

Xác định vị thế cạnh tranh của các phân ngành sản phẩm ngành điện tử- công nghệ thông tin Tp.HCM

• **Nguyễn Quỳnh Mai**
Trường Đại học Quốc tế

• **Nguyễn Thuý Quỳnh Loan**
Trường Đại học Bách khoa

(Bài nhận ngày 10 tháng 07 năm 2013, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 25 tháng 9 năm 2013)

TÓM TẮT:

Việc xác định lợi thế cạnh tranh (LTCT) của sản phẩm là một chủ đề được cả doanh nghiệp và các cơ quan quản lý quan tâm, nhằm xây dựng được một chiến lược đầu tư phù hợp. Nghiên cứu này áp dụng cách tiếp cận của McKinsey để định vị các phân ngành sản phẩm (theo phân loại của Niên giám thống kê Việt nam). Nghiên cứu đã thu thập dữ liệu từ 26 chuyên gia để đánh giá trọng số cho các tiêu chí. Việc đánh giá điểm số của từng phân ngành sản phẩm được tính theo nguyên tắc trung bình trọng số với điểm số của “Thế mạnh doanh nghiệp” được dựa trên số liệu từ 37 doanh nghiệp và điểm số của “Lợi thế cạnh tranh” được tính từ ý kiến của 30 chuyên gia. Kết quả chỉ ra rằng phân ngành Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính có LTCT tương đối cao nhất, trong đó các yếu tố tạo ra LTCT cho doanh nghiệp là “Công nghệ” và “Quản lý”.

Từ khoá: Lợi thế cạnh tranh, ma trận MsKinsey, Điện tử - Công nghệ thông tin

Khái niệm lợi thế cạnh tranh (LTCT) đang ngày càng trở nên phổ biến không chỉ trong giới doanh nghiệp mà còn cả trong khu vực các cơ quan chính phủ. Lợi thế cạnh tranh giúp cho doanh nghiệp có thể tồn tại và sinh lợi trong môi trường cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh cũng giúp cho một địa phương, một quốc gia đầu tư hiệu quả nhất các nguồn lực của mình để tạo ra giá trị cho nền kinh tế. Như Philip Kotler đã phát biểu trong hội nghị năm 2007 về “Marketing mới cho thời đại mới” như sau: “Trung quốc là công xưởng của thế giới, Ấn độ là văn phòng của thế giới và Việt nam có thể trở thành một nhà bếp hoặc kho lương thực của thế giới”. Điều đó có

nghĩa là các quốc gia cần phải tập trung vào lợi thế vốn có của mình để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng cao nhất.

Ngành Điện tử - Công nghệ thông tin (ĐT-CNTT) được xem là ngành kinh tế - dịch vụ có hàm lượng chất xám cao, là một trong các lĩnh vực được ưu tiên hàng đầu của Nhà nước trong xây dựng chiến lược phát triển, chính sách ưu tiên, quy hoạch, kế hoạch ở cấp quốc gia cũng như địa phương, trong đó có TP.HCM. Đây là ngành kinh tế công nghệ cao, có tốc độ đổi mới nhanh, vòng đời sản phẩm ngắn. Ngành thu hút nguồn nhân lực được đào tạo chất lượng cả về kỹ

thuật – công nghệ, lẫn nhân lực cho quản lý, tiếp thị, xúc tiến đầu tư, từ đó nâng cao trình độ của lực lượng lao động trong ngành nói riêng và cho toàn xã hội nói chung.

Theo Cục thống kê (2011), ngành ĐT-CNTT TP.HCM trong năm 2010 có giá trị sản xuất công nghiệp là 9.497 tỷ đồng chiếm tỷ trọng 4,6% trong ngành công nghiệp chế biến thành phố, đứng thấp nhất sau ba ngành ngành hóa chất (26,56%), chế biến lương thực thực phẩm

(16,25%) và cơ khí (9,21%). So với cả nước, tỷ lệ này cao hơn nhưng vẫn còn khá khiêm tốn so với các ngành công nghiệp trọng điểm khác của thành phố.

Tốc độ tăng trưởng chung toàn ngành công nghiệp chế biến của thành phố có thay đổi nhẹ qua các năm. Năm 2010 do ảnh hưởng suy thoái kinh tế, tốc độ tăng trưởng giảm xuống còn 14.4% (Bảng 1), nhưng riêng ngành ĐT-CNTT có tốc độ tăng trưởng cao nhất (123,6%).

