

**MÔ HÌNH QUẢN TRỊ
CỤM LIÊN KẾT NGÀNH VÀ MỘT SỐ
GỢI Ý CHÍNH SÁCH CHO VIỆT NAM**

MỤC LỤC

1. Giới thiệu	2
2. Mô hình quản trị CLKN	3
<i>2.1. Thể chế quản trị cụm cấp quốc gia</i>	<i>3</i>
<i>2.2. Cơ chế quản trị trong các CLKN.....</i>	<i>7</i>
<i>2.3. Quản lý các dự án và chu trình trong CLKN.....</i>	<i>11</i>
<i>2.4. Thu hút và ràng buộc các đối tác</i>	<i>18</i>
3. Mô hình phát triển cụm công nghiệp của các nước Đông Á	19
4. Một số khuyến nghị chính sách cho Việt Nam.....	22

1. Giới thiệu

Nền kinh tế nước ta qua hơn 25 năm đổi mới đã có được nhiều thành tựu đáng kể, một số ngành hàng đã chiếm được thị phần lớn trên thị trường thế giới như gạo, cà phê, cá tra, hạt điều, hàng điện tử v.v... Mặc dù vậy các ngành hàng này chỉ chiếm một tỷ phần rất khiêm tốn trong toàn bộ chuỗi giá trị của các ngành hàng. Phần lớn giá trị gia tăng của các ngành hàng do các nhà cung cấp, nhà phân phối nước ngoài chiếm giữ. Một nguyên nhân chủ yếu cho hiện tượng trên là do chúng ta chưa tham gia một cách đáng kể vào chuỗi giá trị toàn cầu của các ngành hàng này, các doanh nghiệp Việt Nam cũng chưa đóng vai trò có ảnh hưởng trong các chuỗi giá trị.

Để hỗ trợ các doanh nghiệp Việt Nam tham gia một cách chủ động và tích cực vào chuỗi giá trị, nâng cao tỷ phần giá trị gia tăng của các doanh nghiệp Việt Nam trong tổng giá trị gia tăng của ngành hàng, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành chỉ thị số 11/CT-TTg ngày 19/6/2013 về một số nhiệm vụ triển khai trong ba năm 2013-2015 nhằm thực hiện Đề án tổng thể Tái cơ cấu kinh tế gắn với chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng nâng cao chất lượng hiệu quả và năng lực cạnh tranh, trong đó có nhiệm vụ số 28 thực hiện thí điểm “Phát triển cụm công nghiệp, khu công nghiệp gắn với phát triển công nghiệp hỗ trợ tạo mạng liên kết sản xuất và hình thành chuỗi giá trị”

Mục tiêu chủ yếu của nhiệm vụ này là hình thành khung chính sách hỗ trợ kết nối giữa các công ty, tổ chức, định chế trong một cụm liên kết theo hướng tối ưu hóa giá trị gia tăng của toàn cụm, nâng cao sức cạnh tranh của tất cả các thành viên trong Cụm. Đảm bảo có sự kết nối hiệu quả giữa các ngành công nghiệp hỗ trợ với các ngành công nghiệp hạ nguồn. Tức là hình thành nên một hình thái tổ chức sản xuất trong một lĩnh vực cụ thể, trong đó các thành phần tham gia gồm các doanh nghiệp, các nhà cung cấp giải pháp kỹ thuật đặc thù, các nhà cung cấp dịch vụ, các thể chế liên quan liên kết và quản trị trong một không gian địa lý nhất định, với vai trò nòng cốt là các doanh nghiệp liên kết kinh doanh, hay gọi tắt là Cụm liên kết ngành (CLKN) với những đặc điểm cơ bản sau:

- Có nhiều bên tham gia, trong đó doanh nghiệp đóng vai trò chính;
- Các thành phần của CLKN có tính chuyên môn hóa cao, quy tụ trong một không gian địa lý nhất định, nhưng không bị giới hạn trong một hàng rào cụ thể

nào như các khu công nghiệp và cụm công nghiệp. Không gian địa lý của CLKN thay đổi theo thời gian;

- Tự nguyện hợp tác, hỗ trợ nhau, có cạnh tranh trong kinh doanh để tạo ra sức mạnh lớn hơn và đạt kết quả cao hơn;
- Vận hành bằng cơ chế thỏa thuận chung.

Do định chế CLKN là mới xuất hiện ở Việt Nam, cơ chế chính sách và quy chế hoạt động cũng đang trong quá trình xây dựng. Những vấn đề đặt ra hiện nay là CLKN sẽ vận hành như thế nào? Cơ chế quản trị của nó là gì? Sự tham gia của các doanh nghiệp và nhà nước theo hình thức nào? V.v... những câu hỏi này đòi hỏi phải được nghiên cứu kỹ lưỡng và nghiêm túc để hỗ trợ thí điểm thực hiện CLKN trong thời gian tới.

2. Mô hình quản trị CLKN

2.1. Thể chế quản trị cụm cấp quốc gia

Cụm liên kết ngành (CLKN) là khái niệm đã được hiểu theo nhiều cách khác nhau, song đều mang đặc điểm chung là nơi tập trung người mua và người cung cấp đầu vào, nhà cung cấp dịch vụ, và những nhà cung cấp cơ sở hạ tầng chuyên biệt. Cụm liên kết ngành cũng bao gồm nơi quy tụ nguồn lực và cơ sở hạ tầng khu vực và các thể chế công và tư (như các trường đại học, trung tâm dạy nghề, cơ quan tiêu chuẩn, đo lường, v.v...). Với nội hàm quy tụ doanh nghiệp trong một vùng địa lý nhất định, Cụm liên kết ngành đã thu hút sự quan tâm của giới nghiên cứu ngay từ cuối thế kỷ XIX. Ý tưởng chủ đạo của CLKN đó là năng lực cạnh tranh của một quốc gia hoặc của một vùng phụ thuộc vào năng lực cạnh tranh của các ngành công nghiệp và các hãng khác trong các CLKN. Các CLKN được xem như là nguồn tạo việc làm, thu nhập, tăng trưởng xuất khẩu và sáng tạo. Do đó một chính sách CLKN thành công được xem như là yếu tố then chốt đối với sự phát triển kinh tế khu vực. Tuy vậy khái niệm CLKN được hình thành từ thế kỷ 19 và được phát triển dần lên cho đến nay.

Thể chế quản lý cụm cũng khác nhau theo nhiều quốc gia. Phần lớn các CLKN đã hình thành và phát triển một cách tự nhiên. Sáng kiến phát triển CLKN có thể đến từ nhà quản lý CLKN, tổ chức phi lợi nhuận (*từ dưới lên*) nhằm thúc đẩy tăng trưởng và năng lực cạnh tranh của CLKN hoặc đến từ Chính phủ (*từ trên*

xuống) chủ yếu được tài trợ thông qua một chương trình quốc gia hay vùng về phát triển CLKN. Dưới đây là bảng liệt kê về thể chế quản lý cụm ở một số quốc gia.

