

# Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn hiện nay

NGUYỄN VINH THANH

**H**iện nay, sự cạnh tranh trên thị trường của các thành phần kinh tế ngày càng gay gắt, khốc liệt. Vì vậy, nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam là một nội dung cần được quan tâm.

## I. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

### 1. Về vốn của doanh nghiệp

Số liệu của Tổng cục Thống kê cho thấy, tính đến ngày 1-1-2004, cả nước có 72.012 doanh nghiệp thực tế hoạt động với tổng số vốn là 1.724.558 tỷ đồng (nếu quy đổi ra đô la Mỹ (thời điểm năm 2003) thì quy mô vốn của các doanh nghiệp ở Việt Nam chỉ tương đương với một tập đoàn đa quốc gia cỡ trung bình trên thế giới). Trong đó doanh nghiệp nhà nước chiếm 59,01% tổng vốn của doanh nghiệp cả nước (1.018.615 tỷ đồng); doanh nghiệp ngoài quốc doanh chiếm 19,55% (337.155 tỷ đồng); doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 21,44% tổng vốn các doanh nghiệp cả nước (368.788 tỷ đồng). Xét riêng đối với mỗi doanh nghiệp, vốn của từng doanh nghiệp rất nhỏ (năm 2004, bình quân mỗi doanh nghiệp là 23,95 tỷ đồng), trong đó số doanh nghiệp có quy mô dưới 0,5 tỷ đồng có 18.790 doanh nghiệp (chiếm 26,09% tổng số doanh nghiệp); doanh nghiệp có quy mô vốn từ 0,5 đến 1 tỷ đồng là 12.954 doanh nghiệp (chiếm 17,99%); số doanh nghiệp có vốn từ 1 tỷ đồng đến 5 tỷ đồng là 24.737 doanh nghiệp (chiếm 34,35%); số doanh nghiệp có vốn từ 5 đến 10 tỷ đồng là 5.496 doanh nghiệp (chiếm 7,63%); số doanh nghiệp có số vốn từ 10 đến 50 tỷ là 6.648 doanh nghiệp (chiếm 9,23%); số doanh nghiệp có số vốn từ 50 đến 200 tỷ đồng là 2.491 doanh nghiệp (chiếm 3,46%); số doanh

nh nghiệp có vốn từ 200 đến 500 tỷ đồng là 586 doanh nghiệp (chiếm 0,81%); số doanh nghiệp có vốn trên 500 tỷ đồng là 310 doanh nghiệp (chiếm 0,43% tổng số).

Như vậy, có thể thấy đại đa số các doanh nghiệp đang hoạt động trong tình trạng không đủ vốn cần thiết, đã ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả kinh doanh cũng như năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trên thị trường trong nước và quốc tế. Đây là điều đáng lo khi các chính sách bảo hộ của Nhà nước đến năm 2006 hầu như không còn nữa vì theo lịch trình giảm thuế quan cho khu vực mậu dịch tự do ASEAN - AFTA. Khi đó, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ dễ dàng bị các tập đoàn lớn của các nước trong khu vực đánh bại.

Những khó khăn trong việc tiếp cận các nguồn vốn của các doanh nghiệp là rất lớn, trong khi vốn tồn đọng còn nhiều trong các nguồn và việc huy động vốn trong dân vào đầu tư sản xuất, kinh doanh chưa được cải thiện. Các doanh nghiệp nhà nước được ưu đãi hơn về vốn trước hết là được cấp vốn ban đầu từ ngân sách, cấp đất xây dựng cơ sở sản xuất, kinh doanh... Còn các doanh nghiệp ngoài nhà nước, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chủ yếu dựa vào vốn tự có của cá nhân. Với khả năng tiếp cận nguồn vốn hạn chế, các doanh nghiệp có tình trạng phổ biến là chiếm dụng vốn lẫn nhau, làm lây nhiễm rủi ro giữa các doanh nghiệp.

### 2. Hoạt động nghiên cứu thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

• Về hoạt động nghiên cứu thị trường của các doanh nghiệp: theo một điều tra của tác giả với 175 doanh nghiệp, có 16% số doanh

Nguyễn Vinh Thanh, TS. Phân viện Hà Nội - Học viện CTQG Hồ Chí Minh.

ngành tiến hành nghiên cứu thị trường một cách thường xuyên, 84% số doanh nghiệp còn lại cho rằng công tác nghiên cứu thị trường không nhất thiết phải làm thường xuyên, họ chỉ tiến hành nghiên cứu trước khi có ý định xâm nhập thị trường. Một số liệu của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam cho thấy, chỉ chưa đầy 10% số doanh nghiệp là thường xuyên thăm thị trường nước ngoài, chủ yếu là những doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp nhà nước, 42% số doanh nghiệp thỉnh thoảng mới có cuộc đi thăm thị trường nước ngoài, và khoảng 20% không một lần đặt chân lên thị trường ngoài nước. Các doanh nghiệp nhỏ và các doanh nghiệp tư nhân thì khả năng thâm nhập thị trường nước ngoài hầu như không có.

Hiệu quả của công tác nghiên cứu thị trường còn hạn chế và yếu kém, nhiều thị trường tiềm năng chưa được khai thác, nhiều doanh nghiệp đã phải chịu thua lỗ lớn và mất thị trường do không đi sâu vào nghiên cứu thị trường. Nhiều doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác nghiên cứu thị trường và đã tiến hành nghiên cứu, song "lực bất tòng tâm", vốn ít, ngân sách dành cho việc nghiên cứu thị trường rất hạn hẹp, khả năng thăm quan, khảo sát thị trường nước ngoài rất hạn chế vì mỗi chuyến đi chi phí khá tốn kém, hiệu quả không cao do khả năng tìm kiếm, khai thác và xử lý thông tin của cán bộ còn yếu, lợi ích đem lại không đủ bù chi phí.

Hoạt động nghiên cứu thị trường của các doanh nghiệp chưa được tổ chức một cách khoa học, mà chủ yếu dựa vào kinh nghiệm của người nghiên cứu là chính. Các doanh nghiệp còn rất hạn chế trong việc sử dụng công nghệ thông tin, công cụ toán học, thống kê trong nghiên cứu thị trường. Đa số các doanh nghiệp trên cơ sở thông tin thu thập được, họ tiến hành phân tích bằng cảm tính rồi đưa ra dự báo. Các thông tin sơ cấp về thị trường không có đủ chi phí để thu thập, dẫn đến tình trạng đa số các doanh nghiệp kinh doanh thụ động, không chắc chắn.

• Về việc xác định thị trường mục tiêu: các doanh nghiệp thường lựa chọn thị trường mục tiêu theo cách phản ứng lại với thị trường,

thấy cơ hội của đoạn thị trường nào hấp dẫn thì tập trung vào đoạn thị trường đó. Chẳng hạn, khi hạn hán mất mùa ở Ấn Độ làm xuất hiện nhu cầu nhập khẩu gạo thì họ tập trung vào đó. Cũng tương tự như với thị trường Iraq về đổi lương thực lấy dầu và trả nợ thì các doanh nghiệp lại tập trung vào đoạn thị trường này. Tình trạng phổ biến diễn ra là các doanh nghiệp không chủ động tiếp cận với thị trường để chọn ra cho mình một thị trường mục tiêu, để từ đó có kế hoạch thâm nhập, giữ vững hay mở rộng thị trường.

