đó kinh tế liên minh Châu Âu (EU) đang trong giai đoạn phục hồi nhưng nguy cơ tan rã đang ngày một hiện rõ. Kinh tế Nhật Bản sẽ vào giai đoạn kích cầu mạnh với nhiều rủi ro

the European Central Bank (ECB) to stimulate demand. *(Figure 30).*

FORECAST FOR 2017

The global economic growth is likely to remain its trend of slow and instable. China is predicted to have lower growth rate; the US's economy continues to flourish but in a slowdown because FED is going to increase interest rates continuously by 2018. In addition, the European Union economy is in the recovery stage but it also contains risks of separation. Japan's economy will be in a strong period of demand stimulation in order to recover its growth rate with plenty of risks.

Hình 30: TỶ GIÁ HỐI ĐOÁI USD/VND TRONG NĂM 2016
Figure 30: USD/VND EXCHANGE RATE IN 2016



Nguồn: Tổng cục thống kê
Source: General Statistics Office of Vietnam

nhằm phục hồi đà tăng trưởng khá mong manh.

Trong bối cảnh như vậy, Việt Nam vẫn tiếp tục giữ vững đà tăng trưởng trong năm 2017 vào khoảng 6,5%-6,8%. Việc không triển khai hiệp định TPP và xu hướng tăng lãi suất trên thị trường Mỹ có thể làm cho dòng vốn đầu tư nước ngoài vào nước ta chậm lại tuy nhiên Việt Nam vẫn tiếp tục là điểm đến của nhiều tập đoàn đa quốc gia trong thời gian tới.

Với tỷ lệ tăng trưởng tín dụng lên đến gần 20% trong năm 2016 thì dự báo tỷ lệ lạm phát của Việt Nam sẽ có xu hướng tăng lên, nếu như mức tăng trưởng tín dụng trong năm 2017 vẫn tiếp tục như trong năm 2016 thì Việt Nam sẽ phải đối mặt với các đợt tăng giá mạnh mẽ gây bất ổn kinh tế vĩ mô trong các năm tiếp theo.

Hoạt động xuất nhập khẩu tiếp tục là động lực giúp duy trì đà tăng trưởng của Việt Nam, cùng với việc nhiều hiệp định thương mại tự do đi vào triển khai sau rộng thì dự báo xuất nhập khẩu của Việt Nam vẫn tiếp tục xu hướng tăng cùng với sự xâm nhập ngày càng nhiều của hàng hóa Việt Nam vào thị trường các quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, cân đối ngân sách và áp lực nợ công tiếp tục là những vấn đề nan giải của kinh tế Việt Nam trong năm 2017 này.■

In that circumstance, Vietnam is expected to keep its economic growth rate ranging from 6.5% to 6.8% in 2017. The likelihood of TPP termination and the increasing interest rate trend in the US market may slow down foreign investments in Vietnam; however, Vietnam will continue to be a destination of many multinational corporations in the future.

With credit growth rate of nearly 20% in 2016, Vietnam's inflation rate is predicted to increase. If the credit growth in 2017 is the same as in 2016, Vietnam will face a dramatic rise in prices which could cause instability for the macro economy in coming years.

Imports and exports continue to be major motivation for Vietnam's economic growth. With many widely implemented free trade agreements, Vietnam's export is expected to increase, coupled with the deeper penetration of Vietnamese commodity into international markets. However, budget balance and public debt pressure remain complicated problems of Vietnam's economy in 2017.■

Bà Phạm Chi Lan, chuyên gia kinh tế nổi bật của Việt Nam. Bà từng là Tổng Thư ký và Phó Chủ tịch của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.

Ms Pham Chi Lan, a prominent economic expert of Vietnam She held positions of Secretary General and Vice President of Vietnam Chamber of Commerce and Industry.

"DOANH NGHIỆP LỚN NÊN GIỮ VAI TRÒ DẪN ĐẦU, TẠO NỀN TẢNG MỚI CHO NỀN KINH TẾ"

LARGE ENTERPRISES SHOULD HOLD LEADING ROLE, CREATING NEW FOUNDATION FOR THE ECONOMY

VIETNAM REPORT THỰC HIỆN / AN INTERVIEW CONDUCTED BY VIETNAM REPORT

Trước tình hình kinh tế, chính trị thế giới và trong nước có nhiều biến động, bà đánh giá như thế nào về tình hình kinh tế Việt Nam năm 2016 vừa qua liên quan đến các vấn đề tăng trưởng, lạm phát, hội nhập... Theo bà xu hướng kinh tế nào sẽ là chủ đạo trong thời gian sắp tới?

