

CHỦ TỊCH PETROLIMEX BÙI NGỌC BẢO:



TS. BÙI NGỌC BẢO
Chủ tịch Hội đồng quản trị (Petrolimex)

ĐỊNH HƯỚNG ĐÚNG, QUẢN TRỊ TỐT thì đa ngành thành công

● THÚY HÀ (thực hiện)

ĐA NGÀNH Ở TẬP ĐOÀN KINH TẾ LÀ TỐT HAY KHÔNG TỐT, HIỆU QUẢ HAY KHÔNG HIỆU QUẢ. TẠI SAO CHÍNH PHỦ PHẢI TRỰC TIẾP PHÊ DUYỆT CHIẾN LƯỢC TÁI CẤU TRÚC CỦA TỪNG TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC. TẬP CHÍ CÔNG THƯƠNG ĐÃ CÓ BUỔI TRÒ CHUYỆN VỚI TIẾN SĨ BÙI NGỌC BẢO, CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM (PETROLIMEX) VỀ CHỦ ĐỀ NÀY. XIN TRÂN TRỌNG GIỚI THIỆU VỚI BẠN ĐỌC TOÀN VĂN NỘI DUNG CUỘC TRAO ĐỔI.

PV: Thưa ông, báo chí nói nhiều về đa ngành ở tập đoàn kinh tế là không tốt, không hiệu quả. Xin ông vui lòng cho biết ý kiến của mình?

TS. Bùi Ngọc Bảo: Đúng là có nhận xét như vậy. Thực tế có trường hợp tập đoàn kinh tế đa ngành không hiệu quả nên báo chí mới đi sâu vào tính đa ngành của tập đoàn kinh tế, đặc biệt là tập đoàn kinh tế nhà nước.

Đây là đề tài khó. Nó khó ở chỗ: Nếu diễn đạt không “đến nơi đến chốn”, không “gãy gọn” thì sẽ dẫn đến không hiểu đúng về “đa ngành”. Bên cạnh “đa ngành” còn có “ngoài ngành”. Đây là 2 khái niệm hoàn toàn khác nhau. “Đa ngành” - là có nhiều ngành nghề.

Thứ nữa, đã nói đến tập đoàn kinh tế nhà nước thì phải đảm bảo theo đúng định hướng của Nhà nước. Có 2 tình huống dẫn đến đa ngành: Doanh nghiệp chủ động đầu tư đa ngành, doanh nghiệp đa ngành do lịch sử. Đây là 2 câu chuyện hoàn toàn khác nhau.

Nhưng dù “chủ động” hay “lịch sử”, thì suy cho cùng, đa ngành là vấn đề của doanh nghiệp và có những điểm phù hợp với doanh nghiệp này nhưng lại không phù hợp với doanh nghiệp khác. Đây là điều quan trọng.

Mang yếu tố lịch sử và hôm nay mới chính thức là đa ngành

PV: *Vâng, chúng ta sẽ nói về “đa ngành”. Như vậy, Petrolimex có đa ngành không và thuộc tình huống nào, thưa ông?*

TS. Bùi Ngọc Bảo: Đa ngành ở Petrolimex mang yếu tố lịch sử. Nó được hình thành trên nền tảng tích tụ từ những quyết định của Nhà nước mang tính chất chuyên ngành. Những cái này là rõ ràng.