Nhìn chung, công tác nghiên cứu thị trường của các doanh nghiệp Việt Nam còn yếu kém. Dịch vụ hỗ trợ hoạt động kinh doanh như nghiên cứu thị trường, thông tin kinh tế, ngân hàng dữ liệu... còn hạn chế. Trình độ khai thác và sử dụng thông tin của cán bộ còn thấp, sự quan tâm chưa đúng mức của lãnh đạo doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức không tương ứng... Còn có những mặt hàng của doanh nghiệp nhà nước đang được bảo hộ tuyệt đối (ưu đãi độc quyền) hoặc bảo hộ qua hàng rào thuế quan, trợ cấp (qua ưu đãi tín dụng và bù lỗ, miễn thuế...), thậm chí nhiều doanh nghiệp cố gắng luận chứng để Nhà nước tăng cường các biện pháp bảo hộ mạnh hơn để duy trì việc làm và thị phần.

### 3. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

• Chiến lược sản phẩm của các doanh nghiệp. Trước yêu cầu của thị trường ngày càng cao, các doanh nghiệp Việt Nam đã quan tâm đến yếu tố chất lượng sản phẩm và xây dựng chiến lược sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường. Tuy nhiên các sản phẩm của doanh nghiệp Việt Nam có đặc điểm là: yếu tố tư bản vốn trong cấu thành sản phẩm thấp, hàm lượng tri thức và công nghệ trong sản phẩm không cao, chủ yếu dựa vào yếu tố lao động (gạo, thủy sản) hoặc điều kiện tự nhiên; chất lượng sản phẩm chưa thực sự có ưu thế rõ rệt trên thị trường thế giới; năng suất lao động thấp. Tính độc đáo của sản phẩm không cao, trừ số ít sản phẩm mang đậm bản sắc tự nhiên và văn hóa đặc thù như hàng thủ công mỹ nghệ,... các sản phẩm khác còn lại hầu như luôn đi sau các

nước khác về kiểu dáng, tính năng, thậm chí nhiều sản phẩm tiêu dùng và công nghiệp lạc hậu so với thế giới nhiều thế hệ; giá trị gia tăng sản phẩm trong tổng giá trị của sản phẩm nói chung còn thấp hơn nhiều so với mức trung bình của thế giới.

Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu phải nhập khẩu nguyên vật liệu cho sản xuất. Ngay cả các sản phẩm xuất khẩu và các sản phẩm có sự tăng trưởng cao trong nhiều năm qua như: hàng dệt may, da giày, chế biến thực phẩm và đồ uống, sản phẩm thép và kim loại màu, ô tô, xe máy, hàng điện tử, sản phẩm nhựa ... cũng phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu, bán thành phẩm nhập khẩu. Nhiều nhóm sản phẩm có tỷ trọng chi phí cho nguyên vật liệu chiếm trên 60% giá thành sản phẩm như: giấy in, giấy viết, phôi thép và thép cán, lớp xe các loại... Việc nhập khẩu với số lượng lớn nguyên vật liệu cũng sẽ gây tác động trực tiếp tới tính chủ động của các doanh nghiệp Việt Nam trong việc lập kế hoạch kinh doanh và tới giá thành do phụ thuộc vào biến động giá cả nguyên liệu nhập khẩu, biến động tỷ giá hối đoái... Ngoài ra, việc phải nhập khẩu các nguyên liệu phục vụ sản xuất trong nước cũng sẽ làm phát sinh thêm nhiều khoản chi phí khác như; chi phí vận chuyển, chi phí các thủ tục hải quan, chi phí cảng, chi phí bảo hiểm...

Chi phí dịch vụ hạ tầng phục vụ sản xuất công nghiệp như: điện, viễn thông, cảng biển, vận tải ở Việt Nam cũng được đánh giá là cao hơn mức trung bình của các nước trong khu vực. Chẳng hạn, cước viễn thông quốc tế Việt Nam cao hơn so với các nước trong khu vực từ 30% - 50% (Thái Lan, Malaixia, Indônêxia, Singapo); cước vận tải đường biển container cao hơn 40% - 50% so với Malaixia và Singapo. Theo thống kê sơ bộ, ngoài các khoản chi phí cho dịch vụ vận tải và chi phí thông thường khác, một doanh nghiệp trong quá trình xuất nhập khẩu hàng hóa qua đường biển hoặc đường hàng không phải chịu thêm khoảng 20 loại phí khác, với cách tính phí cũng khác nhau ở mỗi cảng và mỗi đại lý vận tải (ví dụ như: phí đại lý, phí dỡ hàng, phí nâng hạ và chuyển bãi container, phí lưu kho bãi...). Tất

cả các khoản chi phí này đều có ảnh hưởng rất lớn tới chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm và sức cạnh tranh của sản phẩm cũng như doanh nghiệp.

• *Chiến lược phân phối.* Do các doanh nghiệp Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ là chủ yếu đã làm hạn chế tầm hoạt động và mạng lưới phân phối. Nhiều doanh nghiệp vẫn áp dụng hình thức các kênh phân phối qua các trung gian thương mại nên chưa thiết lập được hệ thống phân phối hàng hóa đến đại lý hoặc người tiêu dùng cuối cùng. Với phương thức này, các doanh nghiệp Việt Nam không thể kiểm soát được quá trình phân phối và tiêu thụ sản phẩm của họ và không thể nắm bắt trực tiếp những thông tin phản ánh tình hình thị trường. Hiện nay, có một số doanh nghiệp đã tận dụng được các đại lý để phân phối bán lẻ, mà chưa chú trọng đến việc nghiên cứu đặc điểm của thị trường gồm đặc tính của các tập khách hàng (cá nhân, tổ chức, khách hàng mục tiêu, tiềm năng, đối thủ cạnh tranh...); đặc tính của sản phẩm (tính dễ hư hỏng; tính mùa vụ; đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm,...); đặc điểm môi trường (điều kiện kinh tế, khả năng quản lý, quy định ràng buộc về pháp lý, điều kiện địa lý, giao thông, vận chuyển,...). Xác lập hệ thống này còn mang tính chất “phi vụ” chứ chưa hình thành được chiến lược về kênh phân phối chuẩn.

So với nhiều công cụ cạnh tranh khác, hệ thống kênh phân phối của hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa được quan tâm đúng mức và còn tồn tại nhiều hạn chế. Đối với các doanh nghiệp nhà nước, kênh phân phối vẫn còn mang nhiều dấu ấn của thời kỳ bao cấp. Đối với những doanh nghiệp ngoài quốc doanh, một bộ phận vẫn còn tổ chức kênh phân phối theo kiểu trao đổi đơn (bên mua và bên bán chỉ quan hệ với nhau một lần); một bộ phận khác tổ chức kênh phân phối theo kiểu tự nhiên, không hề có tác động quản lý điều khiển theo hướng có mục tiêu.