Bảng 1. Tốc độ tăng trưởng của ngành ĐT-CNTT TP.HCM

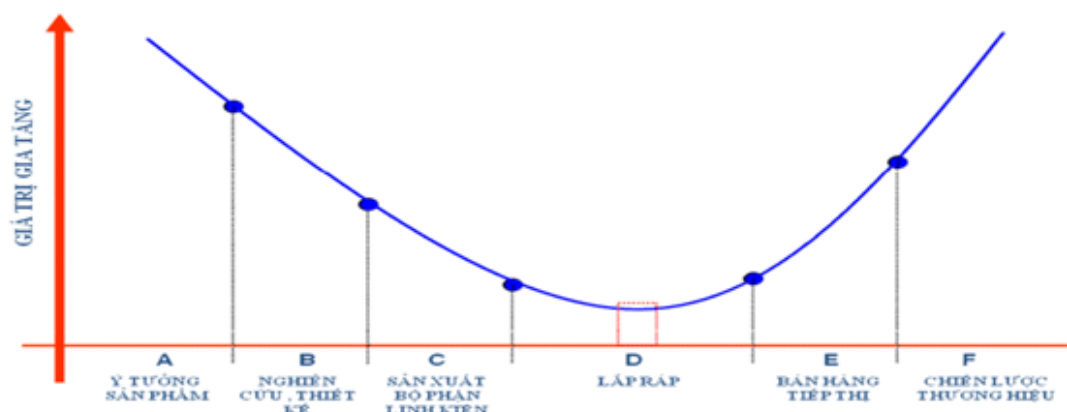
Ngành công nghiệp	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Điện tử-CNTT	81.8%	114.7%	110.3%	119.7%	130.3%	110.9%	123.6%
Toàn ngành CN	114.6%	114.6%	113.4%	114.1%	112.3%	108.1%	114.4%

Trong từng phân ngành, ngành có giá trị sản xuất công nghiệp lớn nhất là “Sản xuất radio, TV và thiết bị truyền thông” với giá trị 8.143 tỷ đồng, chiếm 85,73% giá trị sản xuất toàn ngành (xét trong năm 2010). Phân ngành “Sản xuất thiết bị văn phòng, máy tính” với giá trị là 203 tỷ đồng, chiếm 2,1% giá trị sản xuất toàn ngành. (Cục thống kê Tp.HCM, 2011)

Xét theo đặc điểm sử dụng và hàm lượng công nghệ, sản phẩm ngành ĐT - CNTT có thể chia thành 2 nhóm chính: sản phẩm điện tử chuyên dụng và sản phẩm điện tử dân dụng. Nhóm sản phẩm điện tử dân dụng bao gồm các sản phẩm như: ti vi, loa, đầu máy CD, VCD, DVD,... đây là nhóm sản phẩm đòi hỏi yêu cầu về công nghệ không cao, với trình độ công nghệ

của Việt Nam như hiện nay thì dễ dàng có thể tự sản xuất các mặt hàng này.

Ngoài việc một số tập đoàn lớn vừa đầu tư vào lĩnh vực sản xuất chip và linh kiện điện tử tại Việt Nam như Intel, Foxconn... nhìn chung, trình độ công nghệ của ngành ĐT - CNTT Việt Nam còn khá khiêm tốn. Chỉ có một vài doanh nghiệp đã nghiên cứu, thiết kế, chế tạo và cho ra các sản phẩm mang thương hiệu Việt như: Belco, Hanel, Hòa Phát, Tiến Đạt... còn hầu hết các sản phẩm ĐT - CNTT của Việt Nam là sản phẩm gia công, lắp ráp – công đoạn tạo ra ít giá trị gia tăng nhất trong các công đoạn tạo ra giá trị gia tăng. Hình 1 biểu diễn các công đoạn tạo ra giá trị gia tăng của sản phẩm, từ đó cho ta cái nhìn tổng quan hơn về vị trí của ngành tại Việt Nam so với thế giới.



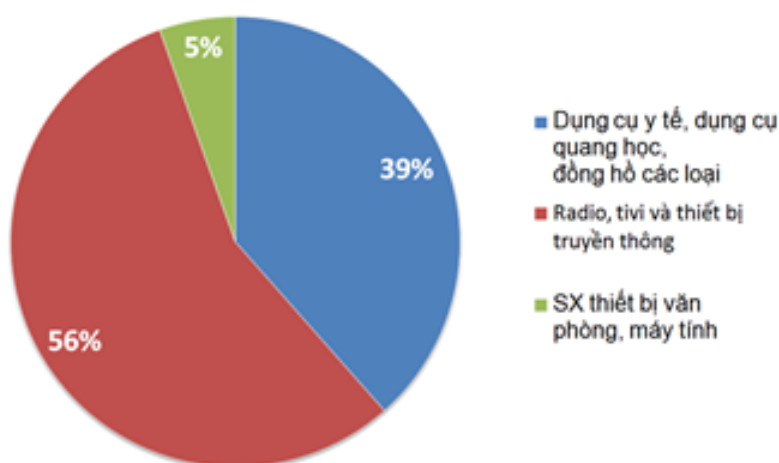
Hình 1. Phân loại các công đoạn tạo giá trị gia tăng

(Nguồn: Hội thảo Điện tử, CNTT 2006)

Theo số liệu của Niên giám thống kê (2011), ngành ĐT-CNTT đã thu hút được 29.272 lao động, một con số rất khiêm tốn so với lực lượng lao động của ngành công nghiệp chế biến cũng như lao động của toàn nền kinh tế. Cho đến năm 2010, lao động trong ngành này chỉ chiếm 2,39% lao động tham gia vào ngành công nghiệp chế biến, tương ứng với 0,92% lực lượng lao động

của toàn nền kinh tế. Trong số đó, có đến 56% lao động làm việc trong phân ngành “Sản xuất radio, tivi và thiết bị truyền thông”, có 39% lao động làm việc trong phân ngành “Dụng cụ y tế, dụng cụ quang học, đồng hồ các loại” còn lại 5% làm việc trong phân ngành “Sản xuất thiết bị văn phòng & máy tính” (Hình 2)

Cơ cấu lao động ngành Điện tử - CNTT tại Việt Nam



Hình 2. Cơ cấu lao động ngành ĐT-CNTT tại Việt Nam (Nguồn: Niên giám thống kê 2011)

Cơ sở lý thuyết và Phương pháp đánh giá

Với mục tiêu phân tích vị trí/ lợi thế cạnh tranh của các họ sản phẩm (đơn vị kinh doanh chiến lược) của ngành ĐT- CNTT, các tác giả đã

tổng kết những lý thuyết mô hình khác nhau liên quan đến việc đánh giá lợi thế cạnh tranh ở mức ngành công nghiệp. Bảng 2 trình bày tóm tắt một số mô hình lý thuyết điển hình này.