Bảng 1: Kinh nghiệm quốc tế về thể chế tổ chức CLKN

Quốc gia	Nơi đặt trụ sở của tổ chức cụm	Hình thức tổ chức			Kết quả
		Nhà nước	Hợp tác công tư	Tư nhân	
Đan Mạch	Hợp tác giữa 3 khu vực (Nhà nước – tổ chức nghiên cứu, đào tạo – Tư nhân) gọi là Diễn đàn Tăng trưởng khu vực		✓		Hỗ trợ cụm mạnh dựa trên các tổ chức mạng lưới
Kazachtan	Cơ quan phân tích chính sách đặt tại Bộ Công nghiệp và Kinh tế	✓			Hoạt động mạnh trong vòng 18 tháng sau đó giảm xuống mức thấp như là thành công của chính phủ và chuyển xuống ban ngành khác
Mê hi cô	Bang Chihuahua: Một tổ chức hợp tác công tư được thành lập với sự tham gia lớn ở tất cả các khía cạnh từ các ban ngành chính phủ và các bộ có liên quan và các tổ chức phát triển kinh tế		✓	✓	Một trong những dự án cụm thành công nhất trên thế giới. Hoạt động mạnh trong vòng 5 năm đầu tiên. Tiếp theo đó chính phủ thay đổi và các hoạt động bị rút gọn đáng kể trong vòng 5 năm. Nay lại hoạt động tốt trở lại
Mô rô cô	Bộ Công nghiệp	✓			Hoạt động mạnh trong

					vòng 18 tháng. Các nguồn quỹ không có trong vòng 1 năm và chương trình bị rút giảm mất một phần vì khu vực tư nhân không dễ hoạt động tốt trở lại
Nicaragua	Hội đồng Phát triển năng lực cạnh tranh cấp cao có các đơn vị thành viên trực thuộc Bộ Phát triển Kinh tế, có sự tham gia của 4 bộ trưởng, 1 giám đốc trường đại học và hai nhà lãnh đạo khu vực tư nhân	✓			Các cụm nhận thấy là họ không có khả năng trong kết nối tới Hội đồng cạnh tranh được điều phối bởi hệ thống bảo trợ các trường đại học. Các cụm bên ngoài các thành phố thủ đô là hiệu quả hơn
Panama	Hội đồng phát triển năng lực cạnh tranh cấp cao có kết nối với các cụm		✓		Thành công
Slovenia	Bộ Kinh tế	✓			Là ưu tiên lớn trong vòng 4 năm, tiếp đó chính phủ thay đổi và các chương trình bị xóa bỏ. Các phần công việc còn lại tiếp tục ở các khu vực không chính thức với nguồn ngân sách hạn chế
Nam Phi	Ngân hàng Phát triển Công nghiệp nắm giữ tài chính và các tư vấn		✓		Nỗ lực rất thành công để tạo ra một sự thay đổi hoàn toàn các cụm

	viên cho tới khi những hợp tác công tư được hình thành				công nghiệp du lịch trên toàn quốc gia. 1999-2003.
Tây Ban Nha	Khu vực Basque: Được dẫn dắt bởi các hợp tác công tư địa phương Catalonia: Đặt tại Bộ Công nghiệp. Có sự tư vấn của các chuyên gia với sự tham gia của các cụm quy mô nhỏ và lãnh đạo khu vực tư nhân (1992- 2000).		✓		Khu vực Basque: Mô hình thành công cao có khả năng tự duy trì Catalonia: Những thành công rời rạc nhưng độ bền vững thấp cho tới khi chính phủ nhấn mạnh hơn sau năm 2000.
Hoa Kỳ	Khu vực Seattle: Hợp tác của 4 chính quyền địa phương và hội đồng kinh doanh tư nhân		✓		Thành công cao, có khả năng tự duy trì

Nguồn: Economic Competitiveness Group (2010).

Vai trò của các Chính phủ thể hiện rõ trong cung cấp cơ sở hạ tầng xã hội và xúc tiến sáng tạo nhằm nâng cao năng suất của tăng trưởng thông qua môi trường sáng tạo cho các cụm công nghiệp và thực hiện chiến lược đuổi kịp bằng tiếp thu công nghệ bên ngoài và quốc tế hóa kiến thức. Quá trình phát triển sáng tạo được các nhà phân tích xem như tương tự với việc xuất hiện các cụm công nghiệp ở Italia vào những năm 1970¹. Tại các nước Đông Á bên cạnh thể chế chính thức thì các thể chế phi chính thức cũng đóng vai trò quyết định trong việc tạo ra những kết cục kinh tế trong khu vực. Chính phủ đóng vai trò trọng yếu trong việc định hướng đầu tư, xây dựng khu công nghiệp, khu chế xuất và các chương trình kinh tế địa phương khác. Các cụm công nghiệp thành công như Kaohsiung (Đài Loan), Masan (Hàn Quốc), Penang và Johore (Malaysia), Shenzheng (Trung Quốc) đều là những

¹Đào Thế Tuấn, 2008

khu công nghiệp thể hệ một được chính phủ hỗ trợ xây dựng để thúc đẩy công nghiệp hóa định hướng xuất khẩu. Tuy nhiên các chính sách của chính phủ không phải lúc nào cũng mang lại hiệu quả trong việc tạo ra tích tụ công nghiệp trong các cụm công nghiệp. Tại các khu công nghiệp ở Hàn Quốc (Pohang, Ulsan, Kumi,...) và ở Trung Quốc trong giai đoạn đầu những liên kết của các doanh nghiệp FIEs và doanh nghiệp xuất khẩu chủ yếu là với những doanh nghiệp ở nước ngoài, những liên kết với doanh nghiệp địa phương thường yếu ớt. Tuy nhiên những liên kết này đã lớn mạnh lên khi các yếu tố khuyến khích của chính phủ giảm².

2.2. Cơ chế quản trị trong các CLKN

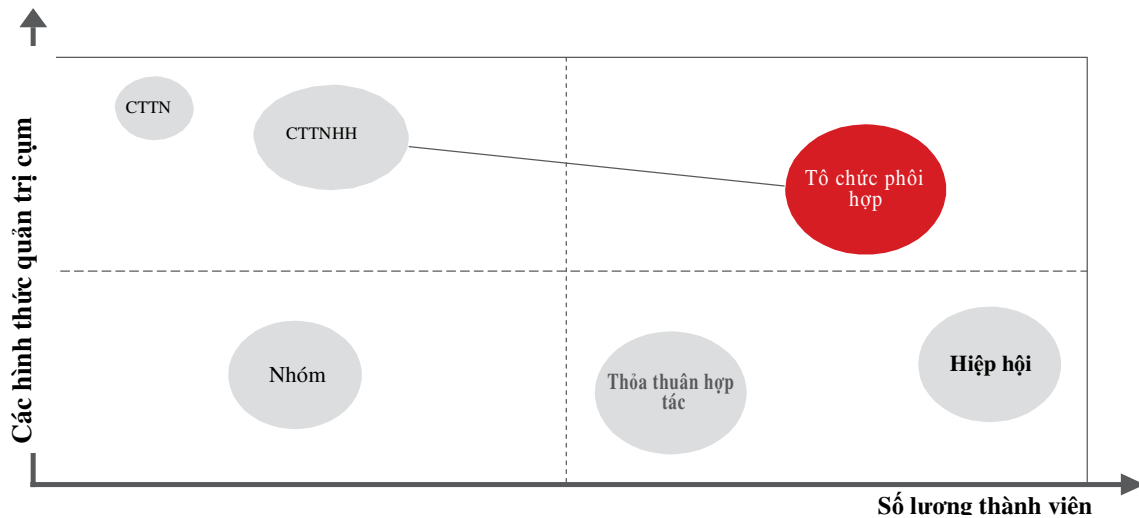
CLKN là một hệ thống không đồng nhất, bao gồm một số doanh nghiệp và các đối tác có thông tin, truyền thông và hợp tác được cấu trúc và tổ chức. Như vậy, cơ cấu tổ chức của một cụm đóng vai trò quan trọng là cơ quan chính thống trung tâm đưa ra các quy tắc hợp tác đem lại sự tự ràng buộc và đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm giải trình cho các thành viên. Đây là cơ sở cho sự tin tưởng lẫn nhau xây dựng nên nền tảng cho sự hợp tác thành công. Cơ cấu tổ chức của cụm cũng xác định chức năng và lợi ích cho các thành viên. Thể chế quản trị cụm này sẽ giúp các thành viên xác định vai trò của mình trong nhóm rõ ràng hơn. Điều này cũng là yếu tố chính trong xây dựng năng lực cạnh tranh và sức sống của một cụm, cơ cấu quản lý là rất cần thiết cho hoạt động thành công trên các thị trường quốc tế.

