

TÌM LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ĐỂ GIỮ VỮNG THỊ TRƯỜNG TRONG NƯỚC VÀ THÀNH CÔNG KHI HỘI NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

HOÀNG LÂM TỊNH

I. THÁCH THỨC MỚI ĐÒI HỎI PHẢI CÓ NHỮNG GIẢI PHÁP SÁNG TẠO MỚI

Khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức của ASEAN năm 1995, ASEM - 1996, APEC - 1998 và sắp tới có thể của WTO đặt ra những thách thức mới đối với các doanh nghiệp Việt Nam :

Làm thế nào để tồn tại và phát triển? Làm thế nào để đạt được và duy trì việc xuất khẩu, bảo vệ được thị trường trong nước? Hay làm sao nâng cao được sức cạnh tranh trong môi trường thương mại quốc tế? Vấn đề cốt lõi là làm sao xác định chính xác các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, tập trung được các nguồn lực và tạo đòn bẩy nguồn lực để có sức mạnh tổng hợp.

Việc nâng cao năng lực của các doanh nghiệp và từng ngành sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh và sức sản xuất của nền kinh tế. Trung tâm của cạnh tranh ở Việt Nam hội tụ ở các doanh nghiệp. Nâng cao sức cạnh tranh là vấn đề sống còn của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Sức cạnh tranh ở đây được hiểu là khả năng sáng tạo những sản phẩm (dịch vụ), quy trình, công nghệ độc đáo, tạo ra giá trị gia tăng cao đúng nhu cầu khách hàng, với năng suất cao, nhằm tăng nhanh lợi nhuận và mức sống.

Muốn nâng cao được sức cạnh tranh phải trả lời được các câu hỏi : Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nằm ở chỗ nào? Và làm thế nào để nâng cao được lợi thế cạnh tranh, khai thác nội lực? Lợi thế cạnh tranh có thể được định nghĩa như là khả năng của doanh nghiệp thực hiện tốt hơn đối thủ cạnh tranh trong việc đạt được mục tiêu quan trọng nhất : lợi nhuận.

Hiện nay có nhiều tác giả và nhiều trường phái nghiên cứu chiến lược, nhưng còn ít các công trình nghiên cứu về tìm lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh được xây dựng qua ba giai đoạn :

- Hình thành lợi thế cạnh tranh.

- Duy trì lợi thế cạnh tranh.
- Thu hồi lợi thế cạnh tranh.

Bài này chỉ nhằm đưa ra một vài ý kiến giới thiệu với các nhà doanh nghiệp một số cách tiếp cận để xác định các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, thuộc giai đoạn hình thành lợi thế cạnh tranh.

II. Các giải pháp tìm lợi thế cạnh tranh

Để tìm lợi thế cạnh tranh, có thể theo 3 cách tiếp cận sau : thứ nhất, cách tiếp cận dựa trên vị thế chiến lược; thứ hai, cách tiếp cận dựa trên quá trình chiến lược; thứ ba, cách tiếp cận dựa trên quan hệ chiến lược. Sau đây chúng ta lần lượt xem xét 3 cách tiếp cận trên:

1. Cách tiếp cận tìm lợi thế cạnh tranh dựa trên vị thế chiến lược

Đi theo cách tiếp cận này có thể sử dụng các phương pháp tư duy như : tư duy hệ thống, đột biến sáng tạo và tư duy năng động sáng tạo để tìm lợi thế cạnh tranh, nhưng chủ yếu là sử dụng phương pháp phân tích hệ thống.