• *Chiến lược truyền tin và xúc tiến hỗn hợp.* Hoạt động xúc tiến hỗn hợp của các doanh nghiệp còn ở trình độ thấp, giản đơn và không mang lại hiệu quả thiết thực. Nhiều doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở mức in ấn và phát

hành các tờ rơi giới thiệu về doanh nghiệp. Có rất ít doanh nghiệp xây dựng được chương trình xúc tiến hỗn hợp để giới thiệu sản phẩm cho khách hàng. Chi phí dành cho quảng cáo còn quá thấp, chỉ dưới 1% doanh thu là quá nhỏ so với doanh nghiệp nước ngoài như Coca Cola là 20% và Sony là 10%; chất lượng quảng cáo còn rất yếu do thiếu chuyên gia trong lĩnh vực này. Hình thức quảng cáo của các doanh nghiệp vẫn chủ yếu là xuất bản các tập catalogue, brochure với nội dung đơn điệu, không mang dấu ấn của quảng cáo cho thị trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Kết quả điều tra của Cục Xúc tiến thương mại - Bộ Thương mại cho thấy, một số doanh nghiệp đã quan tâm đến việc xây dựng và bảo hộ thương hiệu, tuy nhiên mới chỉ có 4,2% doanh nghiệp cho rằng thương hiệu là vũ khí trong cạnh tranh, 5,4% cho rằng thương hiệu là tài sản của doanh nghiệp, còn 30% cho rằng thương hiệu sẽ giúp bán được hàng với giá cao hơn và đem lại tự hào cho người tiêu dùng. Trong khi đó có đến 90% người tiêu dùng lại cho rằng thương hiệu là yếu tố quyết định khi họ lựa chọn mua sắm. Mặc dù vậy, việc đầu tư cho thương hiệu của doanh nghiệp còn quá ít, có 80% doanh nghiệp chưa có bộ phận chức năng lo quản lý nhãn hiệu, 74% doanh nghiệp đầu tư dưới 5% doanh thu cho việc xây dựng và phát triển thương hiệu, 20% không hề chi cho việc xây dựng thương hiệu. Việc xây dựng và phát triển thương hiệu của các doanh nghiệp cũng gặp phải những khó khăn: 23% doanh nghiệp cho rằng có khó khăn về vốn và tài chính, nạn hàng giả và vi phạm bản quyền (19%), cơ chế, chính sách, thủ tục... (14%), nguồn nhân lực (11,8%), xây dựng chiến lược và cách thực hiện (8%), thủ tục hành chính (7,2%), giá dịch vụ (6,3%).

Nhiều doanh nghiệp thường xem nhẹ vai trò của thương hiệu sản phẩm hoặc thương hiệu doanh nghiệp nên không đăng ký thương hiệu tại nước nhập khẩu. Điều đó đã làm cho doanh nghiệp bị mất thương hiệu trên thị trường thế giới đối với một số sản phẩm như: nước mắm Phú Quốc, bia Sài Gòn, may Việt Tiến, khóa Việt Tiệp, cà phê Trung Nguyên,

Vinatoba, Bia Hà Nội, ViFon,...

Tỷ lệ doanh nghiệp nối mạng internet còn rất hạn chế (22,4% trong tổng số các doanh nghiệp Việt Nam). Bên cạnh đó số doanh nghiệp áp dụng thương mại điện tử còn quá ít, hiện chỉ có 2% doanh nghiệp có website, 8% tham gia có tính chất phong trào, còn lại 90% doanh nghiệp chưa tham gia, chưa biết sử dụng (trong khi công nghệ thông tin và thương mại điện tử là công cụ giúp cho chi phí gia nhập thị trường quốc tế ngày càng giảm).

Việc quảng cáo thông qua các công ty quảng cáo ở nước ngoài hầu như không được các doanh nghiệp sử dụng, hầu hết các doanh nghiệp chưa đủ khả năng tài chính và chưa được trang bị công nghệ để quảng cáo ở nước ngoài. Hiện nay, vẫn còn một bộ phận doanh nghiệp chưa tiến hành quảng cáo sản phẩm của mình vì nhiều lý do khác nhau. Trong đó, có 50% doanh nghiệp không quảng cáo vì lý do chi phí cho dịch vụ quảng cáo quá lớn, 25% doanh nghiệp không quảng cáo vì quy mô của doanh nghiệp nhỏ nên chưa có nhu cầu quảng cáo và 12,5% doanh nghiệp không quảng cáo vì không tìm được tổ chức cung cấp dịch vụ thích hợp.

#### 4. Năng lực quản lý và điều hành

Theo kết quả điều tra, có 40,6% doanh nghiệp đã áp dụng thành tựu khoa học kỹ thuật trong quản lý; giảm tối đa biên chế quản lý là 43,4%; tiết kiệm các chi phí gây lãng phí 73,7%; việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 sẽ giúp cho doanh nghiệp chủ động trong việc xây dựng qui trình công tác cho từng lao động và mối quan hệ dây chuyền giữa các lao động và bộ phận công tác nhằm hợp lý hóa sản xuất và quản lý, giảm biên chế hành chính, góp phần giảm chi phí quản lý, hạ giá thành sản phẩm. Tuy nhiên, việc thuê chuyên gia và đào tạo để ứng dụng ISO có thể đòi hỏi một số chi phí tương đối lớn ban đầu, coi như một khoản đầu tư để cải tiến quản lý. Có 32,0% doanh nghiệp đã quản lý doanh nghiệp theo tiêu chuẩn ISO.

Đối với các doanh nghiệp nhà nước, mặc dù đã có chủ trương xoá bỏ chủ quản, nhưng hiện đang có quá nhiều cấp, ngành trực tiếp can

thiệt công việc kinh doanh hàng ngày của doanh nghiệp. Việc phân cấp trên dưới, ngang dọc chưa rõ ràng đã gây ra tình trạng doanh nghiệp chịu nhiều cấp, nhiều ngành cùng ra sức “tăng cường quản lý”; công tác thanh tra, kiểm tra chồng chéo, gây phiền hà cho doanh nghiệp hoạt động. Cơ chế “bộ chủ quản”, “cấp chủ quản” đang gây rất nhiều khó khăn cho doanh nghiệp. Việc phân chia “quốc doanh trung ương”, “quốc doanh địa phương” đã tạo nhiều bất hợp lý, phân biệt đối xử, ảnh hưởng đến kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Trong nội bộ mỗi doanh nghiệp nhà nước, tổ chức quản lý còn quá công kênh so với doanh nghiệp ngoài nhà nước, nhiều ban, bộ, nhiều thủ tục hành chính rườm rà chưa được sửa đổi đã làm cho doanh nghiệp không thể năng động, linh hoạt, đáp ứng kịp thời yêu cầu của thị trường. Trình độ cán bộ quản lý thấp, hạn chế trong tiếp cận với những kiến thức, phong cách quản lý hiện đại, đặc biệt là kinh nghiệm giao dịch xuất nhập khẩu, nghiên cứu tiếp cận với thị trường thế giới. Khả năng quản lý cả về kỹ thuật và kinh doanh kém. Thiếu đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao, đây là một trong những tồn tại lớn đối với các doanh nghiệp hiện nay. Biên chế bộ máy quản lý của doanh nghiệp nhà nước gấp tới 2-3 lần so với doanh nghiệp ngoài nhà nước cùng ngành nghề và quy mô; cùng có số tài sản cố định như nhau nhưng doanh nghiệp nhà nước có số lượng lao động gấp 10 lần doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài.