Bảng 2. Tổng kết các tiêu chí đánh giá lợi thế cạnh tranh của ngành công nghiệp

Tác giả	Mô hình	Tiêu chí
Porter M. (1979)	Phân tích cấu trúc ngành công nghiệp	1. Sự tham gia của đối thủ cạnh tranh mới 2. Sự đe dọa của sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế 3. Áp lực của người mua 4. Áp lực của nhà cung cấp 5. Đối thủ cạnh tranh trong ngành
Ủy ban Châu Âu (2004)	Mô hình phân tích cạnh tranh của ngành Kỹ thuật Cơ khí ở Châu Âu	1. Các nhân tố cạnh tranh bên trong nằm trong tầm kiểm soát công ty - Công ty – Người tạo nên sự giàu có - Khả năng giải quyết các vấn đề của khách hàng - Cung cấp bí quyết chủ chốt/quan trọng - Mức độ công nghệ - Chất lượng và sự tin cậy - Nhiều chủng loại sản phẩm - Chiều sâu trong sản xuất - Quy mô công ty 2. Nhân tố cạnh tranh trong môi trường tác giữa công ty và môi trường hoạt động - Giá cả - Đầu tư trong lĩnh vực kỹ thuật - Chi phí lao động - Năng suất lao động - Tối ưu hóa chuỗi giá trị - Hợp đồng thuê ngoài - Cụm công nghiệp - Tham gia vào thị trường xuất khẩu 3. Nhân tố cạnh tranh bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát công ty - Giáo dục đào tạo; cung cấp lao động có kỹ năng - Dịch vụ kinh doanh hiệu quả - Quy mô thị trường nội địa - Những quy định và luật lệ kinh doanh thân thiện - Đầu tư vốn cho nền kinh tế Châu Âu - Chính sách kinh tế vĩ mô ổn định; sự tăng trưởng ổn định
Hax và Majluf (1983) Cesare Amatulli, Tiziana Caputo và Gianluigi	Ma trận McKinsey, ma trận GE, ma trận IE	1. Các yếu tố bên trong thể hiện sức mạnh của các SBU (Strategic Business Unit): - Giá trị tài sản - Thương hiệu - Thị phần - Mức tăng trưởng của thị phần - Khách hàng trung thành - Vị trí chi phí tương đối (so với đối thủ) - Lợi nhuận (so với đối thủ) - Công nghệ và đổi mới

Guido (2011)		- Chất lượng - Tài chính và đầu tư - Quản lý 2. Các yếu tố bên ngoài thể hiện tính hấp dẫn của ngành - Quy mô thị trường - Tốc độ tăng trưởng của thị trường - Khả năng sinh lợi - Xu hướng giá - Mật độ cạnh tranh - Rủi ro chung - Rào cản gia nhập - Cơ hội tạo ra những sản phẩm và dịch vụ khác biệt - Biến thiên của nhu cầu - Cấu trúc phân phối - Phát triển công nghệ
-----------------	--	---

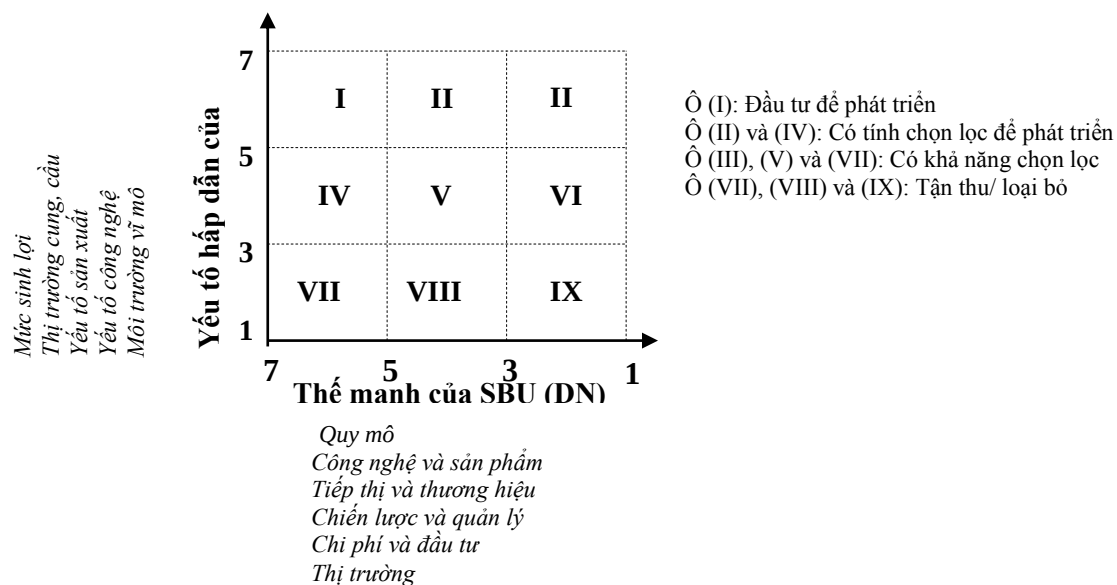
Ma trận Mckinsey đã được Hax & Majluf (1983) sử dụng làm mô hình để nhận dạng và đánh giá yếu tố bên ngoài (tính hấp dẫn ngành) lẫn bên trong (vị thế cạnh tranh của SBU), từ đó có cái nhìn tổng quát về cấu trúc kinh doanh hiện tại. Hơn nữa, ma trận này còn giúp đưa ra quyết định có nên đầu tư để phát triển một đơn vị kinh doanh đang hoạt động trong một ngành nào đó hay không. Hơn nữa, ma trận Mckinsey không dựa quá nhiều vào các số liệu tài chính để đánh giá, đây là yếu tố giúp thuận tiện hơn cho việc lấy mẫu. Ma trận Mckinsey có tính khả thi cao trong việc xác định LTCT của các doanh nghiệp cũng như các nhóm ngành công nghiệp trong các khu vực kinh tế của quốc gia. Do vậy, nhóm nghiên cứu chọn cách tiếp cận của Mckinsey để đánh giá LTCT của các phân ngành sản phẩm (việc phân chia phân ngành sản phẩm áp dụng theo cách của Niên giám thống kê). Hình 3 trình bày phương pháp đánh giá LTCT của các phân ngành sản phẩm, bằng cách định vị các phân