Năm 2016 là năm đầy khó khăn đối với nền kinh tế Việt Nam. Năm nay đất nước lại phải đối mặt với

In the circumstance of economic and politic inconstancy in the world as well as in the country, what is your opinion on Vietnam's economy in 2016 concerning economic growth, inflation, integration, etc.? Which economic trend will be intensively developed in the near future?

2016 is a difficult year for Vietnam's economy. This year, our country faced new challenges such as

những thách thức mới như nạn hạn hán, vấn đề rừng ngập mặn của ĐBSCL, cùng sự cố Formosa ở Miền Trung, gây ra những ảnh hưởng lớn đến môi trường và thiệt hại cho người dân mọi vùng miền.

Đối với thế giới thì nền kinh tế toàn cầu vẫn đang trong đà tăng trưởng chậm chạp, về cuối năm đều cho thấy kinh tế tăng trưởng đều thấp hơn so với năm trước. Đặc biệt là thương mại toàn cầu xuống rất thấp, có những tháng, quý thậm chí còn giảm. Những hiện tượng như Brexit, chủ nghĩa dân tộc, dân tuý nổi lên ở các nước, cuộc bầu cử Tổng thống Mỹ... càng thúc đẩy thêm xu hướng đó, làm cho kinh tế toàn cầu khó khăn hơn. Khi kinh tế toàn cầu khó thì quá trình hội nhập ở Việt Nam cũng gặp nhiều thách thức mới, Việt Nam là đất nước dựa rất nhiều vào xuất nhập khẩu, cộng lại xuất nhập khẩu chiếm 170% của GDP, tức là trong một nền kinh tế mở như vậy, hội nhập sâu rộng như vậy nền kinh tế nước ta phụ thuộc rất nhiều vào các biến động trên nền kinh tế toàn cầu. Với nhu cầu thấp xuống ở các nước, nhất là những nước xuất khẩu chính ở Việt Nam làm cho xuất khẩu ở Việt Nam cũng khó khăn hơn.

Tuy nhiên, cuối năm 2016 chúng ta đánh giá lại thì thấy nền kinh tế vẫn tăng trưởng hơn 6% trong năm nay, lạm phát được kiểm soát tương đối tốt, số DN mới đăng ký tăng lên mạnh mẽ, mức cao nhất so với trước đây là 110.000 DN, số DN dừng hoạt động cũng giảm so với năm ngoái, xuống còn 54.000 DN, so với năm ngoái là hơn 80.000 DN cũng đã thể hiện phần nào sự nỗ lực rất lớn của cả nước, đặc biệt của các DN. Đồng thời những con số trên thể hiện niềm hy vọng của DN đối với các chính sách mới của Chính phủ nhất là những chính sách liên quan đến vấn đề cải thiện môi trường kinh doanh nhằm hỗ trợ hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN được tốt hơn cũng như những chủ trương thúc đẩy, phát triển môi trường tư nhân ở Việt Nam. Tất cả những điều đó cũng tạo nên niềm hy vọng mới của DN trong phát triển. Mặt khác, tôi nghĩ rằng những người nông dân Việt Nam đang góp phần rất lớn với nền kinh tế. Nông nghiệp gặp khó khăn, thách thức lớn đến như vậy, nhưng ở ĐBSCL vẫn duy trì được sản xuất và đang có sự chuyển mình rất mạnh trong cách thức canh tác hiện đại hơn, gắn với thị trường cũng như thuận theo tự

drought or salt-water contamination in Vietnam's Mekong Delta as well as Formosa incident in central provinces which caused serious environmental disaster and adverse effects for people in every region.

The global economic growth has been increasing in a slow pace. In the end of the year, the economic growth rate was slower than the previous year, especially global commerce was in a downtrend and its growth rate even declined in some months and quarters. Phenomena such as Brexit, nationalism and populism, and the US's president election etc. also encouraged this trend and caused difficulty for the world's economy. Vietnam's integration also encountered new challenges accordingly. Our country depends mostly on export and import; the total trade amounted to 170% of GDP. In that open economy and deep integration, our economy was chiefly controlled by variances of global economy. Lower demands from countries that are major export markets of Vietnam brought difficulty to Vietnam's exports.