Để tìm lợi thế cạnh tranh theo cách tiếp cận này cần xuất phát từ nghiên cứu thực tế khách quan, ta đang ở vị trí nào, đối thủ ở vị trí nào

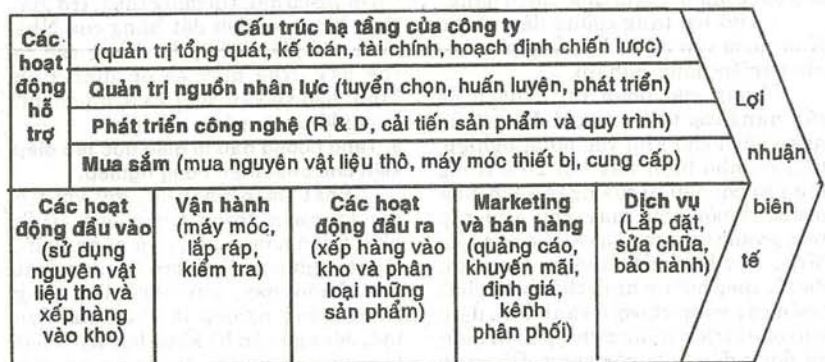
so sánh với vùng tối ưu để lựa chọn lợi thế cạnh tranh xây dựng chiến lược. "Biết người biết ta, trăm trận trăm thắng". Các bước tiếp cận:

- Phân tích môi trường: thí dụ tìm lợi thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh dựa trên phân tích mô hình 5 áp lực điều khiển cuộc cạnh tranh trong ngành của M.Porter (áp lực từ : các đối thủ cạnh tranh trong ngành; người mua; người cung ứng; các đối thủ tiềm năng; các sản phẩm thay thế). Sức mạnh của các lực lượng cạnh tranh trong ngành quyết định cường độ luồng vào của đầu tư và điều khiển mức lợi nhuận của ngành, quyết định khả năng của các doanh nghiệp duy trì mức lợi nhuận cao. Doanh nghiệp có thể lựa chọn lợi thế cạnh tranh ở những yếu tố có áp lực cạnh tranh thấp mà mình có thể điều khiển được.

- Phân tích hoàn cảnh nội bộ: thí dụ : tìm lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác nội lực (những nguồn lực và năng lực) thông qua phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp (xem sơ đồ)

Chuỗi giá trị (dây chuyền giá trị

DÂY CHUYỀN GIÁ TRỊ CỦA CÔNG TY



Các hoạt động chủ yếu

Nguồn : Michael E.Porter, *Competitive Advantage* , New York, Free Press, 1985.

- value chain) của công ty là tổng hợp các hoạt động có liên quan của doanh nghiệp tạo và làm tăng giá trị cho khách hàng.

Thông qua việc so sánh dây chuyền giá trị của công ty và của đối thủ cạnh tranh có thể xác định lợi thế cạnh tranh trong từng hoạt động, có thể khuếch trương những điểm mạnh của mình, tạo nguồn lực mới, nâng cao năng lực, nhằm vào những điểm yếu của đối phương, hoặc thực hiện một số sáng kiến mới lạ độc đáo để thay đổi luật chơi.

Có thể tìm lợi thế cạnh tranh bằng cách so sánh chuỗi giá trị của khách hàng, doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh theo từng sản phẩm. Khách hàng có một tập hợp các yêu cầu của mình về sản phẩm: chất lượng, kiểu dáng, bao bì, nhãn hiệu, mua thuận tiện, có bảo hành.v.v... nếu các doanh nghiệp đáp ứng đúng chuỗi giá trị trên của khách hàng thì họ sẵn sàng trả tiền cao. Doanh nghiệp có thể có lợi thế cạnh tranh so với đối thủ nếu chọn được chuỗi thích hợp hơn.

- Các công cụ sử dụng : ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa (SWOT), ma trận thị phần / tăng trưởng của nhóm nghiên cứu Boston Consulting Group (BCG), ma trận chiến lược kinh doanh của General Electric (GE), phân tích theo giai đoạn phát triển của ngành, giai đoạn



phát triển của sản phẩm.

Các chiến lược có thể lựa chọn : các chiến lược tấn công, các chiến lược phòng thủ, các chiến lược bất chuyển, các chiến lược rút lui về vị trí thích hợp.

