

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

VŨ VĂN PHÚC*

Cạnh tranh là thuộc tính của kinh tế thị trường. Theo các nhà kinh tế, môi trường cạnh tranh có tác dụng tạo sức mạnh hướng hành vi của các chủ thể kinh tế tới năng suất, chất lượng và hiệu quả từ mục tiêu thắng trong cạnh tranh sẽ thu lợi nhuận. Trong môi trường cạnh tranh, sức mạnh của các tổ chức kinh tế không chỉ được đo bằng chính năng lực nội tại của từng chủ thể, mà điều quan trọng hơn, là trong sự so sánh tương quan giữa các chủ thể với nhau. Do đó, đạt được vị thế cạnh tranh mạnh trên thị trường là yêu cầu sống còn của doanh nghiệp.

Mỗi góc độ xem xét cạnh tranh khác nhau đòi hỏi các phương pháp luận phân tích các yếu tố cấu thành sức cạnh tranh và nhân tố ảnh hưởng đến sức cạnh tranh khác nhau. Phân tích sức cạnh tranh là công việc rất phức tạp. Ở từng góc độ xem xét cạnh tranh chúng ta đều thấy có nhiều chủ thể tác động đan xen nhau nhằm gây ảnh hưởng đến sức cạnh tranh. Đó là tác động của người lao động với ý nghĩa khởi nguồn của sức sáng tạo làm nên năng lực cạnh tranh; là cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp kết dính các nguồn lực tạo nên sức mạnh tổng hợp của doanh nghiệp; là hệ thống luật pháp, bộ máy quản lý nhà nước và các giá trị xã hội làm nên sức mạnh của một quốc gia, là các cơ cấu tổ chức xã hội của doanh nghiệp tạo nên sức mạnh cạnh tranh của ngành.

1 - Các phương pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

a - Nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm

Về nguyên tắc, sản phẩm chỉ có thể tồn tại trên thị trường khi có cầu về sản phẩm đó. Muốn sản phẩm tiêu thụ được, doanh nghiệp phải nghiên cứu thị trường để đưa ra những sản phẩm mà người tiêu dùng ưa chuộng. Ở đây có một số lưu ý:

* PGS.TS. Ban Tuyên giáo Trung ương.

Thứ nhất, ngày nay các sản phẩm nói chung có vòng đời tương đối ngắn, kể cả các vật phẩm tiêu dùng lâu bền như các đồ dùng gỗ, điện tử, phương tiện đi lại... Người tiêu dùng luôn đòi hỏi sản phẩm phải có thêm nhiều chức năng mới, hình dáng, mẫu mã đẹp hơn và thay đổi theo thị hiếu, mức thu nhập, điều kiện sống... Do đó, doanh nghiệp phải có sản phẩm mới để cung cấp, cũng như phải thường xuyên cải tiến sản phẩm cũ cho phù hợp với yêu cầu mới của người tiêu dùng. Để làm được, doanh nghiệp phải chi phí nhiều tiền của, thời gian và công sức để nắm bắt xu hướng thay đổi nhu cầu của thị trường. Công đoạn này trong doanh nghiệp thường được gọi là giai đoạn thiết kế và nó cũng góp phần tạo ra nhiều giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Ngày nay, ở các nước lạc hậu, khả năng thiết kế còn ở trình độ thấp, các doanh nghiệp có thể mua, thuê bản quyền thiết kế của các doanh nghiệp tiên tiến hơn theo các hình thức chuyển giao công nghệ hoặc gia công. Để góp phần tạo nên sức cạnh tranh cho sản phẩm, việc mua bản quyền thiết kế có lợi hơn thuê, nhất là khi doanh nghiệp có khả năng cải tiến thiết kế đó để mang lại bản sắc riêng có của doanh nghiệp. Những sáng tạo thêm sẽ tạo cho sản phẩm của doanh nghiệp một thị trường độc quyền nhờ tính khác biệt của sản phẩm.