Petrolimex ra đời ngày 12/01/1956, đến nay là hơn 57 năm gắn liền với các chức năng, nhiệm vụ Nhà nước giao trong từng thời kỳ. Doanh nghiệp phải tự hoạch định sự phát triển cụ thể để thực thi các chức năng, nhiệm vụ đó. Những ngành nghề của Petrolimex được sinh ra từ ấy, phát triển lên. Ví như, vận tải xăng dầu - ban đầu nó hình thành mang tính tự thân, đó là nhu cầu thiết yếu để Petrolimex hoàn thành nhiệm vụ di chuyển xăng dầu từ nơi này đến nơi khác. Đến nay mới thành 1 lĩnh vực “kinh doanh dịch vụ vận tải xăng dầu”, mới hội tụ đủ quy mô 1 tổng công ty chuyên ngành. Tương tự như vậy đối với các lĩnh vực hóa dầu, gas, bảo hiểm và hàng hải (vận tải xăng dầu đường biển). Đây là những ngành nghề mới đầu chỉ mang tính phụ trợ, có liên quan mật thiết với xăng dầu. Từ đó mà phát triển lên, hình thành lên các tổng công ty chuyên ngành. Đến hôm nay Petrolimex mới chính thức công bố tập đoàn này là tập đoàn có hoạt động đa ngành.

Như vậy, đa ngành ở Petrolimex chỉ chính thức hình thành khi các tổng công ty PLC, PGC, Pjico và PG Tanker chẳng những có chỗ đứng, mà còn xác lập được vị thế trên thị trường, trong lĩnh vực chuyên ngành mà nó hoạt động. Nhưng, chỉ nói đa ngành do lịch sử thôi là chưa đủ. Đa ngành phụ thuộc vào tính chất lịch sử nhưng thành công hay không là do định hướng của nó trong tập đoàn. Điều này là quan trọng. Ví như, về đa ngành ở một số đơn vị khác. Có thể là trên tiềm lực tài chính, người ta chủ động kinh doanh đa ngành thành công. Nhưng nếu họ không có sự nghiên cứu thấu đáo, định hướng không tốt thì đa ngành mang lại tổn hại cho chính doanh nghiệp ấy. Tôi nhắc lại: Nếu định hướng không tốt thì sẽ không thành công.

Đa ngành gắn kết mật thiết với lĩnh vực truyền thống là xăng dầu

PV: *Nói như vậy, nghĩa là, Petrolimex đã định hướng tốt về đa ngành và đã thành công?*

TS. Bùi Ngọc Bảo: Đúng vậy. Chiến lược phát triển của Petrolimex xuất phát trên nền tảng những cái lịch sử để lại, từ đó phát triển lên. Đó là một định hướng rõ ràng.

Cùng với tái cấu trúc và cổ phần hóa hình thành tập đoàn, có thể nói, đa ngành của chúng tôi tương đối thành công.

Nói như vậy, không có nghĩa là tất cả hoạt động đa ngành của Petrolimex đều hiệu quả. Như bất động sản chẳng hạn. Nó được hình thành trong giai đoạn nhất thời, không chuẩn xác với định hướng của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam hiện nay. Cái đó - phải thoái vốn.

Petrolimex xác định, chỉ phát triển những ngành nghề có liên

quan hết sức mật thiết với xăng dầu, có tác động tương hỗ nhau, bổ sung cho nhau và sử dụng được những lợi thế tương đối thì những hoạt động đó bản thân nó mới có tiền đề để phát triển.

Sẽ thực sự nguy hiểm nếu một đơn vị nào đó tổ chức những lĩnh vực không truyền thống, không liên kết một cách chặt chẽ với hoạt động chính thống mang tính chất chủ lực của mình.

Bởi vì, nếu vậy thì nó dẫn đến đội ngũ cán bộ có khả năng không đảm bảo, không đáp ứng được cho sự phát triển đó; nó sẽ rơi vào trạng thái khủng hoảng khi ngành nghề đó không đủ sức mạnh và quy mô để cạnh tranh trên thị trường.