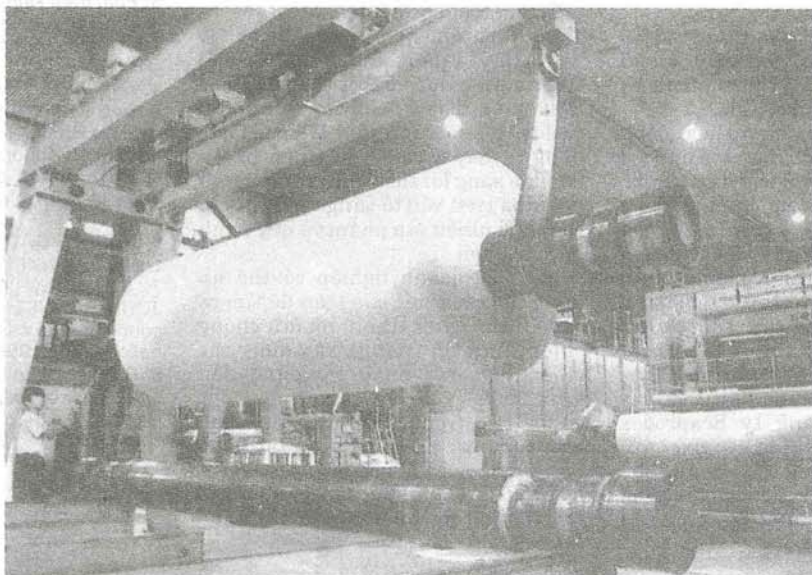
2. Cách tiếp cận tìm lợi thế cạnh tranh dựa trên quá trình chiến lược

Cách tiếp cận này có thể sử dụng cả 3 phương pháp tư duy trên, nhưng chủ yếu sử dụng phương pháp tư duy đột biến sáng tạo để tìm lợi thế cạnh tranh. Đại diện của trường phái này là Henry Mintzberg.

Doanh nghiệp muốn cái gì ? Làm thế nào để đạt được điều doanh nghiệp muốn? Để đạt được cái doanh nghiệp muốn cần có những lợi thế cạnh tranh gì? Và làm thế nào để xây dựng được lợi thế đó? Đây là đi theo quan điểm "Mưu sự tại nhân, thành

sự tại thiên", đi theo cách tiếp cận này, cái muốn 100% thì thực hiện được khoảng 30%.

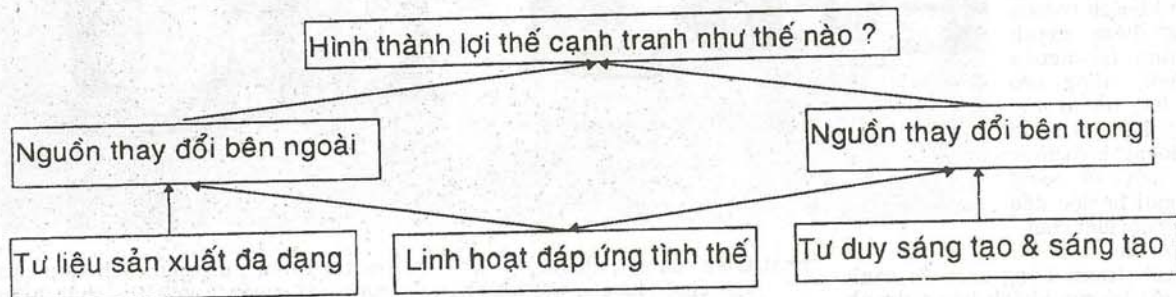
Cũng đi theo trường phái này là tác giả CK.Prahalad với tác phẩm Cạnh tranh cho tương lai có cách tiếp cận gần thực tế hơn : tìm lợi thế cạnh tranh từ các cơ hội chưa được khai thác để đáp ứng các lợi ích mới của khách hàng nhưng chính họ chưa biết làm họ sung sướng và loại khách hàng chưa phục vụ, phát minh lại ngành công nghiệp, vạch lại ranh giới ngành công nghiệp, thay đổi các luật chơi, các tiêu chuẩn ngành và sản phẩm. Từ đó khai thác các chức năng mới, tạo ra những năng lực cốt lõi, tạo đòn bẩy nguồn lực để tạo ra lợi nhuận mới và thay đổi mối giao lưu với khách hàng, nhờ vậy đến tương lai sớm hơn. Thí dụ như : ông Akio



Morita với công ty Sony, Bill Gates với công ty Microsoft.