Cơ cấu quản trị của một cụm phụ thuộc vào mục tiêu chiến lược của các cụm. Một số dạng hình thức thể chế tồn tại như:

- Hiệp hội (phi lợi nhuận hoặc vì lợi nhuận)
- Công ty trách nhiệm hữu hạn
- Công ty cổ phần
- Dạng phối hợp giữa hiệp hội và công ty trách nhiệm hữu hạn
- Một nhóm

Hình 1: Các mô hình quản trị CLKN theo quy mô số lượng thành viên

²Fan và Scott, 2003



Nguồn: GTZ (2007), Cluster Management – A Practical Guide, “Economic Policy and Private Sector Development Section and Management of Cluster Initiatives”.

Ghi chú:

- CTTN: Công ty tư nhân
- CTTNHH: Công ty trách nhiệm hữu hạn

Vai trò quan trọng của thể chế quản trị cụm là xác định năng lực và phương thức giao tiếp trong cụm. Các thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm về những gì, làm thế nào thông tin và các dòng tri thức di chuyển giữa các bộ phận và các thành viên khác nhau. Cấu trúc điển hình của thể chế quản trị cụm bao gồm các thành phần sau đây đã phát huy được giá trị cụm trên thực tiễn đến nay:

- Ban chỉ đạo
- Hội đồng tư vấn
- Văn phòng quản lý (các nhà quản lý)
- Các nhóm làm việc

Các thành viên trong cụm cùng thống nhất hình thành cơ cấu cụm dưới dạng các điều lệ có chữ ký của tất cả các thành viên đem lại cơ sở liên kết hợp tác trong cụm. Các điều lệ trên quyết định hình thành hình thức pháp lý, mục tiêu, thành viên, quyền và nghĩa vụ pháp lý, cũng như các cơ quan và chức năng của cụm.

Cơ cấu tổ chức có liên quan chặt chẽ với các quy trình làm việc. Cụ thể là việc các quy trình và thủ tục thường xuyên được tổ chức trong cụm như thế nào. Phương

thức quản trị cụm hiện đại đòi hỏi đáp ứng về các thủ tục và quy trình mở rộng từ các thành viên cụm tới các đơn vị liên kết cung cấp dịch vụ tới thị trường và khách hàng. Cơ cấu tổ chức phẳng và gia tăng định hướng chu trình làm cho các hợp tác hiệu quả hơn, linh hoạt hơn và định hướng khách hàng nhiều hơn trong cụm.

Hộp 1. Cơ cấu quản trị của cụm phần mềm Internet ở Áo

Cụm phần mềm Internet (SIC) là một sáng kiến của một số công ty phần mềm vùng Carinthia (Áo) với mục đích cùng nhau phát triển và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất. Các đối tác quan trọng nhất trong cụm là Phòng Kinh tế Carinthia và Đại học Klagenfurt. Cụm được tổ chức dưới dạng một hiệp hội có đăng ký và bao gồm các cơ quan sau đây:

- Đại hội đồng
- Ban điều hành
- Tổng thư ký
- Kiểm toán viên
- Trọng tài .

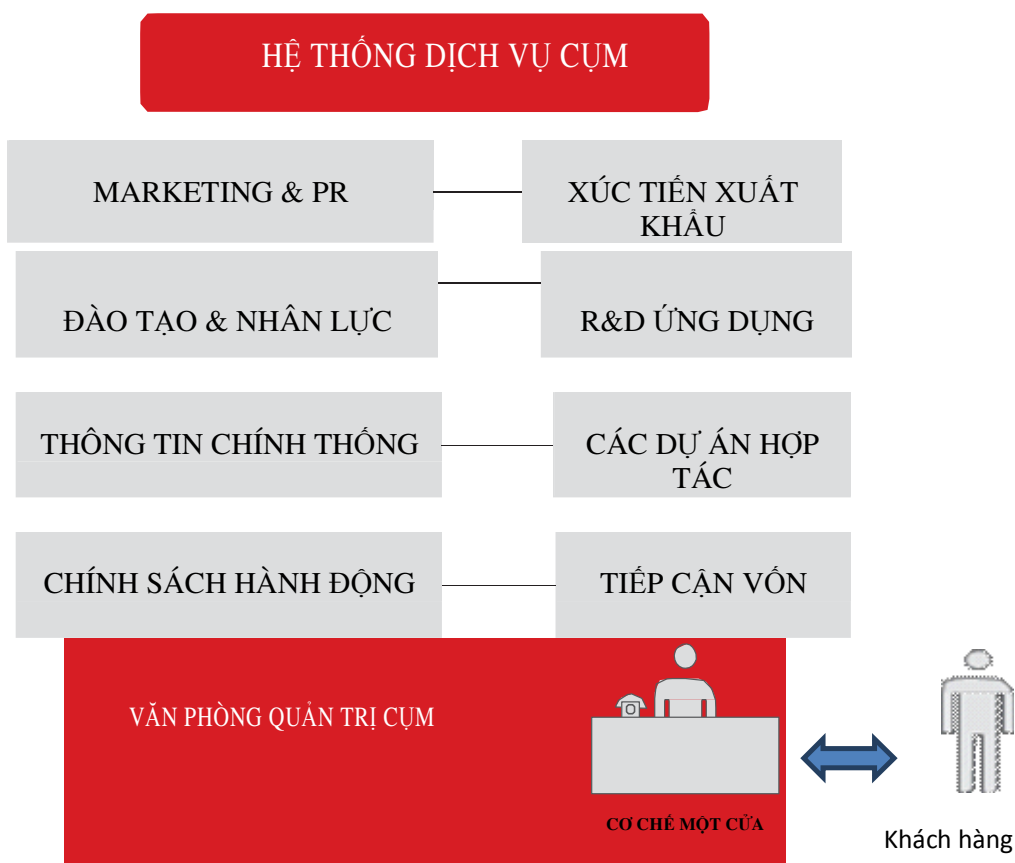
Nguồn: www.sic.or.at

Để quản lý được các quy trình cụ thể trong các cụm. Tùy theo từng lĩnh vực sẽ được thiết kế để các thành viên trong cụm tham gia ý kiến. Việc mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ được thiết kế đưa cho các thành viên trong cụm phát triển về các lĩnh vực như:

- Mô tả sản phẩm
- Khái niệm cơ bản
- Nhóm mục tiêu
- Các dịch vụ cơ bản, lợi ích khách hàng cơ bản
- Nhà cung cấp
- Nguồn vốn
- Chính sách giá
- Marketing

Các thành viên trong cụm thực hiện cùng nghiên cứu để xác định xem dịch vụ nào đã có sẵn trên thị trường và dịch vụ nào cụm sẽ phát triển và cung cấp với sự quản lý của cụm. Các sản phẩm và dịch vụ hiện có sẽ được đưa vào danh mục sản phẩm và dịch vụ của cụm, với đàm phán về các điều khoản cung cấp đặc biệt cho các thành viên nhóm. Các nhà quản lý vai trò cố gắng phối hợp các dịch vụ khác nhau vào một "hệ thống dịch vụ cụm" cho các thành viên trong cụm của mình. Lúc đó vai trò của văn phòng quản lý cụm hoạt động theo cơ chế "một cửa".

