

GIẢM CHI PHÍ

Giải pháp nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp

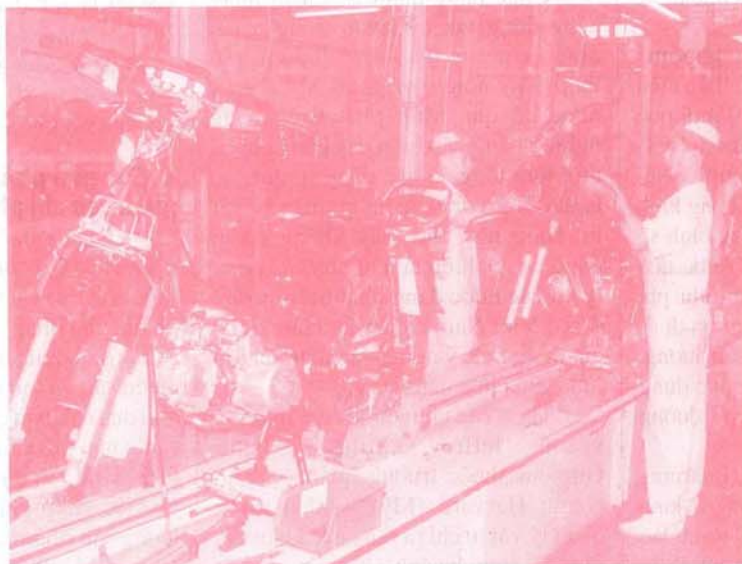
Thạc sĩ PHAN NGỌC THẢO

Đặc trưng của nền kinh tế thị trường là cạnh tranh, cạnh tranh một mặt thúc đẩy khoa học kỹ thuật phát triển, nâng cao trình độ của các lực lượng sản xuất, góp phần tích cực cho các công ty đạt được mục đích kinh doanh của mình. Mặt khác, cạnh tranh cũng mang tính chất đào thải, thị trường chỉ chấp nhận những công ty hoạt động phù hợp với quy luật của nó.

Năm 2003 Việt Nam gia nhập AFTA và đang trên đường hội nhập quốc tế, sự cạnh tranh sẽ gia tăng lên rất nhiều do bãi bỏ hàng rào thuế quan đối với các sản phẩm nước ngoài đó là lý do khiến cho các công ty cần phải xây dựng cho mình các chiến lược cạnh tranh thích hợp để tồn tại và phát triển.

Vậy chiến lược cạnh tranh thích hợp là gì? Đó là chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế cạnh tranh của công ty. Lợi thế cạnh tranh có thể có được từ hai nguồn, nó có thể có được do công ty có chi phí thấp nhất trong ngành hoặc do những sản phẩm hoặc dịch vụ có sự khác biệt lớn đối với đối thủ cạnh tranh. Ở đây chúng ta sẽ phân tích các biện pháp làm giảm chi phí để trở thành công ty đứng đầu về chi phí thấp nhất.

Chiến lược đứng đầu về chi phí là chiến lược mà trong đó công ty phấn đấu thực hiện để có chi phí thấp nhất trong ngành kinh doanh của mình.



Ảnh: Hòa Tấn

Một công ty có chi phí thấp nhất có thể bán với giá thấp nhất nhưng vẫn thu được lợi nhuận và có thể bán thấp hơn giá của đối thủ cạnh tranh nhưng cũng có thể đạt được lợi nhuận tương đương. Trong trường hợp tình hình cạnh tranh trở nên gay gắt, các đối thủ bắt đầu cạnh tranh về giá cả (thường ở giai đoạn bão hòa của sản phẩm trên thị trường) thì công ty đứng đầu về chi phí sẽ có lợi thế, nhất là đối với các sản phẩm nhạy cảm mạnh với giá (Độ co giãn của cầu lớn).

Nhưng bằng cách nào một công ty có thể thực hiện thành công chiến lược đứng đầu về chi phí. Câu trả lời là giảm chi phí ở tất cả các lĩnh vực hoạt động là mục tiêu chủ yếu, tất cả các chiến lược chức năng đều phải hướng tới mục tiêu đó.

Sau đây là các giải pháp tiêu biểu tác động đến chiến lược đứng đầu về chi phí.