Phương thức thứ hai là áp dụng các công nghệ phù hợp, vừa bảo đảm tạo ra các sản phẩm có chất lượng đáp ứng nhu cầu của thị trường, vừa có chi phí sản xuất thấp. Cách thức để doanh nghiệp có thể làm chủ loại công nghệ đó là: 1 - Doanh nghiệp luôn là đơn vị đi đầu trong nghiên cứu, phát minh công nghệ của ngành. Muốn vậy, doanh nghiệp phải có các cơ sở nghiên cứu mạnh về thiết bị, về nhân lực có trình độ phát minh cao và triển khai nghiên cứu hiệu quả. Hoạt động phát minh đòi hỏi chi phí tốn kém và có độ rủi ro cao nên các doanh nghiệp có quy mô lớn và tiềm lực tài chính mạnh mới có tính khả thi cao; 2 - Doanh nghiệp có khả năng chuyển giao công nghệ từ tổ chức khác và cải tiến để nó trở thành công nghệ đứng đầu. Đây là con đường thích hợp với mọi loại hình doanh nghiệp. Tuy nhiên, để chuyển giao công nghệ hiệu quả, doanh nghiệp phải có kinh nghiệm và kỹ năng hoạt động trên thị trường công nghệ thế giới, có đội ngũ người lao động sáng tạo và có môi trường doanh nghiệp khuyến khích sáng tạo.

Phương thức thứ ba là cách thức bao gói sản phẩm thuận tiện và khả năng giao hàng linh hoạt, đúng hạn. Trong môi trường cạnh tranh hiện đại, mức độ tiện lợi trong mua, bảo quản, sử dụng sản phẩm trở thành tiêu chuẩn rất quan trọng để người tiêu dùng lựa chọn sản phẩm của doanh nghiệp. Vì thế, nghiên cứu tìm ra quy mô bao gói thuận tiện trong quá trình sử dụng, tìm ra cách thức bao gói không những đáp ứng yêu cầu vệ sinh mà còn có giá trị thẩm mỹ cao, phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Ngoài ra, trong xã hội hiện đại, thời gian là vốn quý của người tiêu dùng, nếu được thỏa mãn đúng lúc thì lợi ích thu được từ sản phẩm sẽ lớn hơn, sức hấp dẫn của sản phẩm tăng lên. Ngày nay, các doanh nghiệp đều tìm các phương thức giao hàng tiện lợi, thoải mái, tốn ít thời gian và đặc biệt là đúng hẹn cho sản phẩm của mình. Thương mại điện tử, hệ thống giao hàng tại nhà theo đặt hàng điện thoại, thiết lập mạng lưới tiêu thụ hiệu quả... là những cách thức giúp doanh nghiệp phục vụ và giữ khách hàng hiệu quả.

b - Mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm

Thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp phụ thuộc trước hết vào sức cạnh tranh của sản phẩm. Nếu sản phẩm của doanh nghiệp có chất lượng cao hơn, giá cả thấp hơn, dịch vụ bán hàng tiện lợi hơn so với các đối thủ khác thì doanh nghiệp sẽ giành được thị phần xứng đáng. Tuy nhiên, trong đời sống xã hội, khách hàng có thể thích mua hàng hóa ở cửa hàng gần nhà, thích tiêu dùng sản phẩm mà họ đã trải nghiệm là phù hợp, tiêu dùng loại sản phẩm mà họ hiểu biết nhiều, hoặc ưu tiên mua hàng ở các cửa hàng sang trọng... Để tiêu thụ hết số lượng sản phẩm tối ưu của mình, các doanh nghiệp phải tìm cách tận dụng các sở thích tiêu dùng của khách hàng thông qua hoạt động chiếm lĩnh các điểm bán hàng tối ưu, thông qua quảng cáo sản phẩm đến nhiều người tiêu dùng nhất, giới thiệu sản phẩm để khách hàng dùng thử, đa dạng hóa chất lượng, mẫu mã, giá cả sản phẩm và chi phí bán hàng để tận dụng hết các phân đoạn thị trường. Ngoài ra, doanh nghiệp còn kết hợp với các doanh nghiệp khác thông qua hệ thống đại lý, liên doanh, mở chi nhánh, văn phòng đại diện ở những nơi có nhu cầu để mở rộng tối đa thị phần cho sản phẩm của mình.

c - Tăng năng lực của doanh nghiệp trên các phương diện tài chính, công nghệ, nhân lực, quản lý

Sức cạnh tranh của doanh nghiệp do chính sức mạnh về tài chính, công nghệ, nhân lực và khả năng quyết sách đúng, linh hoạt của doanh nghiệp quy định. Ngày nay, sức mạnh tài chính của doanh nghiệp không chỉ do tiềm lực tài chính của chủ sở hữu doanh nghiệp quy định mà ở mức độ lớn hơn, do uy tín của doanh nghiệp đối với các tổ chức tài chính, ngân hàng quy định. Nếu có uy tín, doanh nghiệp có thể tìm kiếm các nguồn tài chính lớn tài trợ cho các dự án hiệu quả của mình. Nếu không có uy tín, để vay được vốn, doanh nghiệp phải đáp ứng các điều kiện khắt khe, hoặc huy động được ít, hoặc lãi suất huy động cao. Trên thị trường tài chính, uy tín của doanh nghiệp do quy mô tài sản, do truyền thống làm ăn đứng đắn và hiệu quả, do các quan hệ đối tác lành mạnh... quy định. Để nâng cao năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh chân chính, hiệu quả, lâu dài và luôn giữ gìn uy tín doanh nghiệp như tài sản vô giá của doanh nghiệp.