Hình 2: Tổ chức hệ thống dịch vụ trong cụm



Nguồn: GTZ (2007), Cluster Management – A Practical Guide, “Economic Policy and Private Sector Development Section and Management of Cluster Initiatives”.

Việc đầu tiên cần làm trong tiếp thị các dịch vụ của cụm là lập danh sách các dịch vụ cụm càng rõ ràng và hấp dẫn cho các thành viên càng tốt. Một số hình thức tiếp thị dưới đây được sử dụng rất hữu hiệu.

- Thể hiện các dịch vụ trên trang web của cụm

- E-mail tiếp thị
- Thông tin về các dịch vụ tại các cuộc họp và hội thảo của cụm.

Hộp 2. Cụm phần mềm Nga RUSSOFT

Cụm phần mềm Nga (RUSSOFT) đã phát triển một danh sách các dịch vụ đặc biệt cung cấp cho hơn 80 thành viên bao gồm các dịch vụ sau:

- Xúc tiến xuất khẩu (hội chợ thương mại, quảng cáo trên phố, các đoàn điều hành)
- Marketing & PR (trang web, thư mục trực tuyến)
- Nghiên cứu thị trường
- Mạng lưới đối tác quốc tế
- Các sự kiện thông tin về các chủ đề kỹ thuật
- Dịch vụ thông tin đấu thầu
- Quản lý chất lượng và chứng nhận
- Tiếp cận vốn (đầu tư mạo hiểm)
- Vận động hành lang (thuế và hải quan, xúc tiến thương mại)

Nguồn: www.russoft.org

2.3. Quản lý các dự án và chu trình trong CLKN

Trong cuốn Cluster management- A practical guide, các tác giả đã nêu mô hình quản lý các dự án và chu trình trong CLKN của Croatia với sự hỗ trợ phát triển của dự án GTZ phối hợp với Bộ Hợp tác và phát triển kinh tế của Đức về tầm quan trọng của việc quản lý các dự án và chu trình trong CLKN³.

• Quản lý dự án trong CLKN

Cơ cấu và quản lý của một cụm yêu cầu một nhóm cộng tác làm việc chất lượng cao trong đó rất nhiều nhiệm vụ và chức năng được các thành viên cụm xử lý. CLKN là một tổ chức định hướng dự án mạnh ở đó các hoạt động cụ thể được thực thi hầu hết trong các dự án. Điều này đòi hỏi phải quản lý dự án chuyên nghiệp của Ban quản trị cụm. Quản lý theo các dự án làm giảm khối lượng công việc trong quản lý cụm để đạt được mục tiêu hoạt động một cách nhanh chóng và phù hợp với nguồn lực của mình. Qua đây các nhiệm vụ được đặt ra một cách rõ

³Cluster management- A practical guide, trang 36-46.

ràng, có giới hạn và có thể quản lý được và cho phép các thành viên nắm giữ các công việc quan trọng đối với cụm của mình ngoài hoạt động kinh doanh hàng ngày hiện tại của họ theo cách phối hợp cùng nhau và định hướng mục tiêu.

Một dự án trong CLKN là một công việc quan trọng, mang tính chuyên biệt và phức tạp với nhiều đối tượng tham gia trong lập kế hoạch, quản lý và thực hiện. Đặc biệt, một dự án bao gồm nhiều chu trình của các cá nhân cùng đem lại kết quả chung của dự án. Ví dụ, một số các chuyên gia khác nhau làm việc cùng nhau như một đội để xây dựng một ngôi nhà, mỗi người nắm từng phần nhiệm vụ và chu trình để có được sản phẩm hữu hình thực sự.

Trong tổ chức và quản lý hiệu quả các dự án khả thi trong CLKN cần phải chú trọng tới các khía cạnh sau đây:

- Quản lý kỹ thuật: xác định mục tiêu, lập kế hoạch, quản lý và giám sát các giai đoạn dự án
- Phương pháp: áp dụng các phương pháp và kỹ thuật đặc thù của dự án
- Hành vi: quy tắc của dự án và các quy tắc ứng xử cho người tham gia dự án
- Tổ chức: quy định về cơ cấu và quy trình dự án.

Khi thực hiện một dự án cụm thì cần chia dự án thành nhiều giai đoạn và giải quyết từng bước một với những người tham gia dự án.

Các bước thực hiện dự án trong các CLKN

Giai đoạn 1: Xác định và khởi động dự án

Các thành viên đại diện của các đơn vị trong cụm sẽ họp bàn để xác định mục tiêu của dự án trong cụm. Bước này cũng xác định được các thành viên và nhân viên trong các dự án.

Giai đoạn 2: Lập kế hoạch

Bước này được bắt đầu với một cuộc họp của tất cả những thành viên tham gia vào dự án có mặt trong cơ cấu của dự án mục nội dung và thời gian thực hiện. Cuộc họp này sẽ xác định nhiệm vụ của các thành viên.

Khối lượng các công việc liên quan, chi phí thiết lập và mục tiêu tạm thời được xác định. Chỉ số đo lường việc đạt được các mục tiêu tạm thời và các mục

tiêu của dự án cũng được xác định. Trong bước này, cần có một thỏa thuận chung giữa tất cả những bên tham gia rằng họ sẽ kết nối và cam kết thực hiện nó.

Giai đoạn 3: Thực hiện dự án

Trong thời gian thực hiện dự án, hai chức năng quản lý chính được thực hiện, đó là cơ cấu tổ chức dự án cụ thể và việc quản lý thực hiện các công việc. Nhiệm vụ chính của tổ chức dự án là tạo ra một khuôn khổ định hướng mục tiêu hành động, ví dụ đảm bảo nghĩa vụ rõ ràng trong thực hiện và tạo ra một cơ cấu để liên lạc. Điều này là đặc biệt quan trọng vì mỗi dự án đều mang tính năng động riêng và có thể có những thay đổi trong quá trình của dự án. Nhưng thay đổi cần phải được thông báo cho những thành viên tham gia dự án nhanh chóng và rõ ràng để có thể đáp ứng một cách thích hợp. Trong quản lý dự án, các nhiệm vụ chính là phối hợp giữa các gói công việc cá nhân, phối hợp các thành viên tham gia, cơ cấu thông tin các dự án cụ thể và khuyến khích người tham gia dự án. Người giám đốc dự án tiến hành kiểm soát theo dạng hình thức so sánh giữa thực tế và ngân sách dự án. Với các dự án quá lớn thì việc này được một nhóm kiểm soát riêng. Kiểm soát dự án bao gồm các quá trình giám sát dự án, chi phí và thời gian và theo dõi chất lượng. Tuy nhiên, việc kiểm soát cũng cần tăng cường khả năng của các thành viên trong phản hồi để nâng cao việc quản lý dự án.