Đa ngành đạt đến mức độ xã hội hóa, ra thị trường cạnh tranh

PV: *Xin ông vui lòng cho biết, Petrolimex có những ngành nghề nào đã đủ sức mạnh và quy mô để cạnh tranh trên thị trường?*

TS. Bùi Ngọc Bảo: Có thể nói, một số ngành nghề của Petrolimex đã đạt đến mức độ xã hội hóa hoàn toàn; tức là, đã ra thị trường hoàn toàn và cạnh tranh thành công với các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng lĩnh vực. Ví như bảo hiểm chẳng hạn. Trong cơ cấu doanh thu của Tổng công ty Bảo hiểm Petrolimex (PJICO), doanh thu phát sinh từ Petrolimex chỉ chiếm từ 5-8%; 92-95% còn lại là doanh thu từ ngoài xã hội, từ các doanh nghiệp khác và điều quan trọng PJICO ngày nay đã trở thành một trong bốn tổng công ty bảo hiểm có qui mô và thị phần lớn nhất Việt Nam. Các Tổng công ty Hóa dầu (PLC), Gas (PGC) - cũng đạt qui mô, mức độ xã hội hóa và dẫn đầu thị trường tương tự như PJICO.

Đối với một số hoạt động có mức độ chuyên ngành cao hơn như vận tải xăng dầu, vận tải biển chẳng hạn thì rõ ràng nhiệm vụ chính, chủ lực của nó vẫn là vận tải xăng dầu. Trong bối cảnh Petrolimex được giao hạn ngạch tối thiểu chiếm đến 50% thì cơ cấu trong doanh thu từ Petrolimex cao hơn các lĩnh vực khác đã được xã hội hóa là điều hiển nhiên. Tuy nhiên, cần phải hiểu rằng, nó cũng được đặt vấn đề phát triển ra bên ngoài, hướng sức mạnh ra bên ngoài để tỷ trọng doanh thu từ Petrolimex dần dần được giảm xuống nhưng vẫn là trọn vẹn (trên cơ sở tăng doanh thu vận tải xăng dầu cho xã hội và từ doanh nghiệp khác). Đây là những yếu tố mà Petrolimex cho rằng quan trọng trong quản lý đa ngành.

Tầm nhìn dài hạn, định hướng tốt, quản trị tốt thì đa ngành thành công

PV: *Vậy, theo ông, để xây dựng các ngành nghề thành công thì điều gì là quan trọng nhất?*

TS. Bùi Ngọc Bảo: Petrolimex tổ chức đa ngành không phải thuần túy là tìm kiếm lợi nhuận. Mục tiêu quan trọng nhất là xây dựng những ngành nghề có tầm nhìn và sự phát triển mang tính chất dài hạn, hội tụ ở quy mô có thể độc lập được. Đó mới là điều quan trọng.

Tất cả những cái mang tính chất đa ngành do Petrolimex thành lập ra. Petrolimex không đa ngành bằng cách góp vốn theo kiểu hoạt động tài chính. Như vậy, nó sẽ liên quan đến vấn đề điều hành và quản trị doanh nghiệp. Phải quản trị được sự phát triển. Việc tạo ra những tổng công ty không chỉ là quy mô về mặt vật chất, vốn, thị trường mà điều quan trọng là tạo ra một đội

ngũ quản lý mang tính chất chuyên ngành và phải quản trị được tính đa ngành đó.

Petrolimex không xây dựng những ngành nghề gì nếu ngành nghề đó, chủ thể doanh nghiệp đó không hội tụ được ở quy mô vị trí hàng đầu trong lĩnh vực đó.

PGC là một tổng công ty hàng đầu trong lĩnh vực gas bán lẻ ở Việt Nam. Tổng công ty Hóa dầu Petrolimex (PLC) cũng ở vị trí dẫn đầu trên thị trường dầu nhớt, nhựa đường và hóa chất. Tổng công ty Bảo hiểm Petrolimex (PJICO) cũng là đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ. Tổng công ty Vận tải thủy Petrolimex (PG Tanker) có đội tàu vận tải xăng dầu lớn nhất Việt Nam.

Nói như vậy để thấy được rằng tính chất đa ngành của Petrolimex đều nằm ở vị trí dẫn đầu trong những lĩnh vực đó, đảm bảo được yếu tố có đủ quy mô và khả năng cạnh tranh trên thị trường nội địa cũng như trong khu vực. Còn lại những hoạt động khác không hội tụ đủ quy mô đó thì Tập đoàn sẽ rút vốn.