### 5. Chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới (R&D)

Đối với hầu hết các doanh nghiệp trên thế giới hiện nay, nhất là tại các nước phát triển, chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới chiếm tỷ trọng khá lớn trong cơ cấu chi phí nhằm đầu tư nghiên cứu các công nghệ kỹ thuật mới nâng cao chất lượng và năng suất lao động hay tạo ra các sản phẩm mới, độc đáo, hiện đại, đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng, qua đó làm tăng hiệu quả kinh doanh và tạo một vị trí vững chắc trên thị trường. Qua điều tra, có 69,1% doanh nghiệp đầu tư chi phí cho R&D. Khu vực có vốn đầu tư nước ngoài có tỷ lệ cao nhất chiếm 84,6%;

khu vực doanh nghiệp nhà nước chiếm 71,9%; cuối cùng là khu vực doanh nghiệp ngoài nhà nước. Tuy nhiên, các doanh nghiệp chỉ dành 0,2% đến 0,3% doanh thu cho nghiên cứu phát triển sản phẩm mới.

Thực tế là nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa có chiến lược kinh doanh, trong điều hành chủ yếu vẫn là “xử lý tình huống” với công việc hàng ngày, chưa thấy được yêu cầu của quản lý hiện đại nên chưa chú ý đến công tác nghiên cứu và phát triển.

### 6. Trình độ công nghệ

Trong những năm qua, nhiều doanh nghiệp đã có những đổi mới, nhiều máy móc thiết bị và công nghệ mới được chuyển giao từ các nước công nghiệp phát triển. Song tốc độ đổi mới công nghệ và trang thiết bị còn chậm, chưa đồng đều và chưa theo một định hướng phát triển rõ rệt. Hiện vẫn còn tồn tại đan xen trong nhiều doanh nghiệp các loại thiết bị công nghệ từ lạc hậu, trung bình đến tiên tiến, do vậy đã làm hạn chế hiệu quả vận hành thiết bị và giảm mức độ tương thích, đồng nhất giữa sản phẩm đầu vào, đầu ra.

Phần lớn các doanh nghiệp nước ta đang sử dụng công nghệ tụt hậu so với mức trung bình của thế giới 2 - 3 thế hệ. 80% - 90% công nghệ nước ta đang sử dụng là công nghệ ngoại nhập. Có 76% máy móc, dây chuyền công nghệ nhập thuộc thế hệ 1950 - 1960; 75% số thiết bị đã hết khấu hao, 50% là đồ tân trang. Rất nhiều doanh nghiệp ngoài quốc doanh đang sử dụng máy móc, thiết bị do các doanh nghiệp nước ngoài đã thải bỏ. Tính chung cho các doanh nghiệp, mức độ thiết bị hiện đại chỉ có 10%, trung bình 38%, lạc hậu và rất lạc hậu 52%. Đặc biệt ở khu vực sản xuất nhỏ, thiết bị ở mức lạc hậu và rất lạc hậu chiếm 75%. Trong khi đó, các doanh nghiệp Việt Nam đầu tư đổi mới công nghệ ở mức thấp, chi phí chỉ khoảng 0,2-0,3% doanh thu, so với mức 5% ở Ấn Độ hay 10% ở Hàn Quốc. Theo đánh giá của Bộ KH&CN thì đổi mới công nghệ thuộc loại năng lực yếu nhất của các doanh nghiệp Việt Nam.

Sự lạc hậu về công nghệ và kỹ thuật sẽ tạo ra chất lượng sản phẩm thấp và không ổn định làm cho doanh nghiệp khó khăn trong

việc lựa chọn mặt hàng kinh doanh, hạn chế khả năng cạnh tranh bằng giá (giá thành các sản phẩm trong nước cao hơn các sản phẩm nhập khẩu từ 20% - 40%).

### 7. Nhân lực trong các doanh nghiệp

Nhiều ý kiến cho rằng, lao động là một lợi thế cạnh tranh của Việt Nam bởi chi phí lao động rẻ, trình độ dân trí của lao động Việt Nam cao, có truyền thống lao động cần cù, ham học hỏi, khéo tay, nhanh trí... Nhưng chúng ta phải nhìn nhận rằng chi phí lao động tuy rẻ nhưng năng suất lao động chỉ ở mức trung bình và thấp (trên 60%), chủ yếu lại là lao động thủ công, tác phong lao động công nghiệp còn kém. Do đó nếu so sánh lao động Việt Nam với lao động các nước trong khu vực thì có thể nói đây là điểm yếu của Việt Nam.

Nếu xét chi phí lao động thì chi phí lao động của Việt Nam cao hơn nhiều so với Indônêxia, nếu xét tới lao động có trình độ kỹ thuật và có năng suất cao thì lao động Việt Nam lại không thể so sánh với Thái Lan, Malaixia, Singapo. Thêm nữa, phần lớn các doanh nghiệp phải tự đào tạo tay nghề cho người lao động (chiếm 85,06%), chứ không phải lao động được đào tạo qua hệ thống trường dạy nghề tập trung, điều này dẫn đến chi phí đào tạo cho lao động cao, nhưng trình độ hiểu biết khoa học kỹ thuật của lao động thấp. Trong một khảo sát về lĩnh vực này, tỷ lệ đào tạo giữa đại học/trung cấp/công nhân kỹ thuật là 1/0,83/0,6. Một vấn đề thuộc chiến lược giai đoạn - đào tạo quốc gia được đặt ra là sớm khắc phục mô hình "hình tháp lộn ngược" này để lao động Việt Nam được đào tạo lành nghề, có năng suất cao chứ không phải chỉ vì "giá rẻ", thực sự trở thành một lợi thế cạnh tranh so với các nước trong khu vực.

### 8. Kết luận:

Trên cả thị trường trong nước và quốc tế, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam còn thấp, nguyên nhân là do:

- Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam chưa đủ thông tin về thị trường, ra quyết định theo kinh nghiệm và theo cảm tính là chủ yếu.

- Chưa đẩy mạnh ứng dụng chiến lược marketing tổng thể hoặc marketing đa dạng

sản phẩm và đa thương hiệu.

- Các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa là chủ yếu (xét về tổng thể thì 90% các doanh nghiệp Việt Nam có quy mô nhỏ). Hơn nữa, có quá nhiều doanh nghiệp cùng hoạt động kinh doanh một mặt hàng trên cùng một thị trường đã dẫn đến tình trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp giảm sút. Tình trạng các doanh nghiệp trong nước cạnh tranh với nhau, làm giảm giá một cách không cần thiết, đặc biệt là với các mặt hàng xuất khẩu đã làm giảm đáng kể năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp.

- Tiềm lực về tài chính (đặc biệt là các doanh nghiệp tư nhân) hầu như rất hạn chế, vốn đầu tư ban đầu ít, vốn lưu động lại càng ít. Thiếu vốn dẫn đến tình trạng các doanh nghiệp không có điều kiện để lựa chọn các mặt hàng có chất lượng cao trong kinh doanh, đầu tư vào đổi mới các thiết bị, công nghệ kinh doanh.