ngành này vào ma trận, từ đó xác định chiến lược thích hợp cho từng phân ngành.

Phương pháp đánh giá

Với mục tiêu đánh giá LTCT của ngành, chúng tôi thu thập dữ liệu để đánh giá hai nhóm tiêu chí: Thế mạnh doanh nghiệp (SBU) và Mức hấp dẫn. Trước tiên, chúng tôi xác định trọng số của các tiêu chí bằng phương pháp chuyên gia (focus group). Để xác định trọng số của các tiêu chí trong bảng 3 và 4, nhóm nghiên cứu đã thực hiện các phỏng vấn với 8 chuyên gia để đánh giá các trọng số các yếu tố cấu thành thế mạnh của SBU (doanh nghiệp), và 18 chuyên gia để đánh giá trọng số các tiêu chí cấu thành tính hấp dẫn của ngành Điện tử - CNTT. Kết quả được thể hiện trong bảng 3 và 4.

Sau đó, điểm số của từng tiêu chí được xác định thông qua khảo sát 2 nhóm: chuyên gia ngành và doanh nghiệp.



Hình 3. Khung đánh giá phân ngành sản phẩm có LTCT

Điểm tổng hợp thể hiện vị trí của các SBU trên ma trận sẽ được tính theo công thức tổng quát như sau:

Đối với nhóm có tiêu chí đến cấp 2:

Điểm tổng hợp của từng tiêu chí cấp 1 = Σ (Điểm đánh giá của từng tiêu chí) $\times$ (trọng số của tiêu chí cấp 2) $\times$ (trọng số tiêu chí cấp 1)

Đối với nhóm có tiêu chí đến cấp 3:

Điểm tổng hợp của từng tiêu chí cấp 1 = Σ (Điểm đánh giá của từng tiêu chí) $\times$ (trọng số của

tiêu chí cấp 3) $\times$ (trọng số của tiêu chí cấp 2) $\times$ (trọng số tiêu chí cấp 1)

Điểm tổng hợp để thể hiện vị trí của các SBU trên ma trận:

Điểm tổng hợp tính hấp dẫn ngành = Σ (Điểm tổng hợp của từng tiêu chí cấp 1 của ngành)

Điểm tổng hợp thế mạnh SBU = Σ (Điểm tổng hợp của từng tiêu chí cấp 1 của SBU)

Dựa trên 2 điểm tổng hợp này sẽ xác định vị trí của một SBU trên ma trận McKinsey.

Bảng 3. Các tiêu chí và trọng số tiêu chí đánh giá thế mạnh doanh nghiệp (SBU) trong ngành ĐT – CNTT

CÁC TIÊU CHÍ	TRỌNG SỐ		
	Cấp 1	cấp 2	cấp 3
1. QUI MÔ	14,88		
Số lao động		42,50	
Doanh thu		57,50	
2. CÔNG NGHỆ & SẢN PHẨM	20,25		
Công nghệ		36,25	

Mức độ hiện đại của thiết bị/công nghệ sản xuất			53,75
Mức độ đổi mới công nghệ			46,25
Năng lực công nghệ		29,25	
Nhân lực kỹ thuật cao (% lao động kỹ thuật/tổng LĐ)			51,25
Năng lực thiết kế, đổi mới chế tạo - CGCN			48,75
Sản phẩm		34,50	
3. TIẾP THỊ & THƯƠNG HIỆU	18,25		
Tiếp thị (hiệu quả truyền thông)		26,25	
Hiểu nhu cầu khách hàng			60,00
Cung cấp thông tin của sp/dv cho KH			40,00
Phân phối và hợp tác		29,38	
Hiệu quả của hoạt động phân phối sản phẩm			47,50
Hợp tác với nhà cung cấp			25,00
Hợp tác với khách hàng			27,50
Thương hiệu		44,38	
4. QUẢN LÝ & CHIẾN LƯỢC	12,75		
Chất lượng quản lý		51,25	
Các hệ thống quản lý hiện tại đang áp dụng tại DN			49,38
Nhân lực quản lý (% lao động quản lý/tổng lao động)			50,62
Chiến lược		48,75	
5. CHI PHÍ & ĐẦU TƯ	15,88		
Đầu tư công nghệ		46,62	
Chi phí sản xuất		53,38	
6. THỊ TRƯỜNG TRONG & NGOÀI NƯỚC	18,00		
Trong nước		60,00	
Thị phần trong nước			60,00
Tốc độ tăng trưởng doanh thu			40,00
Ngoài nước		40,00	
Thị trường xuất khẩu			38,75
% xuất khẩu / DT			30,62
Tốc độ tăng trưởng giá trị xuất khẩu			30,62
TỔNG	100,00		

