

Từ 1.1.2005 hạn ngạch hàng dệt may (quota) sẽ được loại bỏ hoàn toàn cho các nước là thành viên tổ chức thương mại thế giới (WTO). Trong cuộc hội thảo về “Tương lai ngành dệt may thế giới sau 2005” diễn ra trong hai ngày 5 và 6.5.2003 tại Bruxells (Bỉ) đại diện của các nước tham gia đã đánh giá: Sau khi hạn ngạch hàng dệt may được dỡ bỏ thì cường độ cạnh tranh sẽ quyết liệt hơn, nguy cơ phá sản ngành dệt may là hiện hữu đối với những nước có năng lực cạnh tranh yếu và Trung Quốc với lợi thế về nhiều mặt có khả năng sẽ chiến thắng và chi phối thương mại dệt may thế giới.

Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp dệt may chuẩn bị cho hội nhập

Thạc sĩ CHU VĂN HIẾN

Là một nước xuất khẩu hàng dệt may lớn, Việt Nam đang hết sức cố gắng để gia nhập WTO trước thời điểm này. Bởi vì nếu không là thành viên của WTO, hàng dệt may Việt Nam vẫn sẽ bị hạn chế bởi hạn ngạch và Việt Nam sẽ trở thành đối tác không được ưu tiên của các nhà nhập khẩu hàng dệt may. Trong trường hợp đó hàng dệt may Việt Nam muốn tìm một chỗ đứng trên thị trường quốc tế đòi hỏi phải có năng lực cạnh tranh rất cao so với các đối thủ là thành viên của WTO.

Như vậy dù trở thành thành viên của WTO hay không, ngành dệt may

Việt Nam vẫn sẽ phải đối mặt với vấn đề năng lực cạnh tranh. Thực tiễn cho thấy ở những mặt hàng và thị trường đã dỡ bỏ hạn ngạch, không phải bao giờ hàng dệt may Việt Nam cũng luôn tìm được chỗ đứng của mình.

Làm sao để nâng cao năng lực cạnh tranh? Làm sao để có thể cạnh tranh và cạnh tranh được ngay cả với “Người láng giềng hùng mạnh” để có thể tồn tại và phát triển trên thị trường thế giới và cả trong thị trường nội địa? Có thể nói đây đang là vấn đề bức xúc nhất hiện nay đối với ngành dệt may. Hội đồng quản trị Tổng công ty dệt may Việt Nam (Vinatex) cũng đã nhận định: Nếu không nhanh chóng đổi mới hoạt động sản xuất kinh doanh để nâng cao năng lực cạnh tranh trong vòng ba năm tới các doanh nghiệp dệt may sẽ khó mà tồn tại được.

Không lặp lại những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh đã được bàn nhiều trên các sách báo và công trình nghiên cứu khác nhau từ vi mô đến vĩ mô, xuất phát từ một luận điểm của binh pháp Tôn Tử “*Trước hết không để ai thắng mình... người đánh giỏi bao giờ cũng đặt mình vào thế không thể bị đánh bại*”, chúng tôi xin đưa ra bốn nhóm giải pháp cụ thể theo hướng tăng cường nội lực của các doanh nghiệp dệt may để nâng cao khả năng cạnh tranh.

1. Các giải pháp giảm áp lực cạnh tranh

Trong binh pháp Tôn Tử có đoạn “*Người đánh trăm trận trăm thắng chưa kể là tài giỏi nhất, không đánh mà buộc địch phải đầu hàng mới thật là người giỏi nhất*”, thắng lợi trong cạnh tranh là tốt, nhưng né tránh được cạnh tranh để tập trung nguồn lực cho phát triển mới là tuyệt vời.