Không có mô hình đa ngành chung cho tất cả các doanh nghiệp

TS. Bùi Ngọc Bảo: Như tôi đã nói ở trên: Hoạt động đa ngành đúng hay không đúng, mang lại hiệu quả hay không hiệu quả thì hoàn toàn phụ thuộc vào định hướng của doanh nghiệp và lựa chọn có chuẩn xác hay không. Đây không phải là hướng đi cho tất cả các doanh nghiệp khi xu hướng chung đang là quay trở lại các hoạt động mang tính chất cốt lõi. Vậy nên, nói hoạt động đa ngành đối với một doanh nghiệp là không tốt cũng không đúng; rồi có kết luận hoạt động đa ngành đối với các doanh nghiệp, tập đoàn, tổng

công ty rất tốt cũng không đúng. Nó đúng đối với từng trường hợp cụ thể. Không có cái gì là rất chung trong câu chuyện này. Không có một mô hình chung về đa ngành cho tất cả các tập đoàn kinh tế. Có thể nó rất đúng đối với Petrolimex, nhưng lại không đúng đối với các tập đoàn kinh tế khác bởi nó phụ thuộc rất nhiều vào lịch sử hình thành và lợi thế so sánh của từng ngành nghề.

Lấy đơn cử như Ngân hàng TMCP Xăng dầu Petrolimex (PGB) chẳng hạn. Mặc dù gặp những khó khăn chung của hệ thống ngân hàng nhưng cũng có những thuận lợi riêng của nó bởi tính chất đặc thù của ngành kinh doanh xăng dầu là một hoạt động có tính thanh khoản rất cao nên sự hỗ trợ, tổ chức các dịch vụ của các định chế tài chính là cần thiết. Vì vậy, bản thân PGB cũng có những lĩnh vực nằm ở vị trí hàng đầu như Thẻ xăng dầu Flexicard chẳng hạn. Hiện tại, đây đang là thẻ nội địa có doanh thu cao nhất trên thị trường.

Hay nói về hoạt động ngoại hối của PGB, tuy nhỏ, nhưng cũng đạt khoảng chục tỷ USD/năm. Thứ ba là tính chất đặc thù về các hoạt động phái sinh hàng hóa thì PGB cũng là một ngân hàng có hoạt động hết sức mạnh mẽ. Còn cái không tốt là ở chỗ quy mô còn rất nhỏ, nhưng đi ra ngoài thị trường cho vay dưới áp lực tăng vốn cũng tạo ra áp lực không nhỏ và gây ra những tổn thất trong ngân hàng. Đây là những cái thuận và không thuận cần phải cân nhắc rất kỹ; tính về dài hạn vẫn đòi hỏi phải tái cấu trúc lại, có thể là: Tăng vốn, sự tham gia của các cổ đông khác, sáp nhập với ngân hàng nào đó. Đây là những yếu tố trong sự phát triển dài hạn trên tổng thể.



PLC - Kho dầu nhờn Petrolimex

Tái cấu trúc ngân hàng và bất động sản

PV: *Thưa ông, nói như vậy hiện tại Petrolimex có 2 lĩnh vực chuyên ngành là ngân hàng và bất động sản còn có nhiều khó khăn. Ông có đặt ra vấn đề tái cấu trúc 2 lĩnh vực này không và hướng tái cấu trúc cụ thể hơn nó sẽ như thế nào?*

TS. Bùi Ngọc Bảo: Tới đây, đối với các lĩnh vực bất động sản, ngân hàng; Petrolimex sẽ có những giải pháp để tái cấu trúc vừa đúng theo chỉ đạo của Chính phủ, của Bộ, nhưng cũng đúng với nền kinh tế thị trường trong lĩnh vực này. Đây là những yếu tố mà Petrolimex cho rằng quan trọng nhất trong tái cấu trúc doanh nghiệp.