Để có đội ngũ người lao động có tay nghề cao, doanh nghiệp phải có chiến lược đào tạo và giữ người tài. Trong xã hội hiện đại đào tạo nguồn nhân lực, nhà nước và người lao động có vai trò quyết định. Để nâng cao năng suất lao động và tạo điều kiện cho người lao động sáng tạo mỗi doanh nghiệp phải có chiến lược đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu, phù hợp với yêu cầu của mình. Do đó, chương trình đào tạo, kế hoạch đào tạo hiệu quả chính là một trong những phương thức mà doanh nghiệp sử dụng để nâng cao năng lực cạnh tranh. Đồng thời, doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng chính sách đãi ngộ như chính sách lương, thưởng hợp lý để giữ ổn định lực lượng lao động của mình, nhất là những lao động giỏi.

Về phân công nghệ, nếu doanh nghiệp giữ bản quyền sáng chế hoặc có bí quyết riêng thì thị trường sản phẩm của doanh nghiệp sẽ có tính độc quyền hợp

pháp. Do đó, năng lực nghiên cứu phát minh và các phương thức giữ gìn bí quyết là yếu tố quan trọng tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Ngày nay, các doanh nghiệp đều có xu hướng thành lập các phòng thí nghiệm, nghiên cứu ngay tại doanh nghiệp; đề ra các chính sách hấp dẫn để thu hút người tài làm việc cho doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp tạo môi trường thuận lợi cho từng người lao động phát huy sáng kiến cá nhân trong công việc của họ.

Ngày nay, thị trường cán bộ quản lý cao cấp đã hình thành, nhưng số cán bộ quản lý giỏi có tình trạng cung ít hơn cầu. Vì thế, bản thân doanh nghiệp phải tự tìm kiếm và đào tạo cán bộ quản lý cho chính mình. Muốn có được đội ngũ cán bộ quản lý tài giỏi và trung thành, ngoài yếu tố chính sách đãi ngộ, doanh nghiệp phải định hình rõ triết lý dùng người, phải trao quyền chủ động cho cán bộ và phải thiết lập được cơ cấu tổ chức đủ độ linh hoạt, thích nghi cao với sự thay đổi. Tổng hợp các năng lực tài chính, nhân sự và công nghệ là tỷ lệ và quy mô sinh lợi của doanh nghiệp. Nếu cả hai tiêu chí tỷ suất và khối lượng lợi nhuận đều khả quan thì doanh nghiệp có thêm sức mạnh tiềm tàng để hạ giá, chia sẻ lợi nhuận cho đối tác, đầu tư cho nghiên cứu, tiếp thị... và sẽ gián tiếp làm tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

2 - Một số đề xuất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Dưới góc nhìn của doanh nghiệp, cạnh tranh là một tất yếu khách quan. Xét về ích lợi, cạnh tranh là động lực buộc doanh nghiệp phải nỗ lực tìm kiếm sản phẩm phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng, phải tìm ra cách thức sản xuất có chi phí xã hội chấp nhận được, đồng thời là cuộc đua tranh để tiến đến vị trí của người giỏi nhất. Xét về thách thức, cạnh tranh là một áp lực mà doanh nghiệp, nếu không có đủ sức mạnh vượt qua, thì sẽ phải gánh chịu các hậu quả như mất chỗ đứng trên thương trường, hàng hóa ế đọng, thua lỗ, mất vốn, thậm chí có thể phá sản. Trong thời đại thương mại tự do đang thắng thế trên quy mô thế giới hiện nay, vị thế cạnh tranh chính là điều kiện đầu tiên để doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Là một nước đi sau trong phát triển kinh tế thị trường, doanh nghiệp Việt Nam có thể thông qua các bài học của doanh nghiệp nước khác để tránh được sai lầm. Căn cứ vào kinh nghiệm đã có và thực tiễn kinh tế ngày nay, có thể gợi ý các hướng suy nghĩ về cạnh tranh cho doanh nghiệp Việt Nam như sau:

Thứ nhất, thị trường trong nước không còn mức bảo hộ cao như trước và thị trường thế giới đã tương đối tự do. Chính vì thế, các doanh nghiệp Việt Nam phải xây dựng chiến lược cạnh tranh của mình trên cơ sở lợi thế cạnh tranh xét ở quy mô thị trường thế giới. Sản xuất sản phẩm gì, tập trung chuyên môn hóa để bảo đảm chất lượng và giảm chi phí hay nên đa dạng hóa sản phẩm ngay từ đầu để tận thu thị trường và tránh rủi ro. Các doanh nghiệp phải xử lý những vấn đề đó phù hợp với đặc thù của mình. Tuy nhiên, doanh nghiệp nước ta, trừ các sản phẩm có tính đặc sản, còn các sản phẩm khác đứng cách rất xa các doanh nghiệp đứng đầu thế giới về kỹ thuật và quy mô sản phẩm. Vì vậy, chiến

lược phát triển doanh nghiệp chỉ nên lựa chọn một trong hai cách: Chuyên môn hóa sản phẩm hẹp trong mạng sản xuất toàn cầu của các công ty đa quốc gia; Liên doanh, liên kết để sử dụng ưu thế của doanh nghiệp khác quốc tế hóa sức cạnh tranh của doanh nghiệp mình. Nếu tự mình làm mọi việc và đi từ đâu thì làm cho quãng đường đuổi kịp đối thủ cạnh tranh sẽ càng dài thêm. Do đó, nên thu hút vốn đầu tư nước ngoài vào tất cả các lĩnh vực Việt Nam có lợi thế cạnh tranh. Song lợi thế cạnh tranh của một đất nước cũng như của một doanh nghiệp có tính biến động rất lớn theo đà phát triển của tiến bộ khoa học - kỹ thuật, công nghệ và của nhu cầu tiêu dùng. Chính vì thế, doanh nghiệp Việt Nam cần phát hiện, khai thác mọi lợi thế so sánh để đẩy nhanh tăng trưởng kinh tế. Muốn vậy, cần khuyến khích doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường trong nước và thế giới. Chỉ trong cọ xát với đối thủ cạnh tranh thì các tiềm năng vốn có mới được phát hiện và sử dụng triệt để.

Thứ hai, phải thông qua tăng cường năng lực cạnh tranh để tổ chức lại các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Trong tương quan thị trường, một doanh nghiệp tăng trưởng mạnh hơn thì sẽ lấy mất thị trường đã có hoặc sẽ có của doanh nghiệp khác. Nhờ đó, các doanh nghiệp có cách tổ chức mới, hiệu quả sẽ được thiết lập trên thị trường, các doanh nghiệp không thể thay đổi buộc phải rút khỏi thị trường làm cho nền kinh tế liên tục tiến về mục tiêu ngày càng hiệu quả hơn. Do đó, sáp nhập, giải thể, phá sản là hiện tượng bình thường của kinh tế thị trường, không cần có sự can thiệp của Nhà nước, trừ những sự can thiệp đó là để hạn chế các xu hướng phát triển quá khích đã nhìn thấy hoặc vì các mục tiêu xã hội đặc thù. Song, để hành vi của Nhà nước không vi phạm nguyên tắc cạnh tranh, nhà nước nên tách bạch các hoạt động hỗ trợ, chuyển giao thu nhập từ ngân sách nhà nước cho các bộ phận dân cư khỏi các giao dịch hàng hóa thông thường. Nói cách khác, cần dùng cạnh tranh để luyện doanh nghiệp Việt Nam có bước trưởng thành. Kinh nghiệm Nhật Bản cho thấy, để có hệ thống doanh nghiệp mạnh, nhà nước chỉ hỗ trợ các doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh, và cũng chỉ hỗ trợ thông qua các giải pháp để có thị trường thuận lợi cho doanh nghiệp cạnh tranh, nhờ đó các doanh nghiệp Nhật Bản trưởng thành rất nhanh chóng.