Một trong các giải pháp quan trọng để né tránh cạnh tranh đó là *đi trước thị trường*, bởi vì thực tế cho thấy trong điều

kiện cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường, ai đi trước sẽ là người có nhiều cơ hội để chiến thắng. Một khi chúng ta luôn là người tung ra sản phẩm mới, thì sản phẩm của chúng ta sẽ dễ dàng chiếm lĩnh thị trường, gạt hái lợi nhuận trước khi đối thủ bắt kịp sản phẩm đó và không ai khác hơn lại chính là chúng ta sẽ tung ra một sản phẩm mới hơn để tự phủ định sản phẩm cũ và tiếp tục bỏ rơi đối thủ - đây là nhiệm vụ của *công tác nghiên cứu phát triển*. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp dệt may cho thấy công tác nghiên cứu phát triển (R&D) đã thể hiện vai trò tích cực của nó qua các nội dung sau:

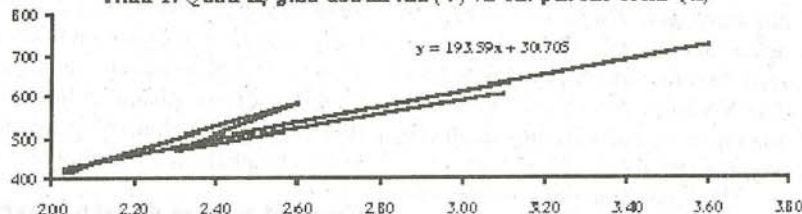
+ Nâng cao giá trị và cao cấp hoá của sản phẩm của doanh nghiệp – khẳng định đẳng cấp của doanh nghiệp, từ đó đưa doanh nghiệp trở thành đơn vị dẫn đầu thị trường về sản phẩm mới, sản phẩm cao cấp trên thị trường

+ Tạo sự tin tưởng tuyệt đối cho các khách hàng trong và ngoài nước khi cùng với doanh nghiệp phát triển sản phẩm mới trên thị trường nội địa và quốc tế.

+ Giúp doanh nghiệp bắt kịp các đối thủ khác để vượt lên phía trước.

Khi chúng ta *đi trước* thị trường sẽ rất trống trải, dù mức độ tiêu thụ trên thị trường có chậm đến đâu vẫn có chỗ cho sản phẩm của chúng ta do sự mới lạ của nó so với sản phẩm hiện hữu. Chỉ chậm chân một chút sản phẩm của chúng ta sẽ phải chen chúc với hàng loạt sản phẩm cùng loại của các đối thủ cạnh tranh và khó tránh khỏi một cuộc “thảm sát” bằng giá cả. Nhận thức được vấn đề đó một số doanh nghiệp dệt may đã sớm đầu tư cho nghiên cứu phát triển (R&D) với mức kinh phí ngày càng lớn và đã gạt hái được những thành công nhất định. Nghiên cứu sau tại một doanh nghiệp dệt may thể hiện mối quan hệ dương giữa chi phí cho nghiên cứu phát triển (X) và doanh thu (Y).

Hình 1: Quan hệ giữa doanh thu (Y) và chi phí cho R&D (X)



Giải pháp giảm áp lực cạnh tranh bằng né tránh cạnh tranh thông qua đầu tư cho nghiên cứu phát triển để đi trước thị trường, theo chúng tôi là một giải pháp phù hợp với năng lực sáng tạo của người Việt Nam và là chìa khoá mở cánh cửa lợi thế cạnh tranh mới khi mà chúng ta đang mất dần lợi thế do giá lao động dột may rẻ.