3. Cách tiếp cận dựa trên quan hệ chiến lược

Cách tiếp cận này có thể sử dụng cả 3 phương pháp tư duy trên, nhưng chủ yếu sử dụng tư duy năng động sáng tạo để tìm lợi thế cạnh tranh: nhanh hơn trong việc đáp ứng các nhu cầu luôn thay đổi. Nhờ nhanh hơn nên có nhiều lợi nhuận hơn. Theo cách tiếp cận này việc hình thành lợi thế cạnh tranh được thể hiện qua sơ đồ dưới đây:



Cách tiếp cận: sự thay đổi cung cầu tạo ra sự thay đổi trên thị trường và trong từng doanh nghiệp là động lực thúc đẩy việc xây dựng lợi thế cạnh tranh; phải xây dựng các nguồn lực đa dạng để phản ứng linh hoạt hơn, nhanh hơn, chớp lấy các cơ hội trên thị trường; xây dựng các năng lực cốt lõi mới, phát huy tư duy sáng tạo và sáng tạo để tạo đòn bẩy nguồn lực, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, các năng lực đặc thù phải hiếm, phải phù hợp, lợi thế cạnh tranh phải có tính chất lâu dài, nguồn lực phải dễ chuyển đổi, sắp xếp lại để dễ tạo ra sự kết hợp mới. Thí dụ: công ty Dệt Việt Thắng dễ dàng, linh hoạt chuyển từ mẫu sản phẩm này sang mẫu sản phẩm khác, nhờ tư liệu sản xuất đa dạng.

Ngoài ra có thể bàn thêm với các doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh nằm trong những lợi thế so sánh và lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Nếu các doanh nghiệp hoạt động trong các ngành kinh doanh trùng với lợi thế cạnh tranh quốc gia có thể dễ dàng nhận thấy rằng lợi thế đang chuyển từ lợi thế so sánh (bằng giá lao động rẻ, vị trí địa lý và các nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú) sang lợi thế cạnh tranh dựa trên năng lực đổi mới của các doanh nghiệp và khả năng của doanh nghiệp trong việc nâng cấp hoặc thay đổi các sản phẩm (dịch vụ) và quy trình. Thí dụ: công ty Seaprodex nâng khả năng chế biến các thủy sản xuất khẩu: tôm đông rời, sò lông chế biến, cá hộp, cùng với rút ngắn kênh tiêu thụ đã làm tăng giá trị sản

phẩm. Như vậy các doanh nghiệp có thể lựa chọn các mặt hàng xuất khẩu dựa trên lợi thế so sánh tính sang các mặt hàng dựa trên lợi thế so sánh động.

Như vậy lợi thế cạnh tranh đã được xác định, trong trường hợp này các doanh nghiệp chỉ cần dựa trên việc phân tích các nguồn lực để xây dựng các biện pháp chiến lược, tương ứng với chiến lược chi phí thấp nhất hay chiến lược khác biệt hóa. Thí dụ: nếu có nguồn lực về: vốn, quy trình công nghệ, hệ thống quản lý, hệ

cho doanh nghiệp, xem đây là yếu tố quyết định sự thành bại trong tương lai.

2. Đối với Nhà nước

- Lựa chọn hướng đi trong tương lai có thể không chỉ dựa trên con đường tăng năng suất mà nhấn mạnh yếu tố sáng tạo, phù hợp với khả năng của người Việt Nam. Tập hợp nhân tài, trí tuệ của cả nước để tìm những chiến lược sáng tạo chuẩn bị hội nhập.