Bảng 4. Các tiêu chí và trọng số đánh giá Mức hấp dẫn của ngành

Các tiêu chí	Trọng số		
	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3
1. Mức sinh lợi	24,56		
Mức sinh lợi của phân ngành (tài chính)		58,61	

Thúc đẩy ngành khác phát triển		41,39	
2. Thị trường cung - cầu	23,67		
Mức cung ứng của thị trường trong nước so với nhu cầu tiêu thụ trong nước và xuất khẩu		27,78	
Mức tăng trưởng của sản lượng cung cấp		22,50	
Mức tăng trưởng của nhu cầu thị trường nội địa		30,00	
Mức tăng trưởng của nhu cầu thị trường xuất khẩu		19,72	
3. Yếu tố sản xuất	21,11		
Năng suất lao động trung bình của phân ngành sản phẩm		23,72	
Giá thành sản xuất trung bình của PNSP		25,72	
Khả năng đáp ứng nguyên vật liệu đầu vào/ ngành công nghiệp phụ trợ		30,72	
<i>Số lượng</i>			28,78
<i>Chất lượng</i>			36,56
<i>Tính ổn định</i>			34,67
Mức độ phụ thuộc vào nguồn năng lượng		19,83	
4. Yếu tố công nghệ	18,06		
Trình độ công nghệ		54,06	
% chi phí R&D/ doanh thu			24,72
<i>Số patent</i>			25,56
<i>Nhân lực công nghệ</i>			27,78
<i>Công nghệ sạch</i>			21,94
Đổi mới nâng cao trình độ công nghệ		45,94	
5. Môi trường vĩ mô	12,61		
Chính sách phát triển, hỗ trợ của nhà nước		33,18	
<i>Chiến lược phát triển ngành</i>			38,64
<i>Giải pháp hỗ trợ ngành</i>			35,45
<i>Quy định về xử lý môi trường</i>			25,91
Chính sách thuế		32,73	
Môi trường kinh doanh lành mạnh		34,09	
Tổng	100%		

Thu thập và phân tích dữ liệu

Hai bảng câu hỏi được thiết kế để thu thập dữ liệu cho việc xây dựng ma trận McKensey, một mẫu dùng để khảo sát thể mạnh doanh nghiệp với đối tượng trả lời là doanh nghiệp

trong ngành và mẫu kia là để khảo sát tính hấp dẫn của ngành/ phân ngành công nghiệp ở hiện tại với đối tượng trả lời là các chuyên gia trong ngành (doanh nghiệp, quản lý nhà nước, tư vấn).

Trong nghiên cứu này có 4 phân ngành cấp 3 của ngành ĐT-CNTT theo hệ thống kinh tế ngành Việt nam 2007 đã được khảo sát:

261 - Sản xuất linh kiện điện tử

262 - Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính

263 - Sản xuất thiết bị truyền thông

264 - Sản xuất sản phẩm điện tử dân dụng

265 - Sản xuất thiết bị đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển; sản xuất đồng hồ

Là một ngành chiếm vị trí hiện tại còn khá khiêm tốn trong nền kinh tế, nên lượng mẫu khảo sát trong nghiên cứu có được là không nhiều. Để đánh giá thể mạnh SBU (doanh nghiệp) và tính hấp dẫn các phân ngành sản phẩm của ngành ĐT

- CNTT lần lượt có 37 và 30 phản hồi, thuộc 5 phân ngành sản phẩm. Số doanh nghiệp trả lời cho từng nhóm phân ngành sản phẩm được trình bày trong bảng 5. Số lượng mẫu có chênh lệch giữa các ngành là do số lượng doanh nghiệp hoạt động trong từng phân ngành khác nhau. Ngành sản xuất linh kiện điện tử (261) có nhiều DN hoạt động hơn các ngành khác.

KẾT QUẢ & THẢO LUẬN

Sau khi thu thập dữ liệu, chuẩn hoá và tính toán điểm cho từng nhóm tiêu chí các cấp, điểm tổng hợp cho từng phân ngành sản phẩm được trình bày trong bảng 5 (hai cột cuối). Từ số liệu này, ma trận Mc Kensey được xây dựng cho các phân nhóm ngành sản phẩm của ngành Điện tử - CNTT (Hình 4).