However, in the end of 2016, the economy still saw a rise of 6% in growth rate, well-controlled inflation and remarkably increasing in number of newly registered enterprises with the highest ever of 110,000 enterprises. Apart from that, the number of 54,000 enterprises stop their operation was less than that in the last year of more than 80,000 enterprises. All of which demonstrates great efforts of the whole country in general and enterprises in particular, as well as enterprises' expectation to the Government's new policies, especially the policies related to improving business environment supporting enterprise's business operations and the intention to boost and develop private economic environment in Vietnam. All of these activities raised enterprises' positive expectations for development. In addition, I think that Vietnamese farmers have also made a significant contribution to the economy. Although the local agriculture encountered such major challenges, farmers in Mekong Delta remained their production and adjusted to have a more modern farming method that is also more relative to the market and the nature. People in Mekong Delta

nhiên hơn. Nghĩa là người dân ở ĐBSCL chấp nhận lũ lụt hay hạn hán, hay ngập mặn và đang chuyển đổi lại để có cách thức canh tác nông nghiệp cho phù hợp hơn, với địa hình của từng vùng, với tất cả các điều kiện của thiên nhiên, tôi nghĩ tinh thần đó là vô cùng quan trọng và cần thiết. Cho nên chính trong khó khăn chúng ta lại tìm thấy được thời cơ phát triển. Bộ Nông nghiệp đang đưa ra chủ trương rất tốt, sát với thực tế về tái cơ cấu nông nghiệp, tái cơ cấu ngành hàng lúa gạo trong bối cảnh mới, cũng như là có rất nhiều cố gắng của các bộ ngành khác. Tất nhiên chúng ta chưa đạt được so với chỉ tiêu Quốc hội đặt ra, nhưng đánh giá tổng quát thì tôi cho rằng đây là thành tựu khá tốt trong điều kiện hiện nay.

accepted the conditions of floods, drought and salt-water intrusion; they changed their way of farming to be more suitable with terrain of each area and all of its natural conditions. I see that spirit very important and necessary. Therefore, we can say that it is in difficulty we find opportunity. The Ministry of Agriculture and Rural Development issued a very good and practical policy on re-structuring the agriculture in general and rice sector in particular in new country's conditions. Other sectors and industries have also made their great efforts. The economy's outcome did not meet the National Assembly's targets, however, in general, I think this result was quite good in this current circumstance.

Thông qua BXH VNR500 – Top 500 DN lớn Việt Nam, chúng tôi cũng có làm cuộc khảo sát các DN và từ đó chúng tôi nhận thấy các DN lớn trong thời gian tới tập trung vào ba chiến lược: chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, cải thiện năng suất và tiết giảm chi phí sản xuất, gia tăng thị trường trong nước và mở rộng thị trường xuất khẩu. Là một người đã nghiên cứu về DN lâu năm, bà có bình luận gì về các chiến lược trên của DN?

Based on the ranking VNR500 – Top 500 largest enterprises in Vietnam, we have conducted a survey of those enterprises and found that they are focusing on three strategies in the coming time: specializing in their core business sector, improving labor productivity and reducing production costs, and developing domestic market and expanding exporting markets. As an experienced economist, what is your opinion on these strategies?

Tôi thật sự thấy rất mừng khi các DN, nhất là các DN lớn đã xác định chiến lược như vậy. Chúng ta có thời gian mà các DN, kể cả các DN lớn, đi theo trào lưu mà không thực sự đóng góp được cho sự phát triển kinh tế một cách dài hạn, tạo ra nền tảng phát triển lâu dài cho chính bản thân họ. Có một thời gian các DN lớn kể cả trong ngành sản xuất đổ xô vào lĩnh vực BĐS, hay chứng khoán tức là kinh doanh nhiều khi mang tính chất đầu cơ hơn là đầu tư, và nhắm tới những lợi ích ngắn hạn hơn lợi ích dài hạn. Cho nên các DN điều chỉnh chiến lược như vậy là những chiến lược hoàn toàn phù hợp, kể cả chiến lược chú trọng vào thị trường nội địa, so với hướng vào xuất khẩu cũng vậy, chúng ta có thời gian dài quá chú trọng vào xuất khẩu, dành quá nhiều ưu đãi cho xuất khẩu, quên lãng thị trường nội địa trong khi thị trường nội địa lại là lĩnh vực mà các nhà đầu tư nước ngoài nhắm vào nhiều nhất ở Việt Nam. Các nhà đầu tư nước ngoài sản xuất cho các sản phẩm khác nhau để nhắm vào thị trường nội địa, như Thái Lan khi hình thành kinh tế cộng đồng ASEAN, qua khảo sát của họ

It is pleased to know that enterprises, especially the big ones set their strategies like that. There was a time enterprises even large-scaled ones, followed the trend of doing business but did not have truly contribution to the economic development as well as their long-term development. For a long time, many big enterprises, some of them in manufacturing sector, were eager to take part in real estate sector and securities, which was more of speculation than investment and focused on short-term benefits rather than long-term ones. As a result, it is appropriate for these enterprises to set those strategies, including concentrating on domestic market. We have paid too much attention and given favorable conditions to export. The domestic market was totally forgotten while it is the place where foreign investors are attracted the most in Vietnam. International investors manufactured various products aiming at domestic market. When establishing the ASEAN community economy, Thailand said that

nói rằng cơ hội lớn nhất của họ là thị trường nội địa Việt Nam, vì vậy đôi khi chúng ta lại có chiến lược không phù hợp. Khi các DN chuyển đổi chiến lược như vậy, tôi thấy rất tốt, ý thức tập trung vào cải thiện năng suất lao động cũng vậy, đây là điều vô cùng quan trọng và cần thiết.