- Nhận thức về tầm quan trọng của kênh phân phối của nhiều doanh nghiệp còn hạn chế. Phần lớn các doanh nghiệp không xây dựng được mạng lưới phân phối trực tiếp ở nước ngoài.

- Văn hóa doanh nghiệp, văn minh thương mại, hệ thống dịch vụ của các doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu và yếu.

- Việc tạo lập thương hiệu sản phẩm và doanh nghiệp còn bị xem nhẹ, chưa thực sự coi thương hiệu là tài sản của doanh nghiệp. Số lượng doanh nghiệp xây dựng được hệ thống quản lý chất lượng còn ít.

- Khả năng liên doanh liên kết giữa các doanh nghiệp chưa chặt chẽ, điều đó phần nào làm giảm bớt sức mạnh của cả cộng đồng doanh nghiệp.

- Chi phí kinh doanh còn cao; năng lực và bộ máy quản lý điều hành chưa tốt; cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý của hệ thống doanh nghiệp nhà nước còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới; công nghệ kinh doanh và khả năng tiếp cận đổi mới công nghệ kinh doanh còn lạc hậu,...

- Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp còn chưa hoàn chỉnh, đồng bộ, chưa thực sự

hỗ trợ cho các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh.

### II. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TRONG THỜI GIAN TỚI

#### 1. Tăng cường hoạt động marketing hỗn hợp

##### • *Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường*

Nghiên cứu thị trường là công việc cần thiết đầu tiên đối với bất cứ doanh nghiệp nào trong quá trình kinh doanh. Một doanh nghiệp không thể khai thác hết tiềm năng của mình cũng như không thoả mãn tốt được nhu cầu của khách hàng nếu không có được đầy đủ các thông tin chính xác về thị trường.

Thông qua việc nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp sẽ nắm được những thông tin cần thiết về giá cả, cung cầu hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đang kinh doanh hoặc sẽ kinh doanh để đề ra những phương án chiến lược và biện pháp cụ thể được thực hiện mục tiêu kinh doanh đề ra. Quá trình nghiên cứu thị trường là quá trình thu thập thông tin, số liệu về thị trường kinh doanh, phân tích so sánh số liệu đó và rút ra kết luận, từ đó đề ra các biện pháp thích hợp đối với các doanh nghiệp. Để công tác nghiên cứu thị trường đạt hiệu quả cao, các doanh nghiệp cần kết hợp cả hai phương pháp nghiên cứu tại bàn và phương pháp nghiên cứu tại hiện trường.

Doanh nghiệp nên tiến hành nghiên cứu thị trường theo trình tự sau: xác định mục tiêu nghiên cứu thị trường; xây dựng hệ thống các chỉ tiêu nghiên cứu thị trường; xác định và lựa chọn phương pháp nghiên cứu; xây dựng kế hoạch nghiên cứu; thực hiện, điều chỉnh kế hoạch và viết báo cáo.

##### • *Hoàn thiện chiến lược sản phẩm của doanh nghiệp*

Các doanh nghiệp cần chọn những sản phẩm có thể mạnh, không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa sản phẩm theo nhu cầu tiêu dùng ngày càng

đa dạng và nâng cao của xã hội. Khai thác có hiệu quả lợi thế của quốc gia trong lựa chọn sản phẩm kinh doanh, hiện đại hóa khâu thiết kế sản phẩm, lựa chọn hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến trên thế giới phù hợp với doanh nghiệp để nâng cao chiến lược sản phẩm.

Doanh nghiệp cần quan tâm đến chiến lược thích ứng hóa sản phẩm nhằm thoả mãn đến mức cao nhất nhu cầu thị trường. Trong chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp còn phải tính đến việc phát triển các sản phẩm mới, phải xem xét thái độ đối với sản phẩm của người tiêu dùng để kịp thời đưa ra các giải pháp cần thiết. Doanh nghiệp cần quán triệt sâu sắc việc coi trọng chiến lược sản phẩm gắn với việc đổi mới sản phẩm, gắn với chiến lược nhãn hiệu và các chiến lược dịch vụ gắn với sản phẩm.

Sản phẩm phải đảm bảo thích nghi và đáp ứng nhu cầu thị trường về chất lượng, kiểu dáng, mẫu mã và bao gói. Sự thích ứng của sản phẩm với một thị trường phụ thuộc vào 2 yếu tố cơ bản: mức độ chấp nhận người tiêu dùng cuối cùng và mức độ sẵn sàng chấp nhận của các nhà sản xuất, của các khách hàng trung gian (nhà bán buôn, nhà bán lẻ).

##### • *Hoàn thiện chiến lược phân phối và tổ chức mạng lưới bán hàng*

Nhiệm vụ phát triển hệ thống kênh phân phối cần được xác lập và điều khiển bởi cấp quản lý cao nhất của doanh nghiệp. Kênh phân phối cần được đầu tư về vật chất, tiền bạc và nhân lực tương xứng với mục tiêu mà nó phải theo đuổi.

Cần kiên quyết loại trừ những cách thức tổ chức và quản lý kênh đã quá lạc hậu và lỗi thời. Doanh nghiệp nên chọn kiểu kênh phân phối dọc (đây là kiểu tổ chức kênh rất hiệu quả và đang được áp dụng phổ biến). Tư tưởng cơ bản hệ thống kênh phân phối dọc là:

- Trong kênh gồm có nhiều thành viên khác nhau (nhà sản xuất, nhà bán buôn, bán lẻ...). Các thành viên liên kết với nhau thành một hệ thống thống nhất, chặt chẽ, bền vững để không bị phá vỡ bởi bất kỳ xung lực nào từ môi trường bên ngoài.

- Trong kênh phải có một tổ chức giữ vai trò người chỉ huy kênh (thường là nhà sản xuất). Quản lý giữa các tổ chức hay thành viên kênh phải đảm bảo chặt chẽ đến mức tạo ra một sự lưu thông thông suốt của hàng hóa và các dòng chảy khác trong kênh từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng và ngược lại.

- Tính thống nhất và sự liên kết chặt chẽ giữa các thành viên kênh được đảm bảo bằng sự hợp tác toàn diện và dựa trên nền tảng thống nhất lợi ích của toàn bộ hệ thống kênh và của từng thành viên kênh.

Để tạo lập được một hệ thống kênh phân phối dọc, các doanh nghiệp cần quan tâm đến một số hoạt động cụ thể sau:

- Đầu tư xứng đáng cho việc thiết kế (hay xây dựng hệ thống kênh hoàn hảo, tạo ra một cơ cấu kênh phân phối tối ưu về chiều dài (số cấp độ trung gian của kênh), chiều rộng (sản lượng thành viên ở cùng một cấp độ của kênh), số lượng kênh được sử dụng và tỷ trọng hàng hóa được phân bổ vào mỗi kênh. Muốn vậy phải tiến hành phân tích toàn diện các yếu tố nội tại của công ty, các yếu tố thuộc về trung gian phân phối, thị trường khách hàng và các yếu tố khác thuộc môi trường vĩ mô của kinh doanh.