Bảng 5. Số mẫu khảo sát thể mạnh SBU (DN) và tính hấp dẫn phân ngành của ngành ĐT-CNTT

Mã ngành	Tên phân ngành	Số mẫu khảo sát thể mạnh SBU (DN)	Số mẫu khảo sát tính hấp dẫn phân ngành	Thể mạnh SBU (Doanh nghiệp)	Mức hấp dẫn ngành
261	Sản xuất linh kiện điện tử	13	8	4,34	4,37
262	Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính	6	6	3,95	4,61
263	Sản xuất thiết bị truyền thông	6	5	4,16	3,68
264	Sản xuất sản phẩm điện tử dân dụng	9	9	4,46	4,11
265	Sản xuất thiết bị đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển; sản xuất đồng hồ	3	2	4,24	3,76
Tổng cộng/ điểm toàn ngành		37	30	4,23	4,11

Hình 3 cho thấy, tất cả các SBU của các phân ngành sản phẩm đều nằm trong ô V, nghĩa là cả mức hấp dẫn và thể mạnh DN đều ở mức trung bình. Tuy nhiên, xét tương quan giữa các phân ngành thì phân ngành có mức hấp dẫn tương đối cao, là phân ngành 262 – Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính (4,6), tuy nhiên đây lại là phân ngành có điểm về Thể mạnh DN thấp nhất. Sự khác biệt về thể mạnh giữa các

phân ngành nhưng nhìn chung không lớn (thấp nhất là 262 với 3,95 điểm; cao nhất là 264 với 4,46 điểm).

Mức hấp dẫn ngành xếp theo thứ tự từ cao đến thấp như sau:

- 262: Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính
- 261: Sản xuất linh kiện điện tử

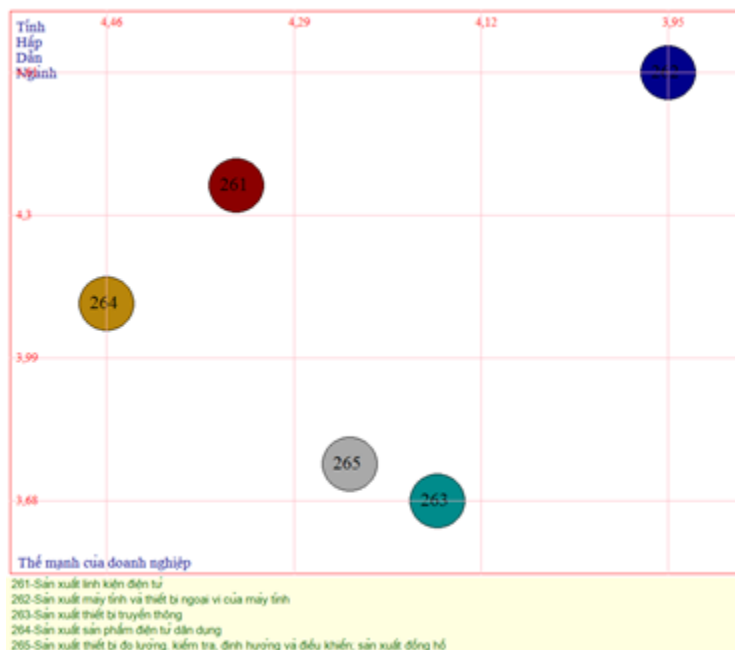
- 264: Sản xuất sản phẩm điện tử dân dụng
- 265: Sản xuất thiết bị đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển; sản xuất đồng hồ
- 263: Sản xuất thiết bị truyền thông
- 261: Sản xuất linh kiện điện tử
- 265: Sản xuất thiết bị đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển; sản xuất đồng hồ
- 263: Sản xuất thiết bị truyền thông

Thứ tự của thể mạnh doanh nghiệp các phân ngành như sau:

- 264: Sản xuất sản phẩm điện tử dân dụng

- 262: Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính

Hình 4. Ma trận Mc Kensey cho các phân ngành sản phẩm của ngành Điện tử - CNTT



Khi xem xét các yếu tố tạo nên thể mạnh của các phân ngành, nhìn trên tổng thể ngành (Bảng 6), các yếu tố nổi trội tạo thể mạnh phân ngành là công nghệ và sản phẩm, tiếp theo là Quản lý- chiến lược và yếu tố Thị trường. Như vậy có đến

2 yếu tố chủ quan hoàn toàn phụ thuộc vào bản thân DN. Các yếu tố này đều được đánh giá ở mức trung bình khá, trong khi vấn đề Xây dựng thương hiệu, đầu tư cho công nghệ còn thấp, qui mô sản xuất còn nhỏ.

Bảng 6. Bảng tổng hợp điểm thể mạnh SBU (doanh nghiệp)

PHÂN NGÀNH	Quy mô	Công nghệ và sản phẩm	Tiếp thị và thương hiệu	Quản lý và chiến lược	Chi phí và đầu tư	Thị trường trong và ngoài nước	<i>Trung bình có trọng số</i>
261	4,4	5,2	3,6	4,9	2,9	4,6	4,30
262	2,4	4,2	3,4	4,1	5,3	3,9	3,89
263	2,5	5,3	4,0	4,3	3,2	5,0	4,11

264	4,2	5,2	4,4	5,3	3,0	4,5	4,42
265	5,6	4,3	3,3	4,0	3,6	4,5	4,21
Toàn Ngành	3,8	4,8	3,7	4,5	3,6	4,5	4,18