1. Chức năng tiếp thị

Chiến lược dẫn đầu với chi phí thấp nhất thường áp dụng chiến lược

tiếp thị không phân biệt (undifferentiated marketing strategy). Công ty có thể không cần biết đến các nhóm khách hàng khác nhau với những nhu cầu khác nhau mà chỉ cần áp dụng phương án phục vụ các khách hàng trung bình (average customers) khá nhạy cảm với giá cả của sản phẩm. Trong phương án này tính chặt chẽ của phân khúc thị trường chưa được chú trọng thực sự. Công ty không quan tâm đến sự khác

nhau giữa các phân khúc thị trường, chỉ cần đưa ra một loại sản phẩm dùng chung cho mọi khách hàng với nhu cầu tương đối đồng nhất với nhau. Công ty áp dụng các biện pháp phân phối đại chúng và quảng cáo quy mô đại trà. Lợi thế nổi bật của cách này là tác dụng giảm chi phí trên từng đơn vị sản phẩm. Đây là cách tiếp thị đại trà chú trọng việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm và sản xuất hàng loạt với quy mô lớn theo tuyến sản phẩm hẹp giúp công ty có các lợi thế sau:

- Tuyến sản phẩm hẹp (narrow product line) giúp công ty giảm thiểu các chi phí sản xuất, tồn trữ và vận chuyển.

- Chương trình quảng cáo không phân biệt giúp hạ thấp chi phí quảng cáo trên từng sản phẩm

- Không phải nghiên cứu và hoạch định phân khúc điều này làm giảm bớt các chi phí nghiên cứu marketing và quản trị sản phẩm.

Điển hình cho chiến lược này là sự áp dụng thành công của công ty

Ford trong những năm 1920 và công ty Cocacola, công ty Casumina, các công mĩ ăn liền cũng đã từng áp dụng thành công chiến lược này.

2. Chức năng sản xuất

Sản xuất là chức năng gắn liền với việc chế tạo ra sản phẩm, một trong những lĩnh vực hoạt động chính của công ty. Có hai khái niệm quan trọng cần phải lưu ý khi triển khai kế hoạch sản xuất:

2.1. Đường cong kinh nghiệm

Khái niệm này đã có từ thập niên 40, nhưng đến thập niên 70 mới phổ biến rộng rãi do công của nhóm BCG (Boston Consulting Group). Nội dung của khái niệm đường cong kinh nghiệm là tổng chi phí trung bình sẽ giảm dần khi kinh nghiệm được tích lũy. Trong rất nhiều ngành, chi phí sản xuất một sản phẩm đã giảm đi rõ rệt mỗi lần tăng gấp đôi sản lượng. Hai nguyên nhân giải thích tác dụng làm giảm chi phí làm cơ sở cho đường cong kinh nghiệm là:

- Hiệu quả học hỏi (Learning effect) trong quá trình lao động và kinh nghiệm quản lý. Sau quá trình lao động người lao động sẽ tích lũy được kinh nghiệm có thể làm tăng năng suất lao động và giảm thiểu sai hỏng trong quá trình thi công làm tiết giảm được chi phí sản phẩm hỏng hoặc chi phí bảo hành sản phẩm. Do đó chúng ta có thể thấy trên báo chí các công ty tuyển người thường hay nêu "Ưu tiên cho những người có kinh nghiệm".

- Giảm chi phí theo quy mô sản xuất (Economies of scale): càng mở rộng quy mô sản xuất thì chi phí sản xuất mỗi đơn vị sản phẩm càng giảm thiểu bởi vì quy mô lớn thì công ty có điều kiện sản xuất và lao động theo hướng phân công, chuyên môn hóa do đó đưa đến năng suất cao và chi phí hạ ngoài ra quy mô lớn thì có điều kiện áp dụng các máy móc kỹ thuật hiện đại do đó cũng đưa đến năng suất sẽ tăng cao và chi phí sẽ hạ.

2.2. Cấu trúc sản phẩm

Theo Robert H. Hayes và Steven G. Wheelwright, hiệu quả sản xuất càng cao khi tiến trình sản xuất càng phù hợp với cấu trúc sản phẩm trong từng giai đoạn của vòng đời sản phẩm. Ý đồ chiến lược của việc chọn

cấu trúc sản phẩm phù hợp với quá trình sản xuất là giúp cho công ty giảm thiểu chi phí sản xuất ở mức thấp nhất. Do đó nhìn từ góc độ chi phí sản xuất, chúng ta có thể xem xét sự phù hợp giữa cấu trúc sản phẩm và quá trình sản xuất như là một thế mạnh của công ty.