Trong tiến trình tái cấu trúc, phải hiểu rõ tính 2 chiều, 2 mặt của các hoạt động mang tính chất đa ngành và xu hướng vận động của kinh tế thị trường. Nó sẽ thực sự là thảm họa đối với hoạt động đa ngành nếu chúng ta không quản trị/quản lý được nó, không kiểm soát được các hoạt động mang tính chất đa ngành và một điều quan trọng là không có cái nhìn dài hạn đối với các lĩnh vực hoạt động đa ngành.

Chúng ta đang hội nhập. Có thể hiện tại Việt Nam chưa quen

lắm với hoạt động M & A (mua bán & sáp nhập). Đến một giai đoạn, một chu kỳ nào đó các hoạt động đa ngành này cần phải sáp nhập. Sáp nhập để quy mô lớn hơn. Thậm chí là chuyển nhượng/sang nhượng để nó tiếp tục phát triển chứ không phải tìm kiếm lợi nhuận trong lĩnh vực ấy.

Chủ động giảm tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường xăng dầu

PV: *Trân trọng cảm ơn ông đã rất cởi mở về đề tài đa ngành. Câu hỏi cuối cùng của buổi phỏng vấn này, xin ông vui lòng cho biết quan điểm của ông về lĩnh vực chính của Petrolimex đó là kinh doanh xăng dầu. Hiện nay có một số báo phân nân về thị phần của Petrolimex thống lĩnh thị trường?*

TS. Bùi Ngọc Bảo: Vâng, vị trí thống lĩnh; công khai; minh bạch của Petrolimex là những ngôn từ được báo giới sử dụng nhiều trong thời gian vừa qua. Về những vấn đề này theo tôi cần có những đánh giá, phân tích kỹ lưỡng trên cơ sở những số liệu cụ thể. Đây cũng chính là những vấn đề cốt lõi được đặt ra trong chương trình tái cấu trúc và định hướng hoạt động của Petrolimex trong thời gian tới.

Trước hết phải nói rằng: vị trí thống lĩnh thị trường hiện tại của

Petrolimex là trạng thái tự nhiên mang tính chất lịch sử và phù hợp với pháp luật và cơ chế hiện hành. Đối với Petrolimex, định hướng là giữ sự tăng trưởng bền vững về sản lượng đối với ngành nghề kinh doanh chính là xăng dầu, tuy nhiên, chúng tôi cũng có lộ trình mang tính chất chủ động để giảm tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường.

Nếu bây giờ xăng dầu cứ tiếp tục phát triển, tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường cao thì cuối cùng lại trở thành thống lĩnh. Mà kéo dài vị trí thống lĩnh sẽ cản trở cho việc tạo lập một cơ chế thị trường trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu. Chiếm lĩnh thị trường quá lớn không phải lúc nào cũng mang lại lợi nhuận mà kèm theo nó luôn là những hiểm họa xuất phát từ rủi ro vì những biến động bất thường của giá cả xăng dầu trên thị trường quốc tế.

Còn đối với vấn đề công khai, minh bạch trong hoạt động SXKD của doanh nghiệp thì có lẽ không có biện pháp nào tốt hơn là xây dựng doanh nghiệp đó trở thành công ty đại chúng, khi đó các hoạt động trở nên minh bạch hơn, công tác quản trị sẽ tốt hơn bởi có nhiều cổ đông tham gia, chịu sự giám sát của toàn xã hội, của các cổ đông và của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước. Với mục tiêu này, Petrolimex đã cổ phần hóa thành công và chính thức trở thành Công ty đại chúng từ tháng 12/2011. Kể từ đó đến nay, các báo cáo tài chính và mọi tình hình hoạt động của Petrolimex từng quý đều được công bố công khai trên trang web của Tập đoàn và của các cơ quan chức năng dưới sự giám sát chặt chẽ của Ủy ban chứng khoán. Đây cũng là những biện pháp để đạt được thành công trong hoạt động của Petrolimex ■