Đặc biệt quan trọng là các cuộc họp nhóm dự án thực tiếp thường xuyên để chia sẻ thông tin, truyền thông và kiểm soát tiến độ. Các cuộc họp này cũng rất quan trọng để xây dựng đội ngũ khi thúc đẩy sự gắn kết nhóm.

Giai đoạn 4: Hoàn thành dự án

Trong mọi trường hợp, sau khi hoàn thành một dự án cụm, các giai đoạn dự án của từng cá nhân cùng được phân tích và đánh giá.

Vai trò của người quản lý dự án trong CLKN

Người quản lý dự án có vai trò trung tâm trong việc quản lý dự án. Những nhiệm vụ quan trọng nhất của quản lý dự án là:

- Điều phối chung và quản lý nhóm dự án.
- Lập kế hoạch dự án và kiểm soát (hiệu suất, thời hạn, chi phí).
- Dẫn đầu nhóm thực hiện về định hướng mục tiêu cho những người tham gia dự án.

- Khuyến khích các thành viên tham gia dự án.
- Phân phối các nguồn lực.
- Kiểm duyệt.
- Đại diện dự án, bên trong và bên ngoài.
- Truyền thông dự án (nội, ngoại).
- Quản lý dự án và tài liệu.

Người quản lý dự án được lựa chọn trên cơ sở kinh nghiệm, kiến thức kỹ thuật, kỹ năng giao tiếp và quản lý, khả năng làm việc dưới áp lực và độ linh hoạt. Với các dự án lớn, một ban điều hành dự án riêng biệt cần được hình thành. Tuy nhiên, chức năng này thường được thực hiện bởi Ban chỉ đạo cụm giám sát đội ngũ quản lý dự án và cá nhân thực hiện dự án.

Quản lý dự án là một hoạt động đa kết nối chỉ có thể thực hiện được bởi một đội ngũ. Các thành viên của nhóm phụ thuộc vào nội dung của dự án. Tất cả các thành viên nên xem mình là một thành viên không thể thiếu và bình đẳng trong các dự án.

Quy mô của nhóm dự án phụ thuộc vào quy mô của dự án. Thông thường, một nhóm dự án phải có ít nhất ba thành viên. Quy mô từ 3-7 thành viên đã được chứng minh là tối ưu trong nhiều trường hợp. Các chức năng trung tâm của nhóm dự án bao gồm:

- Tự hoàn thành các gói công việc
- Tham dự các cuộc họp nhóm dự án
- Tổ chức các mối quan hệ với các thành viên khác trong dự án và quản lý dự án (thông tin và truyền thông)
- Quản lý tài liệu dự án các gói công việc được giao.

• Quản lý các chu trình trong CLKN

Trong các CLKN, chúng ta có thể định nghĩa về chu trình kinh doanh như sau: Đây là một chuỗi các hoạt động được kết nối với mục đích đáp ứng yêu cầu của khách hàng nội bộ CLKN và bên ngoài CLKN. Trong CLKN có các loại chu trình sau:

- Chu trình quản lý: đây là những quy trình trong lập chiến lược, quy hoạch và

quản lý.

- Các chu trình cốt lõi: đây là quá trình gắn với sản xuất trong cụm, cụ thể là các dịch vụ cụm.

- Các chu trình hỗ trợ: quá trình loại này liên quan đến việc cung cấp cơ sở hạ tầng và nguồn lực cần thiết cho tổ chức.

- Quy trình quản lý tri thức trong cụm.

Tùy thuộc vào mức độ phân cấp và tập hợp, các quá trình có thể được chia thành các quá trình chính và phụ.

Tầm quan trọng của việc quản lý chu trình đã tăng lên trong những năm gần đây. Trong một môi trường toàn cầu hóa, chương trình công nghệ và quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế dựa trên tri thức dẫn đến sự phức tạp ngày càng tăng trong các điều kiện thị trường và nhu cầu của khách hàng, cá nhân. Điều này đã dẫn đến sự thay đổi trong mô hình quản lý từ định hướng chức năng sang định hướng chu trình.

Hình 3: Mô hình định hướng chức năng



Nguồn: GTZ (2007), Cluster Management – A Practical Guide, “Economic Policy and Private Sector Development Section and Management of Cluster Initiatives”.

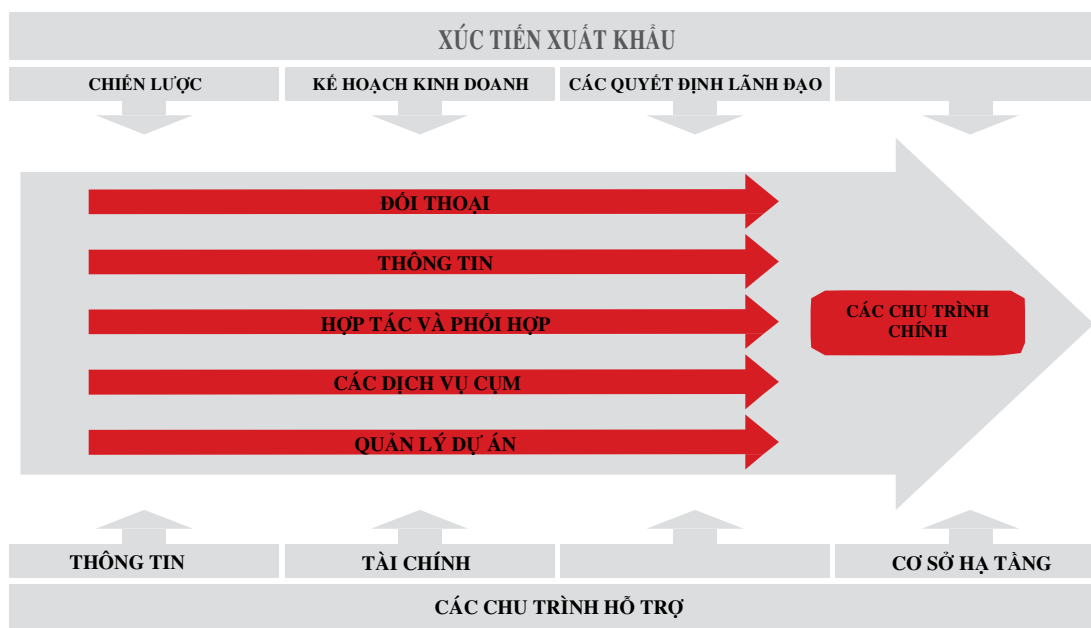
The diagram illustrates a clock distribution network. A central red box labeled 'CLKN' is connected to a grey trapezoidal area representing the PCB. Inside this area, 15 light grey rectangular blocks are arranged in a hierarchical tree structure. A red line traces a path through the network, starting from the first block in the top row, moving down to the first block in the second row, then horizontally to the third block in the second row, then down to the fourth block in the third row, then up to the fifth block in the third row, and finally down to the last block in the third row.