Những nghiên cứu gần đây cho thấy một điều đáng giật mình về năng suất lao động ở Việt Nam. Năng suất lao động ở Việt Nam rất thấp, so với các nước xung quanh và các nước trong khu vực, và nhất là có chiều hướng giảm về tăng năng suất lao động. Năng suất lao động không tăng thì làm sao mà cạnh tranh được, mà năng suất lao động không tăng vấn đề trước hết là ở DN, kể cả DN nhà nước, đầu tư nước ngoài, cũng như các DN tư nhân ở trong nước, DN lớn, DN nhỏ, đều trong tình trạng đó cả. Đây thực sự là vấn đề lớn của nền kinh tế, và muốn đổi mới, cải thiện được năng suất lao động, thì trước hết chính bản thân DN phải có ý thức và quyết tâm thúc đẩy năng suất lao động của mình. Tôi mừng vì các DN lớn đã chuyển biến chiến lược như vậy. Ngoài ra, một số DN lớn đang đi vào những lĩnh vực như nông nghiệp. Nếu như không có DN lớn đi đầu đàn, dẫn dắt phát triển nông nghiệp, một cách hiện đại hơn tập trung đầu tư vào khu công nghệ, và những kỹ thuật kinh doanh mới, làm trên quy mô tốt hơn nhất là tập trung vào cải thiện đảm bảo chất lượng vệ sinh ATTP, cũng như cách thức truy xuất nguồn gốc sản phẩm, tất cả những cái đó là những mặt rất tốt, Vinacco chẳng hạn thực sự đang đi đầu, và nền nông nghiệp của Việt Nam mới có cơ để cải thiện mạnh mẽ được.

Trong bối cảnh hiện tại, khi các DN ngoại đang dần mở rộng thâu tóm thị trường trong nước thì theo bà, các DN lớn nên có những cải thiện gì để cạnh tranh về hàng hóa, dịch vụ trong chính thị trường nội địa. Bà có đề xuất chiến lược nào hợp lý để các DN lớn trong nước nâng cao khả năng cạnh tranh về mặt dài hạn hay không?

Đầu tiên, tôi nghĩ là các DN lớn rất nên tập trung vào những mảng DN Việt Nam còn yếu, trước hết là về công nghệ, vì hầu hết các DN Việt Nam đang sử dụng công nghệ khá lạc hậu, lạc hậu 2-3 thập kỷ so với các nước xung quanh. Trong thời đại công nghệ

via researches they found that their biggest opportunity is Vietnam's market. Therefore, we sometimes had inappropriate strategies. I highly appreciate the change in strategies of these enterprises and their awareness of improving labor productivity.

Recent researches presented the shocking fact of Vietnam's labor productivity. Our labor productivity is much lower than that of other countries in the region; the growth rate of productivity is also in a downtrend. How can we increase the competitiveness without improving labor productivity? If it remains unchanged, the root cause of the problem lays in enterprises themselves, including State-owned enterprises, foreign-invested enterprises as well as domestic private enterprises – both large and small ones. This is a serious problem of the whole economy; and in order to reform and improve its labor productivity enterprises must be the ones who are determined to enhance their labor productivity first. I am happy when enterprises have changed their strategies like that. Besides, several large enterprises have entered into agriculture sector. Only when big enterprises take the leading position in agricultural development in modern and intensive investment in technological zones, with new business techniques and on a better scale, especially focus on improving food safety and quality as well as the approach of identifying goods origin, does the Vietnam's agriculture remarkably develop. Vinacco, for instance, has taken the lead in agricultural sector.

In current conditions when foreign enterprises have expanded and captured domestic market, in your opinion, what should big enterprises improve in order to compete for goods and services in their own local market? Could you recommend any strategies for domestic large-scale companies to enhance their competitiveness in a long term?