- Sau khi thiết kế được một cơ cấu kênh phân phối tối ưu, các doanh nghiệp phải biến các mô hình này thành hiện thực, nghĩa là phát triển mạng lưới phân phối và thực hiện các biện pháp để điều khiển, quản lý nó. Trong quá trình phát triển mạng lưới, tuyển chọn, thu hút các thành viên kênh cũng như quá trình quản lý kênh, các doanh nghiệp không chỉ đơn thuần đầu tư tiền bạc mà phải có những kế sách khôn ngoan kiên trì, mềm dẻo, khai thác những khía cạnh văn hóa, tập quán truyền thống của người Việt Nam.

- Doanh nghiệp phải xử lý kịp thời có hiệu quả các mâu thuẫn, xung đột trong kênh, giải quyết các xung đột ngay từ khi mới phát sinh. Muốn vậy, phải thực hiện phân loại chúng. Với mỗi loại xung đột có những biện pháp xử lý thích hợp: thoả thuận về mục tiêu cơ bản; thành lập Hội đồng phân phối, sử dụng biện pháp ngoại giao, trung gian hoà giải hay trọng tài phán xử.

- Doanh nghiệp cũng cần thường xuyên đánh giá hoạt động của các thành viên kênh để có sự quản lý và điều chỉnh hệ thống kênh một cách có căn cứ và kịp thời.

### ***• Tăng cường công tác quảng cáo, xúc tiến bán hàng và các loại dịch vụ để kích thích sức mua của thị trường***

Quảng cáo và tuyên truyền trong truyền tin và xúc tiến hỗn hợp phải hướng đồng thời tới ba mục tiêu là: thông tin, thuyết phục và gợi nhớ. Tư tưởng chủ đạo của các thông điệp đưa ra phải dựa vào nguồn gốc sản phẩm, gây chú ý đến điều gì đó của sản phẩm đối với khách hàng. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần quảng cáo uy tín của doanh nghiệp và tính nổi trội của các dịch vụ đi theo. Trong quá trình thực hiện chiến lược quảng cáo và tuyên truyền, doanh nghiệp có thể thực hiện theo quy trình 6 bước như sau:

+ Xác định rõ đối tượng tác động mục tiêu là ai, là người mua tiềm năng, người sử dụng hiện tại, người quyết định mua hàng hay người có tác động ảnh hưởng, cá nhân hay tổ chức...

+ Xác định các mục tiêu cần phải đạt được. Mục tiêu cần phải đạt được có thể chỉ là thông báo (khi bắt đầu quảng cáo và tuyên truyền) hoặc mục tiêu thuyết phục khách hàng có sự nhận thức đầy đủ và lòng tin vào sản phẩm và sự phục vụ của doanh nghiệp, hoặc chỉ là mục tiêu nhắc nhở khách hàng để họ có thể nhớ đến sản phẩm và doanh nghiệp.

+ Lựa chọn các phương án phân bổ ngân sách cho hoạt động truyền tin và xúc tiến hỗn hợp. Có nhiều phương pháp xác định ngân sách như: tùy theo khả năng; phần trăm trên doanh số; phương pháp ngang bằng cạnh tranh; phương pháp theo mục tiêu; phương pháp phân tích, so sánh.

+ Quyết định các công cụ truyền tin và xúc tiến hỗn hợp. Nội dung chủ yếu của bước này là lựa chọn công cụ có tính khả thi cao, phù hợp với khả năng tài chính và đáp ứng được mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra trong chiến lược truyền tin và xúc tiến hỗn hợp.

+ Tổ chức thực hiện các hoạt động truyền tin và xúc tiến hỗn hợp. Trong quá trình tổ



chức thực hiện phải chú ý tới luật pháp và quy định của nhà nước về truyền tin và xúc tiến hỗn hợp về ngôn ngữ, biểu tượng, nội dung và các hình thức được ghép và không được ghép.

+ Kiểm soát, đánh giá hiệu quả và hiệu chỉnh chiến lược khi cần thiết.

Các doanh nghiệp để phát triển thị trường và tăng doanh thu cần tăng cường các hoạt động dịch vụ trước, trong và sau bán hàng như: dịch vụ chào hàng, bảo hành sửa chữa miễn phí, cung ứng đồng bộ có bảo đảm, vận chuyển đến tận tay người tiêu dùng một cách nhanh chóng, chính xác, chu đáo, theo yêu cầu của khách hàng với chất lượng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Các doanh nghiệp cần có ban dịch vụ khách hàng để xử lý các khiếu nại và điều chỉnh, cung ứng các dịch vụ khách hàng một cách tốt nhất.

### **2. Giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm**

Nâng cao nhận thức của mọi thành viên trong từng doanh nghiệp, không chỉ từ đội ngũ lãnh đạo, quản lý mà ngay cả đội ngũ người lao động về ý nghĩa sống còn của việc giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm và nâng cao chất lượng sản phẩm. Khởi dậy khả năng sáng tạo, phát huy trí tuệ của từng cá nhân và tập thể nhằm tìm cách tối thiểu hóa chi phí sản xuất, đặc biệt là chi phí nguyên liệu, chi phí quản lý doanh nghiệp... Ngoài ra, từng thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ lao động trực tiếp làm ra sản phẩm cần tự trau dồi, nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ tay nghề.

Với hiện trạng công nghệ và thiết bị sản xuất lạc hậu như hiện nay của các doanh nghiệp Việt Nam đã dẫn tới tình trạng định mức tiêu hao về chi phí nguyên vật liệu lớn và phát sinh thêm nhiều chi phí cho sửa chữa, bảo dưỡng. Do đó, trước mắt cần đẩy mạnh đầu tư và thay thế một số loại thiết bị, máy móc sản xuất đã quá lạc hậu, cho năng suất thấp và tiêu hao nhiều năng lượng. Tuy nhiên, trong điều kiện nhiều doanh nghiệp

còn thiếu vốn, tiềm lực tài chính chưa đủ mạnh để đầu tư đồng bộ công nghệ và thiết bị thì các doanh nghiệp này cần chủ động trong việc liên kết và hợp tác kinh doanh với nhau. Sự hợp tác liên kết giữa các doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau sẽ giúp các doanh nghiệp giảm thiểu những khó khăn về tài chính, công nghệ, vốn, thị trường... và đẩy mạnh nội lực phát triển cho doanh nghiệp.

### **3. Xây dựng và phát triển thương hiệu doanh nghiệp.**

*Một là*, doanh nghiệp phải phát triển sáng tạo nhãn hiệu. Các doanh nghiệp cần trao việc hoạch định chiến lược và sáng tạo nhãn hiệu cho các chuyên gia nhằm mục đích là biến mình thành người thẩm định; sử dụng các dịch vụ tư vấn như: tư vấn sáng tạo phát triển nhãn hiệu; tư vấn về pháp lý; tư vấn kinh doanh và hoạch định chiến lược; tư vấn về quảng cáo và truyền thông; giám sát các nhà cung cấp dịch vụ tư vấn. Việc sử dụng dịch vụ này sẽ đưa lại những điều tốt hơn cho doanh nghiệp.