Một giải pháp khác để né tránh cạnh tranh đó là *đầu tư vào những lĩnh vực không có đối thủ hoặc đối thủ cạnh tranh rất yếu* – lĩnh vực đó có thể là sản phẩm mới, thị trường mới hay là một thị trường “ngách” nào đó mà các “đại gia” trong ngành chưa kịp hoặc không để mất tới. Nghiên cứu tại một doanh nghiệp dệt may khác cho thấy doanh nghiệp đã thành công nhờ đầu tư theo hướng này. Vốn chỉ là một doanh nghiệp hạng hai của ngành dệt may, doanh nghiệp đó đã bứt lên trở thành đơn vị dẫn đầu nhờ có những dự án đầu tư vào các sản phẩm không có đối thủ cạnh tranh hoặc đối thủ cạnh tranh rất yếu, trong 3 nhóm sản phẩm đầu tư mới trong 5-6 năm trở lại đây của doanh nghiệp thì :

- Sản phẩm thứ nhất chỉ có một đối thủ cạnh tranh năng lực cạnh tranh rất yếu và chỉ sau một thời gian ngắn đã bị thôn tính .
- Sản phẩm thứ hai có hai đối thủ quy mô nhỏ hơn và kém lợi thế hơn.
- Sản phẩm thứ ba còn độc đáo hơn nhờ doanh nghiệp đầu tư vào một chủng loại sản phẩm hoàn toàn mới, mà chỉ năm năm sau mới xuất hiện thêm một đối thủ ngang tầm. Nhưng doanh nghiệp cũng đã kịp thời hoàn vốn và tái đầu tư để sẵn sàng cạnh tranh trên vị thế áp đảo .

Giải pháp thứ ba trong né tránh cạnh tranh đó là *phát triển quan hệ trao đổi mua bán nguyên vật liệu giữa các doanh nghiệp dệt và may*, đây được coi là một giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh. Các doanh nghiệp dệt bán được sản phẩm cho các doanh nghiệp may là thâm nhập được vào thị trường may công nghiệp với nhu cầu lớn và ổn định. Nhưng bán được sản phẩm vào đây thì chất lượng sản phẩm phải cao, ổn định, mẫu mã phải phù hợp, trình độ công nghệ phải tương xứng do đó các doanh nghiệp dệt phải nâng cao khả năng của mình để đáp ứng, nhờ vậy vị thế và năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp dệt sẽ được cải thiện. Mặt khác

một khi các doanh nghiệp may có được nguồn nguyên liệu ổn định, chất lượng đảm bảo, tốc độ cung ứng nhanh, giá cả hợp lý, lại được các doanh nghiệp dệt hậu thuẫn về mặt tài chính, hậu mãi thì vị thế sẽ được cải thiện và tính chủ động trong giao dịch đàm phán với khách hàng và lợi nhuận sẽ được gia tăng khi chuyển từ CMT sang FOB. Phát triển mối quan hệ dệt – may cũng sẽ làm giảm áp lực cạnh tranh từ bên trong, do việc các doanh nghiệp dệt và may sẽ trở thành bạn hàng của nhau, các doanh nghiệp dệt sẽ chỉ còn tập trung sản xuất cung ứng cho các doanh nghiệp may mà không phải lo tìm kiếm đầu ra cho mình thông qua việc tự đầu tư phát triển ngành may cho riêng mình, do đó giải pháp này có thể gọi là *“biến đối thủ thành bạn hàng”*.

2. Chuyên nghiệp hoá hoạt động.

Chuyên nghiệp hoá trong hoạt động sản xuất kinh doanh là yêu cầu bắt buộc để tồn tại và phát triển trong điều kiện cạnh tranh toàn cầu hiện nay. Thế nhưng chuyên nghiệp hoá như thế nào lại là cả một vấn đề đối với một nền kinh tế mà từ trước đến nay phổ biến hình thức quản lý theo lối kinh nghiệm chủ nghĩa, các quyết định sản xuất kinh doanh đều dựa trên kinh nghiệm hoặc cảm tính là các phân tích định tính. Các phân tích định lượng hầu như rất ít được được sử dụng một phần là do thiếu số liệu nhưng nguyên nhân chủ yếu lại là do thói quen và nhận thức. Các vị lãnh đạo của chúng ta trước khi quyết định một vấn đề gì khó khăn thường “đăm chiêu” suy nghĩ, hình dung ra các tình huống dựa vào kinh nghiệm và trực giác của mình mà hiếm có vị nào ngồi vào máy vi tính dựa vào các mô hình để tính toán các phương án và lựa chọn phương án tối ưu. Các quyết định bằng trực giác như vậy có khi đúng, có khi trật hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm và khả năng tư duy của người lãnh đạo. Do vậy yêu cầu đầu tiên để chuyên nghiệp hoá hoạt động theo chúng tôi là định lượng hoá các quyết định định tính.