First of all, I think big enterprises should focus on the common weakness of Vietnam's enterprises. Firstly, we should pay attention to technology because technology used by most of Vietnamese

phát triển vô cùng mạnh mẽ trên thế giới như ngày nay, thì phải nói là rất nhiều ngành của Việt Nam đang bị đe doạ, như dệt may, da giầy trong 10-15 năm nữa gần như khó có thể đứng vững nổi, trước chiều hướng tự động hoá thay thế cho lao động giá rẻ của con người với các hoạt động lặp đi lặp lại thì như vậy nguy cơ mất lao động ở Việt Nam lên đến 86% như tổ chức lao động quốc tế đã đưa ra. Đồng thời, tự động hoá vốn dĩ các nước họ hay đặt hàng ra ngoài bằng cách outsourcing thì họ không đặt nữa mà họ mang về trong nước để làm tự động thì chi phí giảm hơn rất nhiều so với đi đặt hàng bên ngoài. Những ngành đó là phải tìm kiếm những ngành mới thì các DN lớn nên là những người tiên phong trong các lĩnh vực mới, công nghệ thông tin còn cả một chân trời rất rộng để khai thác hay các ngành công nghệ khác như nano, biotech sinh học có ứng dụng vô cùng rộng rãi trên thế giới. Tôi mong các DN lớn quan tâm đến vấn đề này, để tạo nền tảng mới cho nền kinh tế hơn là đi làm những cái DN khác đang làm để cạnh tranh với các DN nhỏ trên thị trường Việt Nam. Có thể có những DN lớn thành công nhưng vô hình lại giết chết hàng nghìn DN nhỏ và vừa và kéo theo số phận người lao động gặp khó khăn.

Thứ hai là tôi mong đợi các DN lớn ở Việt Nam đi vào mô hình công nghệ mới thì đồng thời xem xét mô hình quản trị của họ cũng như cách thức tổ chức kinh doanh. Thế giới hiện nay vẫn đang tiếp tục phát triển theo những mô hình quản trị mới, ứng dụng công nghệ vào mô hình quản trị rất cao rồi những chuẩn corporate governance được bổ sung thường xuyên bởi những tiêu chí mới, chuẩn mực mới, thì mong các DN lớn phải đi tiên phong, đi đầu trong những ứng dụng quản trị đó. Vì ở VN quản trị theo kiểu gia đình vẫn đang rộng rãi kể cả trong một số DN lớn, vẫn có bóng dáng của quản trị gia đình nhiều. Có những công ty gia đình ở các nước họ phát triển rất bền vững từ thế hệ này sang thế hệ khác những với tốc độ thay đổi nhanh như quản trị hiện nay thì việc tiếp nhận những người giỏi vào tổ chức mạng lưới mới vẫn là con đường cần thiết để phát triển.

Thứ ba là tôi mong các DN lớn chú ý đến liên kết và tạo lập mạng lưới với các DN nhỏ và vừa, tôi mong họ giữ vai trò dẫn đầu, dẫn dắt các DN khác, là nòng cốt

enterprises is out of date which two or three decades older than that of other surrounding countries. In this era of fast developing technology, many sectors in Vietnam are under threat. The sector of textile, clothing and footwear in the next 10 to 15 years cannot stay strong in the trend that automation will replace cheap-wage human workers with routine manufacturing activities. As a result, up to 86% of Vietnamese workers are at high risk of losing their jobs to automation, according to a recent report by the International Labour Organization (ILO). In addition, countries that often use outsourcing method now can bring the manufacturing to their own country and have it done by machines, reducing costs much more than outsourcing. Industries that are likely to be impacted by automation should find out new sectors, accordingly big enterprises should be leaders in these new sectors. They can exploit a horizon of things in technology information or in other technology industries such as nanotechnology, biotechnology, etc. which are widely applied in the world. I hope big enterprises pay attention to this in order to build foundation for the economy rather than compete with small enterprises in Vietnam's market as other enterprises usually do. They could be successful but unintentionally kill thousands of small and medium-scaled enterprises, putting workers under difficult conditions.

Secondly, big enterprises in Vietnam when taking part in new technology model should thoroughly study their management system as well as operation method. The world nowadays is developing in a new approach of management with high tech applications. Corporate governance system is continuously provided with new rules and standards. Therefore, I hope that big companies will be the pioneer in adopting the corporate governance system. Management in type of family business is quite common in Vietnam, even in some big enterprises. In other countries, many family firms stay strong from generation to generation with the change rate as quick as the current management model, so the usage of talents in new network of the organization is a crucial way for them to develop.

phân công cho các DN nhỏ và vừa những công việc mà bản thân DN lớn phải làm hết. Bằng cách đó, họ có được sức lan toả rất tốt trong xã hội, ví dụ như tập hợp những người nông dân vào những trang trại do mình tổ chức sản xuất, dẫn dắt người nông dân đi lên cùng với phương thức kinh doanh nông nghiệp hiện đại.