*Hai là*, xây dựng thương hiệu phải khơi dậy cảm xúc của khách hàng. Để xây dựng một thương hiệu được khách hàng tin cậy thì doanh nghiệp cần phải hiểu rõ người khách hàng của mình hơn ai hết, và luôn lấy sự hài lòng của khách hàng làm trọng tâm cho mọi hoạt động.

*Ba là*, doanh nghiệp phải coi thương hiệu là công cụ bảo vệ lợi ích của mình. Để làm được điều này, trước tiên phải mở rộng thương hiệu bằng cách sử dụng thương hiệu đã thành danh của sản phẩm này cho một loại sản phẩm khác có chung kỹ năng, hoặc tạo ra một sản phẩm mới bổ sung cho sản phẩm đã có để làm tăng sự hài lòng và mức độ cảm nhận của khách hàng mục tiêu với sản phẩm đó.

*Bốn là*, nâng cao nhận thức về bảo hộ nhãn hiệu hàng hóa. Các doanh nghiệp cũng cần nhận thức rằng mình là chủ thể trong các quan hệ về sở hữu trí tuệ. Các nhãn hiệu, kiểu dáng hàng hóa xuất khẩu là tài sản của doanh nghiệp. Do vậy, việc đăng ký sở hữu

công nghiệp, đăng ký độc quyền nhãn hiệu hàng hóa, nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của thương hiệu tại các thị trường mà doanh nghiệp có chiến lược đầu tư kinh doanh là rất cần thiết.

#### **4. Đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý, hoàn thiện kỹ năng quản lý hiện đại của đội ngũ lãnh đạo, quản trị trong các doanh nghiệp**

Để đổi mới, hoàn thiện hay lựa chọn mô hình tổ chức quản lý kinh doanh thích hợp cần phải thực hiện các biện pháp sau:

- Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong hệ thống tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp, cần có sự phân biệt tương đối về tính chất, công việc của các bộ phận, tránh sự chồng chéo, tạo điều kiện cho cán bộ quản lý tập trung đầu tư chuyên sâu và đảm bảo sự hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp một cách nhịp nhàng.

- Điều chỉnh hợp lý tầm, hạn quản trị phù hợp với yêu cầu của đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp với xây dựng mạng lưới thông tin, xác định các quyết định đưa ra một cách chính xác, hiệu quả.

- Đảm bảo thông tin trong nội bộ doanh nghiệp, đây là điều kiện quyết định sự tồn tại của bất cứ một tổ chức nào. Đảm bảo thông tin tốt làm cho mọi thành viên hiểu rõ được mục đích của tổ chức, có thể đạt được sự thống nhất giữa mục đích cá nhân và mục đích của tập thể. Tổ chức thông tin trong nội bộ doanh nghiệp phải tuân thủ các nguyên tắc sau đây:

+ Các kênh thông tin phải được hiểu biết cụ thể. Thông tin tương ứng phải được phổ biến rộng rãi cho tất cả mọi người, mọi cấp trong tổ chức được biết rõ ràng.

+ Các tuyến thông tin cần trực tiếp và ngắn gọn. Tuyến thông tin càng ngắn thì khả năng truyền đạt thông tin càng nhanh, việc giải quyết các tình huống bất ngờ sẽ được thực hiện kịp thời, không bị chậm trễ.

+ Cần duy trì hoạt động của toàn bộ hệ thống thông tin một cách thường xuyên không bị ngắt quãng.

+ Mọi thông tin phải xác thực. Điều này có nghĩa là người truyền đạt thông tin phải thực sự là người nắm chức vụ và quyền hạn liên quan đến thông tin mà anh ta truyền đạt.

+ Để đảm bảo cho việc tổ chức truyền đạt thông tin đáp ứng những yêu cầu của công tác quản lý, các doanh nghiệp cần trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật, sử dụng các phương tiện truyền tin tiên tiến như sử dụng mạng máy vi tính. Cần giảm bớt việc sử dụng các phương tiện như văn bản, thư tín, các cuộc họp để truyền tin.

- Duy trì và phát triển mối quan hệ ngang giữa các bộ phận trong tổ chức. Lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm đến vấn đề duy trì và phát triển mối quan hệ ngang giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, để hoạt động của các bộ phận này phối hợp ăn ý với nhau nhằm thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

#### **5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp**

Để có được đội ngũ lao động đủ khả năng đáp ứng được yêu cầu kinh doanh trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường mở cửa, cần tập trung thực hiện các giải pháp sau:

- Tiến hành sắp xếp bố trí hợp lý đội ngũ cán bộ quản lý và lao động hiện có ở các doanh nghiệp. Cần phát hiện người có năng lực, bố trí họ vào những công việc phù hợp với ngành nghề, trình độ và năng lực sở trường. Bổ sung những cán bộ, lao động đủ tiêu chuẩn, có triển vọng phát triển, đồng thời thay thế những cán bộ, nhân viên không đủ năng lực, không đủ tiêu chuẩn, vi phạm pháp luật và đạo đức. Đây là giải pháp quan trọng để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công tác của đội ngũ cán bộ hiện có mà chưa cần đến việc đào tạo, bồi dưỡng.

- Tạo sự gắn bó về quyền lợi và trách nhiệm của người lao động với doanh nghiệp bằng các chính sách như: đầu tư cho đào tạo; bảo đảm công ăn việc làm ổn định cho người lao động kể cả khi có biến động; xây dựng chế độ tiền lương và thưởng theo hướng khuyến

khích người lao động có những đóng góp tích cực cho sự phát triển của doanh nghiệp.

- Đa dạng hóa các kỹ năng và đảm bảo khả năng thích ứng của người lao động khi cần có sự điều chỉnh lao động trong nội bộ doanh nghiệp. Biện pháp này sẽ giúp các doanh nghiệp có thể dễ dàng điều chỉnh lao động khi có những biến động, giảm được chi phí do tuyển dụng hay chuyển chuyên lao động.

- Tiêu chuẩn hóa cán bộ, lao động trong doanh nghiệp. Ở mỗi ngành nghề, vị trí công tác, cung bậc công việc đòi hỏi kiến thức, kỹ năng về chuyên môn khác nhau. Do đó tiêu chuẩn hóa cán bộ phải cụ thể hóa đối với từng ngành nghề, từng loại công việc và phải phù hợp, đáp ứng được yêu cầu phát triển trong từng thời kỳ. Khi xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, cần phải tham khảo điều kiện khu vực và đặc thù của Việt Nam, tôn trọng tính văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp.

- Áp dụng cơ chế bổ sung và đào thải nhân lực để duy trì đội ngũ cán bộ quản lý kinh doanh, nhân viên tinh thông nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh của thị trường.

- Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, lao động để có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, sử dụng thành thạo vi tính, am hiểu thị trường thế giới và luật lệ buôn bán quốc tế.

### **6. Hoàn thiện hệ thống thông tin, chủ động áp dụng thương mại điện tử trong điều hành kinh doanh**

Để thúc đẩy hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp cần phải xây dựng được hệ thống thông tin như: thông tin về môi trường kinh doanh; thông tin về hệ thống phân phối, giá cả mặt hàng hiện hành; thông tin về tình hình và viễn cảnh của thị trường; thông tin về hệ thống giao thông vận tải....