Mô hình định hướng chu trình về bản chất có ý nghĩa quan trọng hơn đối với CLKN, vì sự cần thiết trong phối hợp một số doanh nghiệp, các tổ chức và cơ cấu không đồng nhất và tự trị về mặt pháp lý. Các vấn đề về sự thể hiện và các nhóm lợi ích nhiều hơn so với chỉ một doanh nghiệp duy nhất. Bên cạnh việc quản lý dự án, quản lý chu trình là một yếu tố quan trọng khác trong quản lý CLKN. Mỗi cụm cần các chu trình được xác định rõ ràng có thể cùng nhau thực hiện và trải nghiệm. Điều này tạo ra hiệu quả và sự minh bạch cho cả các khách hàng bên trong và bên ngoài cụm. Bên trong cụm, định hướng chu trình phát huy tư duy trong các mối quan hệ nguyên nhân kết quả, lợi thế hiệp lực và tính tối ưu trên toàn cầu. Ở đây có sự liên kết chặt chẽ với các khái niệm về chuỗi giá trị tích hợp.

Hiện tại, một câu hỏi đặt ra cho các nhà quản lý cụm là làm thế nào để đưa ra được quy trình quản lý chuyên nghiệp trong cụm. Nếu không có hệ thống quản lý quy trình trong cụm thì cần phải thực hiện theo 5 bước trong mô hình sau:

Bước 1. Xây dựng mô hình chu trình của một cụm. Trong đó, những vấn đề cần quản lý chính, các chu trình cốt lõi và hỗ trợ được xác định. Trọng tâm ở đây thường là về vấn đề thị trường và định hướng khách hàng và các quá trình cần được gắn kết phù hợp.

Hình 5: Mô hình chu trình cụm



Nguồn: GTZ (2007), Cluster Management–A Practical Guide, “Economic Policy and Private Sector Development Section and Management of Cluster Initiatives”

Bước 2. Xây dựng các quy trình mục tiêu:

Nhiệm vụ bây giờ là phát triển và mô hình chu trình của các cá nhân (các chu trình chính và phụ dựa trên cơ sở các mô hình trong quy trình cụm Đầu tiên, cần xác định điểm bắt đầu và kiểu kết thúc của mỗi chu trình, người tham gia hoặc các chức năng liên quan và cơ cấu hợp tác (ai làm việc với ai?). Tiếp theo, các bước trong chu trình cá nhân hoặc hoạt động được giao cho các đơn vị chức năng chịu trách nhiệm theo trình tự thời gian và hợp lý. Có các biểu tượng tiêu chuẩn về hoạt động, dữ liệu, quyết định và thỏa ước về mô hình thực Hiện làm cho mọi người dễ hình dung. Mỗi người làm chủ chu trình chịu trách nhiệm về việc thực hiện chu trình và kết quả. Kinh nghiệm thực tế cho thấy rằng tốt nhất là bắt đầu bằng việc phát triển các chu trình mục tiêu cho các dịch vụ cụm vì các dịch vụ nắm tầm quan trọng trọng yếu đối với CLKN.

Bước 3. Quy trình xử lý tài liệu: bước này để mô tả các chu trình mục tiêu đã được phát triển và tài liệu hóa bằng văn bản (mô tả quá trình, quản lý thủ công).

Bước 4. Thực hiện quy trình: chu trình này được đưa vào quản lý cụm và chứng minh giá trị trong thực tế. Khía cạnh quan trọng ở đây là để cho các chu

trình được thực hiện một cách nhất quán bởi tất cả các thành viên tham gia theo các bước được yêu cầu.

Bước 5. Tối ưu hóa chu trình: cơ cấu cụm, thị trường và các yêu cầu của khách hàng đều đã thay đổi. Điều này có nghĩa rằng các chu trình cũng phải luôn luôn là đối tượng quan trọng để xem xét và sửa đổi hoặc tối ưu hóa bất cứ nơi nào cần thiết. Hệ thống quản lý quy trình cần phải linh hoạt và dễ thích nghi. Các chỉ số thành công phải được xác định để kiểm tra và đánh giá các quy trình kinh doanh. Các chỉ số thích hợp bao gồm sự hài lòng của khách hàng (khách hàng nội bộ và bên ngoài), chất lượng dịch vụ, thời gian và chi phí.

2.4. Thu hút và ràng buộc các đối tác

Các liên minh chiến lược thường được thành lập dựa trên cơ sở các kết nối chuyên nghiệp hoặc cá nhân. Thường có một liên minh chiến lược cốt lõi gồm những người có kinh nghiệm về hợp tác và tin cậy lẫn nhau. Ngoài ra cần phải có khái niệm liên minh chiến lược với mục tiêu, SWOT, biện pháp và nguồn lực cần thiết để hiển thị những năng lực gì nhóm còn thiếu. Giai đoạn này cần được quan tâm đặc biệt trong mỗi liên minh chiến lược, để tránh hiệu ứng khóa chặt.

Các đối tác mới sau đó có thể tìm kiếm được trên cơ sở phân tích khoảng cách. Thu hút các đối tác cho liên minh chiến lược luôn là vấn đề thảo luận cá nhân, bởi vì đây là cách duy nhất để thiết lập niềm tin.

Để thu hút được các đối tác xây dựng mạng lưới và cụm lớn hơn thường là khá dễ dàng. Điều này không liên quan đến một dự án hợp tác cụ thể nào mà là một loạt các hoạt động khác nhau cho phép các dạng tham gia đa dạng.

Trong giai đoạn đầu hình thành cụm, khả năng "đối tác thử nghiệm", trong đó các đối tác chỉ cần ban hành một tuyên bố về ý định hợp tác. Sau một thời gian, việc chuyển danh nghĩa hợp tác sang mang tính chất nghĩa vụ phải được thể hiện trong các thỏa thuận liên minh chiến lược như phí thành viên, cung cấp thông tin và bí quyết, các cam kết trách nhiệm và các vấn đề tương tự. Đối với việc này, các thành viên chính nhận các dịch vụ độc quyền và thông tin từ cụm hoặc nhận được những điều kiện đặc biệt.