Bảng 7. Bảng tổng hợp điểm hấp dẫn ngành

Phân ngành	Mức sinh lợi	Thị trường cung - cầu	Yếu tố sản xuất	Yếu tố công nghệ	Môi trường vĩ mô	<i>Trung bình có trọng số</i>
261	4,50	4,50	4,30	4,00	4,50	4,37
262	4,30	4,60	4,30	5,40	4,60	4,61
263	3,80	3,80	3,90	3,50	3,30	3,68
264	2,70	4,90	4,60	4,40	4,00	4,11
265	4,00	3,20	4,30	3,80	3,40	3,76
Toàn ngành	3,90	4,20	4,30	4,20	3,90	4,11

Bảng tổng hợp các yếu tố đánh giá tính hấp dẫn ngành (Bảng 7), có thể thấy yếu tố nổi trội tạo nên tính hấp dẫn đầu tư là thị trường Yếu tố sản xuất, Thị trường cung cầu, và yếu tố công nghệ. Các yếu tố còn yếu, chưa hấp dẫn nhà đầu tư là mức sinh lợi, và môi trường vĩ mô. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa các yếu tố này cũng không nhiều.

Nhìn tổng thể, hiện nay không có phân ngành nào nằm trong ô I – Đầu tư để phát triển. Các phân ngành đều có mức hấp dẫn trung bình và các doanh nghiệp cũng chỉ có thể mạnh trung bình. Xem xét tương đối giữa các phân ngành, nhóm có cơ sở để phát triển (giả sử xu hướng nhu cầu và công nghệ không thay đổi nhiều trong 5 năm tới) là 262 - Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính, kế đến là 261 - Sản xuất linh kiện điện tử và 264 - Sản xuất sản phẩm điện tử dân dụng). Tuy nhiên khi xét từng phân ngành, vị thế cạnh tranh tương đối giữa các phân ngành sản phẩm được chia thành 3 nhóm theo LTCT giảm dần như sau:

Nhóm 1: Các phân ngành có LTCT tương đối cao nhất trong ngành

- 262 - Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính

Nhóm 2: Các phân ngành có LTCT tương đối đứng thứ hai trong ngành

- 261 - Sản xuất linh kiện điện tử
- 264 - Sản xuất sản phẩm điện tử dân dụng

Nhóm 3: Các phân ngành có LTCT tương đối thấp nhất trong ngành

- 263 - Sản xuất thiết bị truyền thông
- 265 - Sản xuất thiết bị đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển; sản xuất đồng hồ

KẾT LUẬN

Từ các phân tích dựa trên ma trận Mc Kinsey ở trên, chúng tôi đi sâu vào những yếu tố nổi trội tạo thế mạnh DN và tính hấp dẫn (có điểm đánh giá $\geq 4,5$) của từng phân ngành như sau:

Đối với nhóm 1: nhóm có LTCT tương đối cao nhất trong ngành (**262 - Sản xuất máy tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính**), điểm vượt trội tạo về thế mạnh SBU là Chi phí và đầu tư. Trong khi đối với tính hấp dẫn ngành là yếu tố Thị trường cung - cầu, Yếu tố công nghệ, Môi trường vĩ mô.

Đối với nhóm 2: nhóm có LTCT tương đối đứng thứ hai trong ngành: Phân ngành **261 - Sản xuất linh kiện điện tử** - điểm vượt trội tạo về thế

mạnh SBU là Công nghệ và sản phẩm, Quản lý và chiến lược, Thị trường trong và ngoài nước. Trong khi đối với tính hấp dẫn ngành là yếu tố Mức sinh lợi, Thị trường cung - cầu, và Môi trường vĩ mô. Với nhóm phân ngành **264 - Sản xuất sản phẩm điện tử dân dụng**, điểm vượt trội tạo về thể mạnh SBU là Công nghệ và sản phẩm, Quản lý và chiến lược, Thị trường trong và ngoài nước. Trong khi đối với tính hấp dẫn ngành là Thị trường cung - cầu và Yếu tố sản xuất.

Đối với nhóm 3: nhóm có LTCT tương đối thấp nhất trong ngành, trong đó, phân ngành **263 - Sản xuất thiết bị truyền thông**: có điểm vượt trội tạo về thể mạnh SBU là Công nghệ và sản phẩm, Thị trường trong và ngoài nước. Tất cả các yếu tố hấp dẫn ngành đều bị đánh giá khá thấp. Phân ngành **265 - Sản xuất thiết bị đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển; sản xuất đồng hồ**, điểm vượt trội tạo về thể mạnh SBU là Qui mô, Thị trường trong và ngoài nước. Tất cả các yếu tố hấp dẫn ngành đều bị đánh giá khá thấp.

Từ đánh giá trên, các DN cũng như cơ quan quản lý có thể có những ưu tiên đúng đắn hơn khi đầu tư và phát triển các nhóm sản phẩm này. Trước tiên, đối với các doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực (sản xuất nhiều phân ngành sản phẩm) có thể cân nhắc để tập trung đầu tư vào nhóm “ngôi sao” (sản xuất máy tính). Đây là nhóm cần chi phí đầu tư lớn để có thể có LTCT vượt trội hơn. Một yếu tố quan trọng khác nữa, mang lại cho các DN LTCT từ phát huy thể mạnh của DN đó là “Công nghệ và Sản phẩm” trong hầu hết các phân ngành sản phẩm. Do vậy đầu tư cho công nghệ và đa dạng hoá sản phẩm là cách mà các DN có thể lựa chọn để nâng cao năng lực cạnh tranh. Yếu tố môi trường vĩ mô được đánh giá khá thấp trong các yếu tố của Mức hấp dẫn ngành, việc cải thiện môi trường thông qua các chính sách về cạnh tranh, thuế và trong sạch hoá môi trường sẽ giúp tăng mức hấp dẫn. Các vấn đề này hiện đang là chủ đề được bàn luận nhiều nhất của chính phủ và các nhà làm chính sách.