Để có được hệ thống thông tin trên, đòi hỏi hệ thống thông tin của doanh nghiệp ngày càng được hoàn thiện và có chất lượng cao. Các biện pháp sau đây có thể phần nào đóng góp cho việc xây dựng hệ thống thông tin này:

- Xây dựng các chi nhánh nhằm thu được thông tin chính xác, kịp thời về giá cả, chất

lượng, điều kiện giao hàng...

- Liên kết với các bạn hàng truyền thống để họ có thể giúp đỡ về vấn đề thông tin.

- Xây dựng một đội ngũ cán bộ chuyên trách nhằm nghiên cứu đầy đủ, cung cấp thông tin về thị trường có thể dự báo về các biến động của thị trường.

- Áp dụng biện pháp tin học hóa vào hoạt động kinh doanh thông qua việc hòa mạng với hệ thống thông tin đã có trên thế giới. Các doanh nghiệp cần phải xây dựng một mạng tin học có thể nối mạng với internet nhằm thu thập thông tin ở thị trường thế giới.

Dưới tác động của khoa học và công nghệ, mà đặc biệt là công nghệ thông tin đã làm xuất hiện hình thức thương mại tiên tiến - thương mại điện tử. Doanh nghiệp của nước ta tuy quy mô còn nhỏ bé và hoạt động trên một thị trường hạn chế, nhưng cũng phải chủ động áp dụng và phát triển thương mại điện tử, nếu không sẽ bị cô lập với thế giới bên ngoài. Việc triển khai áp dụng thương mại điện tử có thể được tiến hành từng bước, từ thấp tới cao. Giai đoạn đầu tư có thể triển khai chủ yếu ở khâu xúc tiến hoạt động kinh doanh, dưới hình thức mở trang web quảng cáo trên mạng, tìm kiếm thông tin về thị trường và bán hàng trên mạng, tiến hành các giao dịch trước khi ký kết hợp đồng và sử dụng cho các mục đích quản trị bên trong doanh nghiệp. Khi điều kiện cơ sở hạ tầng và cơ sở pháp lý cho phép thì có thể tiến tới ký kết hợp đồng và thực hiện thanh toán trên mạng.

Để phát triển thương mại điện tử, các doanh nghiệp kể cả doanh nghiệp sản xuất và thương mại cần chủ động xây dựng và triển khai áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng quốc tế như ISO 9000, HACCP và ISO 14.000... vì kinh doanh trên mạng đòi hỏi rất cao về tiêu chuẩn hóa sản phẩm và chất lượng.

### **7. Xây dựng nền văn hóa của doanh nghiệp**

Để có được một nền văn hóa doanh nghiệp, doanh nghiệp phải xây dựng mối

quan hệ ứng xử tốt đẹp giữa các thành viên trong cộng đồng - là yếu tố nền tảng để đạt tới sự thống nhất sức mạnh trong công việc kinh doanh. Chẳng hạn như tổ chức hội hiếu, hỉ, thăm hỏi và giúp đỡ lẫn nhau trong lúc khó khăn, cùng nhau quan tâm đến lợi ích chung của toàn doanh nghiệp. Đồng thời, phải xây dựng mối giao lưu cởi mở, rộng rãi và tin cậy với các đối tác bên ngoài doanh nghiệp. Ví như quan hệ giữa doanh nghiệp với Nhà nước, ý thức tuân thủ pháp luật, bảo toàn vốn của Nhà nước và làm nghĩa vụ nộp ngân sách; giữa doanh nghiệp với các nhà cung cấp (cung cấp thiết bị, điện, nước, tài chính, nguyên vật liệu...), giữa doanh nghiệp với khách hàng; giữa doanh nghiệp với các đối tác cạnh tranh hay bạn hàng... Ngay từ khâu tuyển dụng, cần đặt ra yêu cầu cao đối với nhân sự, buộc các thành viên mới tham gia doanh nghiệp phải phát huy trí lực, tính năng động, sáng tạo trong việc tạo ra hiệu quả của công việc, tạo dựng không khí thi đua, phấn đấu của toàn đơn vị. Trong kinh doanh hiện đại, xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp gắn liền với việc tổ chức các kỳ đi tham quan, nghỉ mát, tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, văn hóa thể thao... để tạo ra bầu không khí lành mạnh thoải mái sau những ngày làm việc căng thẳng. Tất cả những yếu tố đó góp phần tạo một "bầu không khí" riêng, một bản sắc tinh thần đặc trưng riêng của từng doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác.

Văn hóa của doanh nghiệp không phải là cái bất biến mà nó cần phải được thay đổi theo yêu cầu của bộ máy tổ chức quản lý, phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Nó phải được xây dựng dựa trên nền tảng là truyền thống và bản sắc văn hóa dân tộc Việt Nam. Nền văn hóa của doanh nghiệp phải được sử dụng như một yếu tố nâng cao khả năng thích nghi và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp/.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Viện Chiến lược phát triển - Tổ chức Phát triển công nghiệp Liên hợp quốc: *Tổng quan về cạnh tranh công nghiệp*, Nxb CTQG, 1999.
2. Chu Văn Cáp: *Nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế nước ta trong quá trình hội nhập khu vực và quốc tế*, Nxb CTQG, 2003.
3. Trương Đình Chiến: *Quản trị Marketing trong doanh nghiệp*, Nxb Thống kê, 2000.
4. Trương Đình Chiến - Nguyễn Văn Thương: *Quản trị hệ thống phân phối sản phẩm (kênh marketing)*, Nxb Thống kê, 1999.
5. Cục Xúc tiến thương mại - Bộ Thương mại: *Đề án xây dựng và phát triển thương hiệu quốc gia*, H, 2003.
6. Nguyễn Thị Liên Diệp; Phạm Văn Nam: *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Nxb Thống kê, 1998,
7. Lê Đăng Doanh: *Giảm chi phí đầu vào để tăng năng lực cạnh tranh*, Thời báo Kinh tế Sài Gòn tháng 6, 2003, TP Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Thành Độ (chủ biên): *Giáo trình chiến lược và kế hoạch phát triển doanh nghiệp*, Nxb Giáo dục, H, 1996.
9. Đào Duy Huân: *Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường*, Nxb Giáo dục, H, 1996.
10. Trần Hoàng Kim, Lê Thu: *Vũ khí cạnh tranh*, Nxb Thống kê, H, 1996.
11. Nguyễn Hữu Lam; Đinh Thái Hoàng; Phạm Xuân Lan: *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, Nxb Giáo dục, H, 1998.
12. M.Porter: *Chiến lược cạnh tranh*, Nxb Khoa học xã hội, H, 1996.
13. Tôn Thất Nguyễn Thiêm: *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh, 2003.
14. Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương: *Các vấn đề pháp lý về thể chế và chính sách cạnh tranh và kiểm soát độc quyền kinh doanh*, Nxb Giao thông vận tải, H, 2002.
15. Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương và Chương trình phát triển Liên hợp quốc: *Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*, Nxb Giao thông vận tải, H, 2002.