Ví dụ sau chúng tôi rút ra từ tình huống có thật nhưng được đơn giản hoá: “Dây chuyền kéo sợi OE có năng lực sản xuất tháng 6.2003 là 10 tấn/tháng, từ tháng 7.2003 sẽ tăng lên là 20 tấn/tháng. Có hai đơn đặt hàng được đặt sản xuất trong tháng 6.2003 là đơn

hàng OE cotton 10 tấn/tháng có giá bán là 20.500 đ/kg, giá thành sản xuất là 18.000 đ/kg, đơn hàng thứ hai là OE TC có số lượng đặt hàng 10 tấn/tháng; giá bán là 19.800 đ/kg, giá thành sản xuất là 16.800 đ/kg”.

Có ba phương án để lựa chọn như sau:

Phương án 1: nhận sản xuất OE cotton vì doanh thu cao nhất.

Phương án 2: nhận sản xuất mỗi đơn hàng một nửa với hy vọng cả hai khách hàng sẽ được thỏa mãn để đặt hàng lại từ tháng 7.2003 khai thác hết công suất.

Phương án 3: nhận sản xuất OE TC vì lợi nhuận cao nhất.

Ba phương án trên và ba luận cứ của nó là cách thức lập luận và ra quyết định thông thường hiện nay, tùy vào nhà quản trị mà có lựa chọn tương ứng nếu không phải là dựa trên mối quan hệ với khách hàng. Nhưng thực chất các luận cứ trên chưa có cơ sở để quyết định đâu là phương án tối ưu.

Để có thể ra quyết định một cách chính xác chúng ta cần phải tính toán hiệu quả của từng phương án trên cơ sở dự đoán xác suất đặt hàng lại của các khách hàng tương ứng với mỗi phương án như sau :

+ Phương án 1 & 3: 30% cả hai khách đặt hàng lại, 70% chỉ có 1 khách.

+ Phương án 2: 50 % cả hai khách đặt hàng lại, 40% chỉ có một khách đặt hàng và 10% là cả hai khách đều không đặt hàng.

Chúng ta tính toán doanh thu và lợi nhuận của từng phương án và đặt vào cây quyết định :

Từ đó có thể dễ dàng nhận ra ngay là phải chọn phương án 3, phương án nhận đơn hàng sản xuất sợi OE TC. Quyết định này hoàn toàn có tính thuyết phục trên cơ sở các tính toán định lượng. Mặc dù để thực hiện các tính toán đó vẫn phải dự đoán các xác suất đặt hàng trong từng tình huống, nhưng chúng ta có thể thăm dò ý kiến khách hàng để xác định xác suất đó mà không sợ sai sót nhiều hơn là một quyết định định tính cho toàn bộ tình huống.

Để hỗ trợ cho các nhà quản lý ra quyết định bằng cây quyết định TreeAge Software. INC phát hành phần mềm DATA với giá 40 USD, hiện nay phần mềm này đã ra phiên bản 4.0

nhưng hình như chưa có công ty nào ở Việt Nam mua và sử dụng phần mềm này. Có thể tham khảo thêm trên trang web <http://www.treeage.com>

Ngoài vấn đề ra quyết định bằng cây quyết định như đã nêu ở trên, hàng loạt vấn đề khác cũng có thể sử dụng các mô hình tính toán để ra quyết định như:

- Sử dụng hàm hồi quy để xác định lượng vốn đầu tư cần thiết để đạt mục tiêu doanh thu và lợi nhuận.