Kể từ khi Việt Nam gia nhập WTO năm 2007, tính đến nay đã gần 10 năm Việt Nam gia nhập thị trường thế giới, theo bà trong khoảng thời gian qua, DN Việt đã được lợi về những mặt gì và mất những mặt gì? Và rào cản, thách thức đối với từng khu vực kinh tế, DN tư nhân, nhà nước trong thời gian tới là gì?

Hiện nay rất nhiều chuyên gia đưa ra những đánh giá và nhìn nhận của mình về việc 10 năm tham gia WTO, thẳng thắn mà nói thì 10 năm này Việt Nam cũng không thành công như chúng ta mong đợi ban đầu. Nhớ không khí khi Việt Nam tham gia WTO thì cả nước rất hồ hởi thậm chí có những nơi có hàng nghìn người trẻ tụ hợp lại để biểu dương việc đó, như một cột mốc đánh dấu phát triển rất mới của Việt Nam. Nhưng tiếc rằng chúng ta đã không nhận thức đúng được vấn đề hội nhập phải đi cùng với những cải cách trong nước. Nếu chỉ có hội nhập mà không có những cải cách tương ứng trong nước thì công cuộc hội nhập đó không thể thành công được và chúng ta đã để lỡ cơ hội WTO để thúc đẩy công cuộc cải cách hết sức cần thiết của Việt Nam. Trước khi tham gia WTO chúng ta sửa rất nhiều luật và ban hành khá nhiều luật tốt để các nước thành viên WTO có thể chấp nhận được Việt Nam như một nước có hệ thống thể chế tương đối phù hợp để có thể tham gia vào. Tuy nhiên sau khi tham gia chúng ta lại không để ý tới công cuộc cải cách đó, nhiều luật được đưa ra nhưng không được thực hiện tốt, chẳng hạn thiếu những văn bản hướng dẫn, thiếu sự quyết tâm chính trị thực sự cần thiết, thiếu sự thấm nhuần của các tầng lớp khác nhau trong cả nước để thực hiện. Vì vậy nền kinh tế Việt Nam đón nhận cuộc khủng hoảng toàn cầu xảy ra vào năm 2008 nhiều hơn là cơ hội đón nhận của WTO vì vậy tăng trưởng kinh tế không được như mong muốn.

Thời kỳ 10 năm vừa rồi là thời kỳ 10 năm nền kinh tế Việt Nam suy giảm tốc độ tăng trưởng rất nặng so

Thirdly, I hope large-scale enterprises could create networks with small and medium-scaled enterprises, act as a pioneer in leading other firms, allocate and outsource some of the work to small and medium-scaled enterprises that they used to do everything. By doing that, they will have great spillover effect in the society, for example gathering farmers to their farms and giving them guidance to develop with modern business method of agricultural production.

Since entering WTO in 2007, Vietnam has joined international market for 10 years. So in your opinion, during that time, what advantages and disadvantages did Vietnam's enterprises gain? What obstacles and challenges will economic sectors, private enterprises and State-owned enterprises have to face in the future?

Many experts gave their viewpoints of Vietnam's 10 years entering WTO, and in reality, it is not as successful as we expected. When we first joined WTO, the country was so enthusiastic with thousands of young people gathering to celebrate that moment, considering it a very new turning point of Vietnam's development. However, we did not fully understand that integration must go with domestic reform. If integration is carried out without relevant local reforms, that integration process could not succeed and we will miss an opportunity that WTO brings to boost the necessary reform in Vietnam. Before accessing to WTO, we amended many laws, and issued appropriate regulations so that WTO member countries accepted us and regarded Vietnam as a country with suitable mechanisms and systems to participate in WTO. However, after joining it, we did not pay enough attention to that reform; many laws were passed but not properly enforced, there was a shortage of guideline documents, necessary politic determination and the fully comprehension of people at all levels in the country to carry out it. Vietnam's economy suffered from the global crisis in 2008 rather than enjoyed the opportunities brought by WTO; therefore, the economic growth was not as expected.

với 10 năm trước đấy. 10 năm trước chúng ta tăng trưởng bình quân hơn 7%/ năm. Tuy nhiên, cũng phải nói WTO mở ra một số cơ hội đáng kể cho Việt Nam, trước hết thể hiện ở khía cạnh xuất khẩu, Việt Nam đã thúc đẩy xuất khẩu sang một loạt các thị trường, dĩ nhiên tham gia WTO không có nghĩa là chúng ta xuất khẩu sang 150 các nước thành viên, nhưng chúng ta lại ký được với Hoa Kỳ một hiệp định mới về thương mại, nâng lên BTA. Hoa Kỳ dỡ bỏ rào cản quota hạn ngạch dệt may của Việt Nam, giảm thuế nhập khẩu hàng dệt may của Việt Nam giúp cho xuất khẩu dệt may khá mạnh sang Hoa Kỳ và nhiều mặt hàng khác cũng vậy. Có lẽ sơ đồ xuất khẩu của Việt Nam trong 10 năm sang WTO là sơ đồ xuất khẩu sang Hoa Kỳ tăng một góc 45 độ, đánh dấu sự tăng trưởng rất ngoạn mục.