Thứ ba, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, về cơ bản phụ thuộc vào chiến lược của từng doanh nghiệp cụ thể. Trong thực trạng của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay có một số điểm chung cần lưu ý như:

- Các doanh nghiệp chưa khai thác hết khả năng tạo uy tín và hiệu quả thông qua chính sách tài chính hỗ trợ tối đa cạnh tranh để có thể tiếp cận nguồn vốn không đến nỗi khan hiếm hiện nay. Các tổ chức tài chính của Việt Nam dù tiềm lực chưa lớn, nhưng nguồn vốn không phải là nhỏ và hiện khan hiếm các dự án hiệu quả để cho vay. Vấn đề là các doanh nghiệp phải năng động, phải đầu tư để có thông tin thị trường và thông tin về đối thủ để có quyết sách đầu tư đúng đắn, qua đó mới có sức mạnh về sản phẩm, về giá cả và quy mô để thắng thế trong cạnh tranh. Các chính sách này không những phải có tầm nhìn dài hạn mà còn phải đủ linh hoạt và năng lực thực hiện.

- Phải biết sử dụng đúng đắn tiềm năng con người và xã hội Việt Nam. Người Việt Nam được đánh giá là nhận thức nhanh, linh hoạt trong suy nghĩ và

hành động nhưng kém khả năng nhẫn nại và quá coi trọng lợi ích ngắn hạn, không thích hợp tác, liên doanh với nhau, vì tính nghi kỵ... Những đặc tính đó phải được hóa giải có lợi cho công việc kinh doanh, nhất là trong tổ chức xã hội lao động. Lợi thế lao động này có thể khai thác trên phương diện phi đào tạo chuyên môn hóa hẹp và chuyển nghề thấp, độ khéo léo của công nhân nếu được sử dụng thích hợp có thể làm ra những sản phẩm có chất lượng cao. Lực lượng lao động xã hội khá lớn và độ tuổi trung bình trẻ là lợi thế giúp doanh nghiệp nhanh chóng đổi mới kỹ thuật mà không vấp phải lực cản lớn. Tuy nhiên, kỷ luật lao động cần phải được chú trọng nhằm giữ ổn định tổ chức sản xuất và kiểm soát chất lượng. Do tính tiểu nông còn nặng nề, nên người lao động chưa có tác phong công nghiệp, nên tính tự giác lao động chưa cao, còn chuyển công việc theo thu nhập, chưa trung thành với công ty. Do đó, không thể áp dụng nguyên xi các mô hình quản lý doanh nghiệp của phương Tây, nhưng cũng không nên thụ động chờ hoàn cảnh. Điều căn bản trong doanh nghiệp là ban quản lý phải gắn với lợi ích của công nhân, công khai các lo lắng cùng công nhân và tạo nên không khí cởi mở, tin tưởng lẫn nhau. Doanh nghiệp hiện nay cũng còn chi phí quá ít cho đào tạo lâu dài nguồn nhân lực, chất lượng lao động chưa được tiêu chuẩn hóa, ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm và năng suất lao động của doanh nghiệp. Để nâng cao năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp Việt Nam phải nâng cao năng suất lao động, tăng thu nhập cho công nhân, đồng thời giảm chi phí lương trong sản phẩm. Đặc biệt, cần có chiến lược thu hút và sử dụng nhân tài làm việc trong công ty. Có đội ngũ cán bộ quản lý đầy năng lực, tích cực, năng động và tận tụy là lợi thế so sánh lớn nhất của doanh nghiệp trong cạnh tranh.

Doanh nghiệp Việt Nam phải tích cực mở cửa liên doanh, liên kết với doanh nghiệp khác, kể cả doanh nghiệp nước ngoài. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp thành đạt trên thế giới cho thấy: không có doanh nghiệp nào đủ sức bao trùm mọi thế mạnh của ngành. Đợi chờ sự tích tụ năng lực trong từng doanh nghiệp ngày nay thì rất chậm. Tăng quy mô sản xuất bằng vốn vay cũng chỉ giải quyết được những lợi thế hạn hẹp của một doanh nghiệp, còn liên doanh, liên kết, thậm chí sát nhập để trở thành các tập đoàn kinh tế lớn sẽ ngay lập tức hội tụ được các lợi thế mà từng doanh nghiệp đã tích lũy được theo những con đường khác nhau. Để có thể liên doanh, liên kết thành công, phải biết hy sinh những lợi ích ngắn hạn, biết lựa chọn đối phương để có thể thông qua kế hoạch. Liên kết để cùng hợp lực cạnh tranh có lẽ là mặt yếu kém lớn nhất của doanh nghiệp Việt Nam. Trong nền kinh tế thị trường hiện đại, các doanh nghiệp còn cần đến cả những liên kết xã hội mang tính ngành nghề nhằm hỗ trợ nhau về mặt tổ chức và pháp lý trong môi trường cạnh tranh quốc tế(**).

Chú thích

** Bài đã đăng trên Tạp chí *Cộng sản*, số 11/2007.