- Sử dụng các mô hình tồn kho để tính toán tồn kho tối ưu

- Sử dụng phương pháp dự báo bằng hàm hồi quy để xây dựng kế hoạch...

Có thể dự báo nhanh bằng hàm hồi quy thông qua sử dụng các tiện ích của phần mềm excel, đặc biệt các tiện ích này có thể nhanh chóng đưa ra các hàm dự báo bậc cao như bậc 4, bậc 5, bậc 6.... mà nếu tính toán bằng tay sẽ vô cùng vất vả.

Tính không chuyên nghiệp cũng được thể hiện rõ nét trong các hoạt động tiếp thị của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Các doanh nghiệp thường hoạt động tiếp thị một cách thụ động, ngẫu hứng, thiếu vắng các chương trình bài bản, dài hơi. Hoạt động tiếp thị và hoạt động kinh doanh lẫn lộn với nhau, các doanh nghiệp phản ứng chậm chạp trước những biến động của thị trường. Trong khi đó công tác tiếp thị đặc biệt quan trọng đối với các sản phẩm dệt may, bởi đặc điểm của nhóm hàng này là yêu cầu về sự phù hợp với các tiêu chuẩn xã hội, truyền thống văn hóa, xu hướng thời trang. Do vậy theo chúng tôi cần phải nhanh chóng chuyên nghiệp hoá các hoạt động tiếp thị thông qua các biện

- + Nhanh chóng tách hoạt động tiếp thị ra khỏi hoạt động kinh doanh.

- + Lựa chọn thị trường mục tiêu phù hợp với trình độ, quy mô và năng lực.

- + Tăng cường các hoạt động tiếp thị chủ động.

- + Xây dựng các chương trình tiếp thị bài bản dài hơi.

Một vấn đề quan trọng khác là định vị và phát triển thương hiệu trên thị trường nội địa và quốc tế, bởi vì trình độ khoa học công nghệ càng phát triển thì khả năng sản xuất của các doanh nghiệp không còn là một công cụ cạnh tranh hữu hiệu vì nhiều doanh nghiệp có thể sản xuất một loại hàng hóa mà không có sự khác biệt lớn, mặt khác khi mức sống

càng cao, người ta càng có xu hướng chú ý hơn đến việc tự khẳng định mình thông qua việc sử dụng "hàng hiệu". Các nghiên cứu gần đây cho thấy hơn 60% người tiêu dùng quan tâm đến thương hiệu khi mua sắm và tỷ lệ này sẽ còn tiếp tục gia tăng. Thương hiệu ngày càng đóng vai trò công cụ cạnh tranh chủ lực, các doanh nghiệp dệt may cần quan tâm đến việc xây dựng và phát triển thương hiệu. Phải tạo lập được thương hiệu riêng, xuất khẩu sản phẩm bằng chính thương hiệu của mình thì ngành dệt may mới thoát khỏi cảnh "may gia công". Do vậy cần nghiên cứu:

- + Định vị lại thương hiệu và sáng tạo hình ảnh mới cho nó.

- + Phát triển thương hiệu riêng trên thị trường quốc tế, kể cả thị trường Mỹ qua việc mua, hay thuê một thương hiệu phù hợp đã có chỗ đứng trên thương trường.

- + Phát triển thương hiệu thông qua việc phát triển kênh phân phối. Một hệ thống phân phối rộng khắp sẽ là một cách phát triển thương hiệu tốt nhất.

3. Các giải pháp tổ chức quản lý

Trong cuốn "Quản trị tuyệt hảo" T. Peters và R. Waterman thuộc Công ty tư vấn quản lý Mc Kinsey có đưa ra một triết lý "nhỏ là hiệu quả", chúng tôi đã tìm thấy sự thể nghiệm của triết lý này ở một doanh nghiệp dệt may. Từ một doanh nghiệp lớn hơn 5.000 công nhân với 4 nhà máy sản xuất và 8 phòng ban, chỉ sau 1-2 năm công ty đã chia ra thành 25 xí nghiệp và gần 20 phòng ban nhằm mục đích:

- + Phù hợp với năng lực quản lý của cán bộ cấp trung gian

- + Đảm bảo thông tin trực tiếp từ người điều hành đến người thực hiện.