- Tạo ra môi trường để nâng cao khả năng tự vận động của các doanh

thống tài chính tốt, chuyên môn hóa, có thể chọn các biện pháp: tăng quy mô sản xuất, thiết kế lại quy trình công nghệ, tăng cường kiểm tra chi phí ngoài sản xuất, quan tâm nhiều tới khách hàng mua với số lượng lớn nếu đi theo chiến lược chi phí thấp. Nếu có khả năng marketing tốt, sản phẩm tốt, có khả năng sáng tạo, có khả năng nghiên cứu phát triển, có mối quan hệ giữa các bộ phận chặt chẽ, hệ thống khen thưởng dựa trên chất lượng, có thể chọn các biện pháp đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm, thiết kế mẫu mã mới, quảng cáo nhãn hiệu, hoàn thiện dịch vụ cung ứng, dịch vụ bảo hành, nếu đi theo chiến lược khác biệt hóa.

III. Một số kiến nghị nhằm phát huy lợi thế cạnh tranh

1. Đối với doanh nghiệp

- Đây là thời điểm rà soát lại môi trường, tiềm lực nội bộ, thay đổi mục tiêu chiến lược và chuyển trọng tâm từ lợi thế so sánh dựa trên giá lao động rẻ hay tài nguyên thiên nhiên dồi dào sang lợi thế cạnh tranh mạnh hơn dựa trên yếu tố sáng tạo, chi phí thấp với nhiều sản phẩm và quy trình độc đáo hơn.

- Các doanh nghiệp có thể áp dụng các cách tiếp cận trên để tìm ra các lợi thế cạnh tranh, nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường, xây dựng các chiến lược hội nhập sáng tạo đến năm 2005.

- Tập trung thu hút công nghệ mới của nước ngoài và sáng tạo công nghệ mới của Việt Nam.

- Tập trung đào tạo và đào tạo lại, thu hút nguồn nhân lực tài năng

ng nghiệp, tạo sự cạnh tranh trong nước mạnh hơn.

- Đầu tư mạnh và đổi mới hệ thống đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam - là nguồn gốc tạo ra lợi thế cạnh tranh tương lai.

Đây chỉ là một ý kiến nghiên cứu lợi thế cạnh tranh, hy vọng sắp tới sẽ có nhiều ý kiến về đề tài này, nhằm giúp các doanh nghiệp xây dựng được các chiến lược sáng tạo hơn.

Tài liệu tham khảo.

1. GS TS. Trần Văn Thọ, *Công nghiệp hóa Việt Nam trong thời đại Châu Á - Thái Bình Dương*, NXB TP. HCM, 1997.
2. Võ Anh Dũng " *Competitiveness in Export Strategies* ", Dissertation, NTU. Singapore (1998).
3. *Phát triển kinh tế*, tạp chí khoa học kinh tế của Đại học kinh tế - Đại học quốc gia TP.HCM. Số 85 - 11.1997, trang 5-8 TP.HCM.
4. *Định hướng chiến lược phát triển công nghiệp Việt Nam đến năm 2010*, Bộ công nghiệp, Hà nội 1-1999, trang 28.
5. Vũ Minh Khương, *Nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh quốc tế của nền kinh tế nước ta*, Văn phòng Chính phủ, Hà nội 1999.
6. FRED R.DAVID, *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê 1995.
7. PETER WRIGHT, MARK J. KROLL, JOHN PARNELL. *Strategic Management concepts and cases*, Prentice - Hall International, Inc 1998, trang 2.
8. RAYMOND ALAIN - THIÉTART., *Chiến lược doanh nghiệp*, Trung tâm Pháp - Việt Đào tạo về quản lý, Nhà xuất bản Thanh Niên, Hà Nội - 1999, trang 61 - 68.