3. Chức năng quản lý vật tư

Chức năng quản lý vật tư ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nhiều công ty để đạt vị thế chi phí thấp. Tuy nhiên, ngay tại Mỹ là một nước có quá trình phát triển công nghiệp hàng đầu hiện nay cũng chỉ có một nửa tổng số các công ty thực sự hoạt động với chức năng quản lý vật tư. Điều này cho thấy không có gì đáng ngạc nhiên là hầu như các công ty tại các nước đang phát triển (trong đó có Việt Nam chúng ta) chưa đánh giá đúng mức ý nghĩa và vai trò chiến lược của chức năng này.

Theo các chuyên gia về quản lý vật tư, Jeffrey G. Miller và Peter Gilmour thuộc trường quản trị kinh doanh Harvard (Mỹ) – khái niệm quản lý vật tư chỉ ra rằng các khâu thu mua (purchasing), sản xuất (production) và phân phối (distribution) không phải là những hoạt động riêng biệt, nhưng là ba phương diện của một nhiệm vụ cơ bản: đó là kiểm soát luồng vật tư và sản phẩm từ các nguồn cung cấp qua khâu chế tạo để đến những kênh phân phối phục vụ cho khách hàng. Sự phối hợp và kiểm soát chặt chẽ luồng vật tư cho phép một công ty tiết kiệm chi phí, giảm lượng hàng tồn kho, và những cơ hội cải thiện hiệu năng là những điều mà công ty sẽ không thực hiện được dễ dàng nếu không thiết lập chức năng quản lý vật tư.

Trong thực tế sản xuất kinh doanh, các khâu thu mua, hoạch định và kiểm soát sản xuất, và phân phối sản phẩm thường hoạt động không hợp nhất và đồng bộ với nhau. Các công ty đa số có xu hướng cho rằng việc hoạch định và kiểm soát sản xuất là thuộc về chức năng sản xuất trong khi việc phân phối lại thuộc về chức năng tiếp thị. Các công ty theo mô hình công ty truyền thống thường phải chấp nhận chi phí sản xuất cao hơn.

Trái lại các công ty biết cách hợp nhất ba chức năng thu mua, hoạch định - kiểm soát sản xuất và phân phối trong cùng một chức năng duy nhất là quản lý vật tư sẽ cho phép công ty tạo được thế mạnh về chi phí thấp hơn trong sản xuất. Một trong những kỹ thuật đặc biệt giúp tiết giảm chi phí quản lý vật tư là hệ thống tồn kho vừa đúng lúc (Just-in-time inventory system) gọi tắt là JIT được các công ty Nhật Bản áp dụng rộng rãi. Ví dụ như hãng Ford đã áp dụng kỹ thuật này trong những năm 80 và tiết kiệm được khoản tiền khoảng 3 tỉ đô la Mỹ.

4. Các giải pháp khác và việc cắt giảm các chi phí không cần thiết

- Đầu tư thiết bị hiện đại để tăng năng suất lao động và tiết kiệm định mức tiêu hao vật tư cho một đơn vị sản phẩm, giải pháp này được nhiều công ty đang áp dụng bằng các dự án đầu tư chiều sâu và mở rộng sản xuất. Ví dụ như dự án đầu tư chiều sâu và mở rộng sản xuất tại Công ty thiết bị điện (THIBIDI) mang lại hiệu quả rất cao về việc giảm giá thành và tăng chất lượng sản phẩm.

- Bộ phận chức năng R&D nghiên cứu cải tiến công nghệ và quy trình sản xuất để tiết kiệm thời gian sản xuất và tăng năng suất lao động.

Các công ty sẽ cố gắng cắt giảm chi phí như thế nào? Các nhà hoạch định chiến lược sẽ đánh giá xem liệu có bất kỳ sự lãng phí nào, tình trạng dư thừa nào hoặc không có hiệu quả trong công việc có thể bị loại trừ. Họ cũng xem xét liệu có các nguồn lực có thể bị loại trừ hoặc được sử dụng có hiệu quả hơn. Ví dụ công ty có thể cắt giảm các chi phí như điện, nước, điện thoại, báo chí, chi phí văn phòng phẩm, chi phí đi lại... số tiền đó đôi khi rất lớn nhưng thường thì không đáng kể lắm đối với công ty nhưng đây là một sự cắt giảm chi phí và tiền tiết kiệm được có thể được chuyển lại cho các nguồn lực hoặc các năng lực mà công ty cần cho một lợi thế cạnh tranh bền vững.

Tóm lại có thể nói rằng mục đích duy nhất của công ty dẫn đầu với chi phí thấp nhất là tiết giảm từng đồng chi phí sản xuất để đạt được hiệu quả và lợi thế cạnh tranh, thế thôi ■