Nguyên tắc của chia nhỏ là: quy mô quản lý nhỏ, phạm vi quản lý hẹp, chuyên nghiệp hóa cao. Nếu trường đơn vị không thực sự kiểm soát và điều hành hoạt động của bộ phận nào thì bộ phận đó được tách ra trực thuộc công ty hoặc trực thuộc đơn vị khác phù hợp hơn. Quá trình chia nhỏ lại được sự hậu thuẫn của một hệ thống vĩ tính nối mạng nội bộ, đảm bảo 24/24 các hoạt động điều hành quản lý sản xuất kinh doanh được thể hiện trên mạng và người lãnh đạo cao nhất có thể kiểm soát trực tiếp hoạt động của tất cả các bộ phận thông qua mạng

vào bất cứ thời điểm nào. Sau khi chia nhỏ hiệu quả hoạt động của các bộ phận tăng lên rõ rệt, cán bộ quản lý nắm chắc được phần hành của mình hơn và ý thức rõ rệt hơn về chức năng và nhiệm vụ của mình. Cũng trong quá trình chia nhỏ doanh nghiệp đã thể nghiệm một triết lý khác đã được đề cập tới trong cuốn sách nói trên, đó là nguyên tắc thứ ba trong tám nguyên tắc căn bản để đạt được thành quả hàng đầu: "đập vỡ công ty thành các công ty quy mô nhỏ và khuyến khích chúng tư duy độc lập và cạnh tranh với nhau". Đây chính là mô hình tổ chức trùng lặp chức năng và khuyến khích cạnh tranh nội bộ. Mô hình này đã được sử dụng ở General Motors từ thập niên 1920 và P&G từ năm 1930. Nhằm mục đích khai thác thế mạnh của cạnh tranh nội bộ và tuân thủ nguyên tắc "quy mô nhỏ là tuyệt vời", trong quá trình chia nhỏ các đơn vị, một số đơn vị có chức năng giao thoa nhau hoặc trùng lặp nhau để qua đó kích thích cạnh tranh nội bộ giữa các đơn vị nhằm tạo động lực để phát triển. Mô hình này được đặc biệt khai thác trong hoạt động kinh doanh và nghiên cứu phát triển.

Thông qua sự giao thoa, trùng lặp chức năng, các đơn vị này cạnh tranh với nhau để đạt được kết quả tốt nhất cho đơn vị mình từ đó đem lại kết quả tốt nhất cho công ty. Kinh nghiệm cho thấy nhờ cạnh tranh nội bộ sẽ nắm được thông tin chính xác, tìm được phương án tối ưu, kiểm soát được phạm vi thị trường rộng, hiệu quả hoạt động cao và kiểm tra, giám sát hoạt động của các bộ phận một cách tự động. Thế nhưng cạnh tranh nội bộ cũng phải đảm bảo nguyên tắc các đơn vị phải cùng với lợi ích chung của doanh nghiệp, áp dụng cùng một chính sách... thì mới đem lại hiệu quả cao. Kinh nghiệm cho thấy việc thành lập thêm một đơn vị mới có cùng chức năng không làm giảm hiệu quả hoạt động của đơn vị cũ mà còn làm tăng hiệu quả của nó do bản thân nó phải cải tiến hoạt động để cạnh tranh với đơn vị mới. Chính nhờ những cọ sát cạnh tranh như vậy mà các đơn vị ngày càng nâng cao trình độ của mình hơn và ngày càng có những phương án hoạt động mới hiệu quả hơn ■

(Còn tiếp)