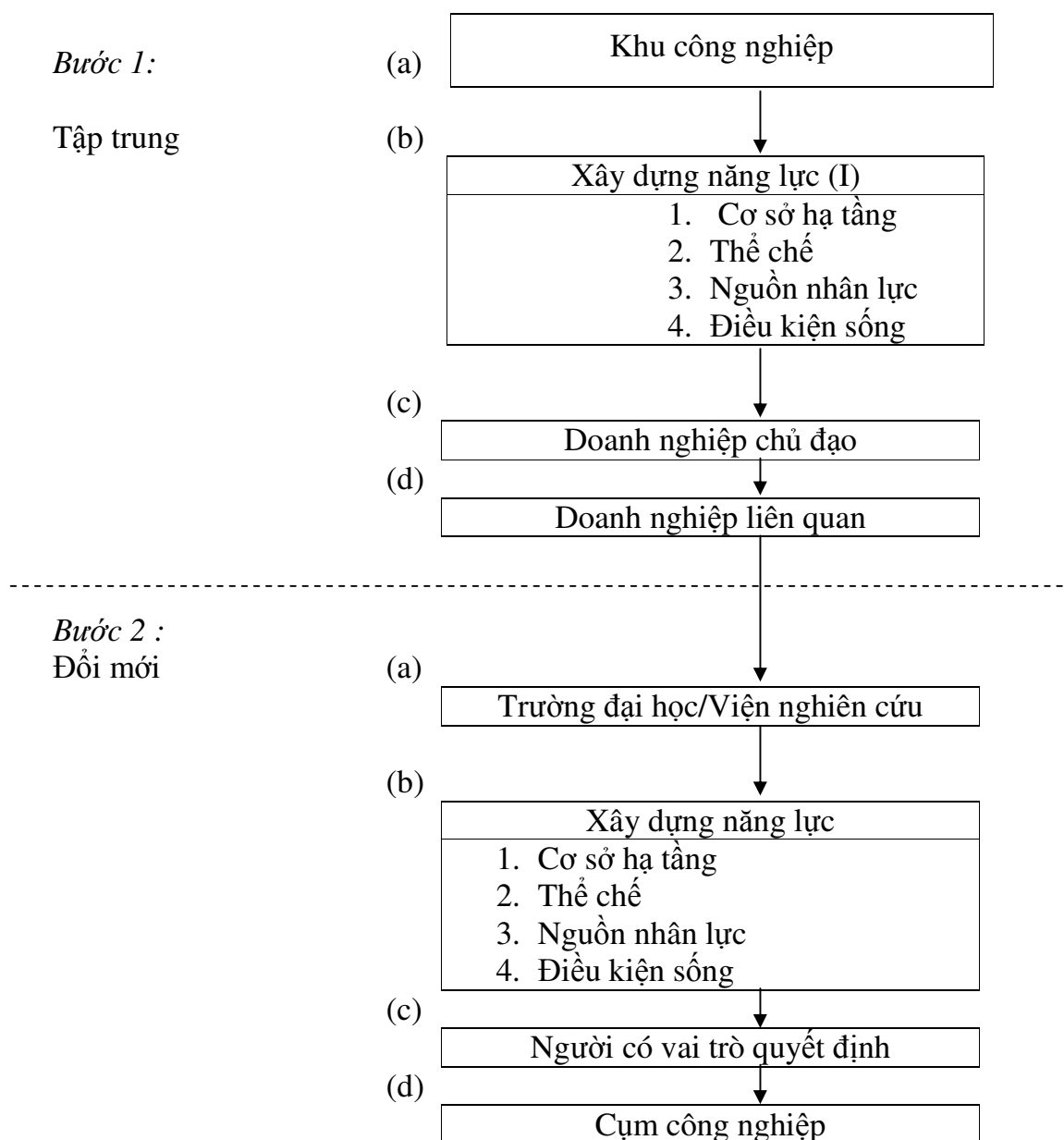
Mặc dù liên minh chiến lược và các cụm yêu cầu phải thực hiện các quy định và các thỏa thuận chính thức giữa các đối tác, các quan hệ ràng buộc lẫn nhau về cơ bản không phải là kết quả của các hoạt động hợp tác chủ yếu. Các chu trình không

chính thức và môi trường sống mang ý nghĩa quan trọng hơn đối với các đối tác liên kết được tích hợp vào trong ý nghĩa tồn tại của các liên minh chiến lược hoặc cụm.

3. Mô hình phát triển cụm công nghiệp của các nước Đông Á

Với kinh nghiệm nghiên cứu về mô hình phát triển cụm công nghiệp ở các nước Đông Á, Kuchiki (2007) đã xây dựng mô hình phát triển bao gồm một kế hoạch hành động gồm các bước được thực hiện theo trình tự thời gian với hai giai đoạn chính là tập trung và đổi mới.

Hình 6: Trình tự các biện pháp trong chính sách phát triển CLKCN



Nguồn: Kuchiki (2011).

Trong mô hình này, các doanh nghiệp chủ đạo (doanh nghiệp mỏ neo) có vai trò rất lớn trong việc tạo ra sự tập trung công nghiệp, và chính quyền địa phương cũng đóng vai trò quyết định trong việc thúc đẩy CLKCN hình thành và phát triển. Giai đoạn tập trung gồm bốn bước: (i) hình thành khu công nghiệp, (ii) xây dựng năng lực, (iii) thu hút các doanh nghiệp chủ đạo, và (iv) thu hút các doanh nghiệp khác có liên quan làm tiền đề hình thành CLKCN. Giai đoạn đổi mới cũng gồm bốn bước: (i) thu hút sự tham gia của trường đại học và các cơ quan nghiên cứu, (ii) xây dựng năng lực, (iii) tìm kiếm người có vai trò quyết định, và (iv) hình thành cụm công nghiệp.

Chính sách phát triển CLKCN theo dạng biểu đồ do Kuchiki phát triển là chính sách thích hợp để thúc đẩy CNHT vì chính sách này từng bước xây dựng liên kết công nghiệp giữa doanh nghiệp chủ đạo (nhà lắp ráp) với các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất liên quan (nhà cung cấp, công nghiệp hỗ trợ). Ngoài ra, mô hình chính sách này trình bày từng bước thực thi chính sách nên có ý nghĩa thực tiễn cao đối với các nhà hoạch định chính sách.

Hình 6 cho thấy biểu đồ tiếp cận về chính sách CLKN. Các cụm công nghiệp ở Đông Á mang những đặc điểm sau: (1) các khu công nghiệp, (2) xây dựng năng lực, và (3) các doanh nghiệp mỏ neo. Đầu tiên, chính quyền địa phương dựng khu công nghiệp để thu hút các nhà đầu tư nước ngoài. Tiếp theo, các chính phủ xây dựng năng lực nhằm cải thiện điều kiện kinh doanh và sinh hoạt cho các nhà đầu tư nước ngoài. Các yếu tố của xây dựng năng lực bao gồm: (i) xây dựng cơ sở hạ tầng, (ii) xây dựng thể chế, (iii) phát triển nguồn nhân lực, và (iv) tạo điều kiện sống phù hợp với các nhà đầu tư nước ngoài. Cơ sở hạ tầng vật chất bao gồm đường, bến cảng, thông tin liên lạc... Xây dựng thể chế là rất quan trọng trong thu hút các nhà đầu tư nước ngoài, bao gồm thông thoáng các thủ tục đầu tư thông qua các dịch vụ một cửa, bãi bỏ các quy định và cho ra đời hệ thống thuế ưu đãi. Nguồn nhân lực bao gồm lao động phổ thông, lao động có tay nghề cao, các nhà quản lý, nhà nghiên cứu và các nhà chuyên môn. Môi trường sống bao gồm các bệnh viện và trường học quốc tế nhằm thu hút các doanh nghiệp nước ngoài. Cuối cùng, một doanh nghiệp mỏ neo khởi đầu các kế hoạch đầu tư sau khi việc xây dựng năng lực được thực hiện.

Ở châu Á, chiến lược điển hình là chính phủ xây dựng các khu công nghiệp trong giai đoạn đầu công nghiệp hóa. Trong giai đoạn đầu phát triển của Thái Lan

và Malaysia trong những năm 1980, các đối tác trong lĩnh vực bán công phải chịu trách nhiệm thiết lập hai loại khu công nghiệp; khu chế xuất xuất khẩu và khu vực tự do thương mại. Các tập đoàn thương mại Nhật bản như Sumitomo và Mitsubishi cũng thành lập nhiều khu công nghiệp ở các nước ASEAN, đặc biệt là trong những năm 1990.

Một cụm ngành điện và công nghiệp điện tử đã được hình thành ở miền bắc Việt Nam, đây là kết quả của sự phản hồi từ Canon với chính sách cụm công nghiệp của Việt Nam. Canon là một doanh nghiệp mở neo đã có mặt trong khu công nghiệp Thăng Long của Hà Nội từ năm 2002. Canon là một nhà sản xuất máy in, trong đó bao gồm hơn 600 bộ phận và thành phần. Các nhà cung cấp của tập đoàn này sau đó cũng di chuyển vào các khu công nghiệp ở Hà Nội và Hải Phòng. Do đó, Canon và các doanh nghiệp trong mạng lưới cung cấp đã được hội tụ tại miền bắc Việt Nam. Vì vậy, có thể nói một cụm liên kết ngành công nghiệp ở miền Bắc Việt Nam đã được hình thành (Kuchiki 2007).