Competitive advantage of strategic business units in the electrical and information technology industry - Ho Chi Minh city

- **Nguyen Quynh Mai**

International University, VNU-HCM

- **Nguyen Thuy Quynh Loan**

University of Technology, VNU-HCM

ABSTRACT:

Defining competitive advantage of product line (or strategic business unit – SBU) is a matter of great concern for both businesses and government management agencies to develop an appropriate investment strategy. This study applies the McKinsey approach to position the SBUs (as classified by the Vietnam Statistical Yearbook). The data was collected from 26 experts to calculate the weights of the criteria. The scores of each SBU are calculated by weighted average scores of

"corporate strength" that was collected from 37 businesses, and scores of "competitive advantage" are from the opinions of 30 experts of Electrical and Information technology industry in Ho Chi Minh City. The results indicate that the competitive advantage of SBU of computer and peripherals is relatively the strongest, in which factors forming the competitive advantage are "Technology" and "Management".

Keyword: *Competitive advantage, McKinsey matrix, Electrical and Information Technology Industry.*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Amy, J., N., Using a modified delphi methodology to develop a competency model for VET practitioners, University of Iowa, (2002).
- [2]. Barney, J., Hesterly, W. & Hesterly, W.S., Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Prentice Hall, (2005).
- [3]. Bùi Thị Minh Hằng, Khung phân tích hỗ trợ xây dựng chính sách phát triển ngành sản phẩm, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, tháng 5 (2005).
- [4]. Bùi Thị Minh Hằng, Nhận diện một số nhân tố xác định thành công trong phát triển ngành sản phẩm tại VN, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, tháng 3 (2005).

- [5]. Cesare Amatulli, Tiziana Caputo and Gianluigi Guido, Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application to the Italian Fashion Industry, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 5, (2011).
- [6]. Cục Thống kê TP.HCM, Niên giám thống kê TP.HCM, (2011).
- [7]. DG Enterprise Consultation Paper, Competitive analysis of EU mechanical engineering, 6th version, Pablo Ayala, DG Enterprise G3, (2004).
- [8]. Dirk Esterhuizen, Đánh giá tính cạnh tranh của ngành nông nghiệp tại Nam Phi, Luận văn tiến sĩ, Đại học Pretoria, (2006).
- [9]. Gordon, T., J., The Delphi Method. AC/UNU Millennium Project, (1994).
- [10]. Hanafin, S., Review of literature on the Delphi Technique, *Springer Netherlands*, (2004).
- [11]. Hax, A.C. & Majluf, N.S., The use of the growth-share matrix in strategic planning, *Interfaces*, 13, 46-60, (1983).
- [12]. Helvik, M. & Harnecker, L.G., The competitive advantage of nations and choice of entry strategies – a tree scenario case study, Internet Press: <http://bora.nhh.no:8080/bitstream>, (2006).
- [13]. Hoffman, N.P., An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing science*, (2000).
- [14]. Huỳnh Thế Du, Ngành trọng điểm lựa chọn như thế nào, *Báo Tia Sáng*, Internet press: www.fetp.edu.vn/inthenews/tiasang_080506_1.htm, (2006).
- [15]. IFO Institut Für Wirtschaftsforschung, München, Monitoring the evolution in the competitiveness of the EU mechanical engineering industry, Final Report of Initial Study (ETD/95/84040) (1997).
- [16]. Lê Đăng Minh, Trung Quốc sau gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO): tác động và những giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh một số ngành công nghiệp Việt nam, Viện Kinh tế và Chính trị Thế giới, (2007).
- [17]. Lopez-Claros, A., Altinger, L., Blanke, J., Drzeniek, M., Mia, I., The Global Competitiveness Index: Identifying the Key Elements of Sustainable Growth, The World Economic Forum, (2006).
- [18]. MAF, Basic concepts of Competitiveness between nations, Available: <http://www.maf.govt.nz>, (2007).
- [19]. Nguyễn Trọng Hoài, Từ lợi thế so sánh đến lợi thế cạnh tranh, Internet press: <http://www.ueh.edu.vn/tcptkt/ptkt2004>.
- [20]. Porter, M. E., Competitive Advantage, Free Press, New York, (1985).
- [21]. Porter, M. E., The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, (1990).
- [22]. Sharon, M. O., Modern competitive analysis. Oxford University Press, (1999).
- [23]. Tổng cục thống kê Việt Nam, Hệ thống ngành kinh tế Việt Nam 2007, (2012).
- [24]. Viện kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Lý thuyết về tính cạnh tranh, Internet press: <http://www.vienkinhte.hochiminhcity.gov.vn> (2007).
- [25]. Viện Kinh tế TP.HCM, Khả năng cạnh tranh của ngành công nghiệp Việt Nam trong bối cảnh gia nhập WTO, Internet press: www.vienkinhte.hochiminhcity.gov.vn, (2005).
- [26]. Yin-xing, H., Chun-liang, G. & Xue-yin, C., The competitive advantages in the theory of international trade, Internet Press: <http://www.ccjsjz.cn>, (2005).