Về đầu tư nước ngoài thì WTO giúp cho Việt Nam trở thành một nơi hấp dẫn rất nhiều so với trước đây. Với các nhà đầu tư nước ngoài, rất nhiều người đã vào Việt Nam kinh doanh để tận dụng cơ hội thị trường Việt Nam tận dụng vị thế Việt Nam có được, có thể là một nơi sản xuất hàng xuất khẩu tốt tranh thủ mở ra thị trường của VN như Hoa Kỳ, Châu Âu, Nhật Bản…

Bên cạnh đầu tư trực tiếp chúng ta có thêm dòng đầu tư gián tiếp của các nước khác bùng nổ mạnh mẽ nhất sau khi Việt Nam tham gia WTO với một loạt các quỹ đầu tư vào Việt Nam như đầu tư thị trường chứng khoán, cũng như việc mua bán các DN ở Việt Nam trở thành cách làm ăn mới, tạo ra cơ hội.

Đáng tiếc nhất là chúng ta không có cải cách đầy đủ ngay cả trong thu hút đầu tư nước ngoài chúng ta vẫn mải miết chạy theo cách cũ, về xuất khẩu vẫn dựa vào gia công, xuất khẩu sản phẩm thô nhiều hơn các sản phẩm có GTGT nên năng suất cũng không tăng lên được. Chúng ta có thu hút một số đầu tư trong ngành công nghệ cao, nhưng danh nghĩa dựa trên công nghệ cao thôi còn phần làm được dựa trên cái rất nhỏ nhoi, như Intel tham gia vào Việt Nam trước khi Việt Nam vào WTO nhưng GTGT làm ở VN chỉ chiếm 3% trong tổng giá trị của Intel xuất khẩu ra bên ngoài, thực tế thu nhập rất nhỏ tương tự như vậy là trường hợp của Sam Sung hơn 20 tỷ đô la xuất khẩu. Điện thoại di động mang danh "made in Việt Nam" nhưng phần làm ở Việt Nam rất nhỏ, chênh lệch xuất nhập khẩu chỉ đạt

Vietnam's economy in this 10 years experienced a sharply decrease in growth rate over the previous 10 years. Our annual average growth rate was more than 7% in the previous last 10 years. However, WTO did open plenty of wonderful opportunities for Vietnam. In terms of export, we had chance to boost export activities to various markets. Of course, WTO accession did not mean that we could not export to all 150 member-countries, but we signed a new trade agreement with the United States which then upgraded into BTA. The United States officially lifted quotas on Vietnam's garment and textile products, and lowered import tariff on Vietnam's textiles, which helped increase sharply the exports of textiles as well as other sectors to the US. We could imagine that Vietnam's export diagram during 10 years after accessing to WTO is the 45-degree diagram of exports to the United States, marking a marvelous growth.

Regarding foreign investment, WTO helped making Vietnam much more appealing than ever. Many international investors have come to do business in Vietnam to take advantage of Vietnam's market opportunity, its archived position and its open-door policy to manufacture export products to markets of the US, EU, Japan, etc.

Apart from direct investment, we attracted indirect investment from other countries, which exploded after Vietnam's accession to WTO. Many investment funds started working in Vietnam, investing in stock market or other merger and acquisition deals in Vietnam created a new approach of doing business and brought opportunities.

It is pity that we did not have complete reform even in attracting foreign investment. We still did it in old-fashioned way. Export mostly depended on processing and exporting raw materials rather than value added products, as a result the productivity could not increase. We attracted several investments in high technology industry, but it was just in theory, in reality, the actually things we produced were very small. Intel came to Vietnam before the country joined WTO but its value added products manufactured in Vietnam only took up 3%

được khoảng 2-3 tỷ đô la nghĩa là phần tạo được ở Việt Nam còn nhỏ. Tôi cho đây chính là vấn đề của chúng ta không điều chỉnh được chính sách, không biết cách thu hút làm sao cho tốt hơn với đầu tư nước ngoài để có thể tạo GTGT nhiều hơn, sự chuyển giao công nghệ tốt hơn tạo hiệu ứng lan toả cho nền kinh tế Việt Nam. Cho đến nay đầu tư nước ngoài họ đi theo con đường của họ, DN trong nước vẫn đi theo con đường riêng nên không ráp lại được với nhau, như vậy các DN Việt Nam không lớn mạnh được nhờ với sự gắn kết đầu tư nước ngoài ngay trên mảnh đất của mình nên việc này lại càng khó khăn hơn nữa.