Năm 2006, một đường cao tốc giữa Quảng Châu Trung Quốc và Hà Nội Việt Nam được hoàn thành. Giao thông 2 chiều giữa hai thành phố chỉ mất 14,5 giờ. Tập đoàn Sumitomo đặt tại Khu công nghiệp Thăng Long tại Hà Nội đang có kế hoạch hình thành một mạng lưới phân phối hậu cần giữa Hà Nội và Hải Phòng và cụm công nghiệp ô tô Quảng Châu. Mạng lưới này sẽ mở rộng thông qua sự mở rộng của mạng lưới giao thông.

Chương trình phát triển khu vực tiểu vùng sông Mê Kông của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) phối hợp thực hiện một khuôn khổ quốc tế bao gồm các nước Việt Nam, Lào, Campuchia, Thái Lan, Trung Quốc và Myanmar dọc theo sông Mekông. ADB đã đưa ra một đề án kinh tế để thúc đẩy thương mại và đầu tư qua phát triển mạng lưới đường bộ tại châu Á. Có 11 dự án, bao gồm các hành lang Đông-Tây, Hành lang Đông-Tây thứ hai, và Hành lang Bắc-Nam. Hành lang Đông-Tây là một con đường trên trên bán đảo Đông Dương nối Đà Nẵng Việt Nam, Savannakhet Lào, Khon Kaen ở Thái Lan và Mawlamyine ở Myanmar. Hành lang Đông-Tây thứ hai là một con đường nối liền thành phố Hồ Chí Minh, Phnom Penh và Bangkok. Hành lang Bắc-Nam là một tuyến đường nối liền Bangkok và Côn Minh ở Trung Quốc. ASEAN đang đi đầu trong việc phát triển các hành lang này.

Trung Quốc và ASEAN đang hướng tới việc tăng cường các mối liên kết kinh tế giữa các quốc gia thông qua hợp tác về cơ sở hạ tầng, thương mại, tham quan và

phát triển nguồn nhân lực của Chương trình hợp tác khu vực tiểu vùng sông Mê Kông. Ví dụ, các dự án đường cao tốc châu Á của Ủy ban Kinh tế - Xã hội Châu Á và Đại Tây Dương (ESCAP) là một dự án bao gồm 15 quốc gia và sẽ liên kết Singapore với châu Âu. Ngoài ra, một dự án đường sắt đi qua khu vực Đông Nam Á từ Bắc vào Nam, nối Singapore với Côn Minh ở Trung Quốc đã được cựu Thủ tướng Mahatir đề xuất. Ngoài ra, Cảng kinh tế ASEAN Trung quốc đã được xây dựng tại thành phố thương mại Côn Minh năm 2005.

Các khu vực kinh tế Yuan được mở rộng trên miền nam Trung Quốc, và sự phát triển của các nước khu vực tiểu vùng sông Mê Kông sẽ góp phần mở rộng và thúc đẩy sự phát triển của cụm công nghiệp ô tô Quảng Châu trong khu vực châu Á.

4. Một số khuyến nghị chính sách cho Việt Nam

Các quốc gia trên thế giới đã xây dựng và phát triển các thực tiễn quản trị tốt từ cấp vi mô (cấp cụm) cho tới các thể chế tổ chức, lộ trình phát triển (cấp quốc gia). Các bài học thực tiễn đang được nghiên cứu nhằm đưa ra được những bài học tốt nhất cho Việt Nam tham khảo áp dụng trong thời gian tới. Hình thức quản trị cụm cụ thể là do các thành viên trong cụm thảo luận và quyết định. Cơ cấu tổ chức, cách tổ chức các quy trình sản xuất sản phẩm, dịch vụ, quản lý dự án sẽ được các thành viên quyết định và hình thành quy chế hoạt động trong cụm. Trong khuôn khổ bài viết này, tác giả chỉ đưa ra một số khuyến nghị chung nhằm hỗ trợ hình thành mô hình quản trị cụm liên kết ngành cấp trung ương và việc quản trị hoạt động của các cụm cụ thể trong thời gian tới:

- Nâng cao vai trò của các hiệp hội, các tổ chức dân sự trong cung cấp thông tin, trao đổi để thực là cầu nối giữa các doanh nghiệp với các cơ quan hoạch định chính sách.

- Tăng cường các hoạt động đào tạo, nhận thức về tầm quan trọng của việc hình thành và phát triển cụm liên kết ngành. Tuyên truyền phổ biến thông tin về các hình thức quản trị cụm, phương thức xây dựng cụm liên kết ngành.

- Tăng cường việc thực thi các chính sách, giải pháp nâng cao năng lực cho các doanh nghiệp Việt Nam trong sản xuất- kinh doanh nhằm tiến tới xây dựng các CLKN.

- Xây dựng các chính sách khuyến khích hoạt động liên kết giữa các doanh nghiệp. Hoàn thiện cơ sở hạ tầng, xây dựng lộ trình, chiến lược phát triển các

CLKN giai đoạn tới. Dựa trên cơ sở này sẽ nghiên cứu cụ thể từng mô hình quản trị phù hợp với từng ngành.

- Xây dựng nhận thức, nâng cao vai trò quản lý nhà nước của các cấp từ chính quyền trung ương đến địa phương trong xây dựng và hỗ trợ CLKN phát triển.

- Xây dựng chính sách CLKN nên đi theo cách tiếp cận từ dưới lên nghĩa là để thực tiễn phát triển cụm dựa trên các lực lượng thị trường chứ không theo chính sách hay những qui cách hoặc ràng buộc chính trị truyền thống nào. Dù nhiều nước vẫn nỗ lực “tạo ra CLKN” nhưng các cụm liên kết ngành không thể được hình thành dựa hoàn toàn vào chính sách, mà chính sách chỉ có thể tạo khả năng để cụm liên kết ngành hình thành và phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Akifumi Kuchiki và Masatsugu Tsuji (2011), Industrial Cluster, Upgrading and innovation in East Asia, Edward Elga Publishing.
2. Alpine Space project Alplastics (2011), Whitepaper on preconditions, policies and best practices, CLUSTER MANAGEMENT BOOKLET available at www.alplastics.net and Cluster Academy initiative, created and managed in the recent years by Clusterland www.clusterland.at.
3. Cluster Linked over Europe (2006), Cloe Guide “Cluster Management Guide – Guidelines for the Development Economic Development and Employment Division
4. Đào Thế Tuấn (2008), “Thực chất của vấn đề tam nông”
5. Fan và Scott(2003), “Industrial agglomeration and development: a survey of spatial economic issues in East Asia and a statistical analysis of Chinese regions”, Econ. Geogr. 79.
6. GTZ (2007), Cluster Management – A Practical Guide, “Economic Policy and Private Sector Development Section and Management of Cluster Initiatives”.
7. OECD (2010a), ‘Organizing Local Economic Development - The Role of Development Agencies and Companies’, Paris.
8. OECD (2010b), ‘Cluster policies’, www.oecd.org/innovation/policyplatform
9. Petrin Tea (2011), “Clusters as government policy tool promoting competitiveness and knowledge based economic development”
10. Một số trang web: www.russoft.org và www.sic.or.at