Sau 10 năm bảng xếp hạng VNR500 cũng đã có một số tiếng vang nhất định và một số nhà đầu tư đã tìm đến để mở rộng quan hệ hợp tác, là một người đã theo dõi về DN trong một khoảng thời gian dài, bà có bình luận gì về vai trò của bảng xếp hạng trong thời gian qua? Với thời đại hiện nay bùng nổ bởi các bảng xếp hạng, thì theo bà, các bảng xếp hạng nên tập trung vào những vấn đề gì cốt lõi để dành được lòng tin từ phía các nhà đầu tư?
Bà có nhận xét, đóng góp gì cho bảng xếp hạng VNR trong 10 năm qua?

Tôi nghĩ bảng xếp hạng của VNR trong 10 năm qua là rất tốt. Nước ta rất cần những đánh giá, xếp hạng như vậy, để không những các DN tự nhìn được với nhau, đánh giá được mình, trên tương quan so sánh với các DN khác, so sánh được với các DN đầu tư nước ngoài ở Việt Nam hay so sánh với các DN nước ngoài ở khu vực xung quanh; mà đồng thời ở trong nước cũng giúp cho các nhà làm chính sách, nghiên cứu kinh tế vĩ mô có thể thấy được sự chuyển biến và thay đổi của bảng xếp hạng hằng năm. Số phận của các DN cũng phản ánh bức tranh của nền kinh tế và từ đấy đưa ra thông điệp giúp cho những người làm kinh tế, nghiên cứu kinh tế, làm chính sách thấy được môi trường kinh doanh ở Việt Nam cần cải thiện như thế nào để các DN Việt Nam có thể phát triển mạnh hơn nữa. Có lẽ điều tôi kỳ vọng chính là trong tương lai ở BXH của VNR tôi mong muốn thấy nhiều gương mặt của các nhà sản xuất Việt Nam hơn, các nhà sản xuất công nghiệp, các nhà sản xuất công nghệ mà thực sự tập trung đi vào công nghệ thì cái

of Intel's gross export volume. Samsung is a similar case with export revenues of US$ 20 billion. Although their mobile phones were called "made in Vietnam", the actual part produced in Vietnam was very small, only US$ 2-3 billion. I think it was our responsibility; we could not adjust policies, did not know how to attract foreign investment to generate more added values and better technology transfer to create spillover effect for Vietnam's economy. So far, foreign investors have done business in their own way and Vietnam's enterprises do it in a separate direction, so they could not fit together. As a result, Vietnamese enterprises could not go strong by binding together with foreign investment in their homeland.

Over the last 10 years, VNR500 ranking has gained certain prestige, and some investors came to us to promote their cooperation. As the one spending many years of studying enterprises, what is your opinion on the role of the ranking? In present, there are plenty of other rankings, so what do you think these rankings should concentrate on in order to earn trust of investors?
Could you give some recommendations for VNR's ranking over the past 10 years?

I think VNR's ranking over the last 10 years did a good job. Our country really needs rankings or assessments like that. It not only helps enterprises assess themselves and compare with other local enterprises, foreign-invested enterprises or international enterprises in the region, it also encourages local policy makers and macroeconomic researchers to see the variance and change of the ranking every year. Destiny of enterprises could depict the economy's picture and send a message to economists, economic researchers and policy makers so that they could see what aspects Vietnam's business environment should improve to encourage enterprises to be further developed. My expectation is that in the future there will be more names of Vietnamese manufacturers and industrial producers in the VNR's ranking. It is an important foundation for the development of the country if technological manufacturers

đó là nền tảng quan trọng cho đất nước phát triển. Những năm vừa qua chúng ta thấy trong các gương mặt lớn có sự xuất hiện của khá nhiều gương mặt về lĩnh vực bất động sản. Mong là trong tương lai sẽ có sự góp mặt của nhiều nhà sản xuất hơn cũng như các DN bất động sản có thể chuyển sang nhiều lĩnh vực kinh doanh khác, mang lại lợi ích rộng rãi hơn cho xã hội góp phần đa dạng hoá kinh doanh của họ như một số tập đoàn lớn đang làm.

Trân trọng cám ơn Bà đã tham gia phỏng vấn cùng Vietnam Report!■

really concentrate on technology. Over the years, we saw many big enterprises in real estate sector. I hope that in the future, there will be more manufacturers in the list, and real estate enterprises could switch to other businesses, bringing more benefits to the society and diversifying their business operations as other big corporations.

Thank you very much for joining Vietnam Report's interview.■