

CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH DOANH NGHIỆP MAY (NGHIÊN CỨU CÓ ĐỐI SÁNH TRUNG TÂM SẢN XUẤT - DỊCH VỤ, TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP DỆT MAY HÀ NỘI)

LÝ THU CÚC*
NGUYỄN QUANG VINH**
NGUYỄN VĂN PHƯƠNG***

Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp may nói riêng phụ thuộc phần lớn vào năng lực cạnh tranh. Bài viết phân tích có đối sánh các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh doanh nghiệp may, trường hợp Trung tâm Sản xuất - Dịch vụ, trực thuộc Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội và một số doanh nghiệp trong ngành có quy mô tương đương. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh doanh nghiệp gồm: tài chính, nhân lực, công nghệ, quản lý điều hành và tài sản trí tuệ. Khi phân tích, nhóm tác giả đã tiến hành tổng hợp thành ma trận hình ảnh cạnh tranh để có thể nhìn thấy được vị thế cạnh tranh của từng doanh nghiệp, từ đó tiến hành phân tích SWOT và đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Trung tâm Sản xuất - Dịch vụ, Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội.

Từ khóa: năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp may, mô hình cạnh tranh

Nhận bài ngày: 27/7/2021; *đưa vào biên tập:* 10/8/2021; *phản biện:* 16/8/2021; *duyet đăng:* 10/10/2021

1. DẪN NHẬP

Do điều kiện sản xuất của mỗi doanh nghiệp (DN) khác nhau về trình độ

trang bị kỹ thuật và công nghệ, nhân lực, vốn, trình độ quản lý, nên chất lượng hàng hóa, chi phí sản xuất khác nhau. Điều này dẫn đến kết quả sản xuất kinh doanh của các DN không giống nhau: có DN thu lợi nhuận cao, có DN thu lợi nhuận thấp, thậm chí

* , ** Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội.

*** Học viện Nông nghiệp Việt Nam.

thua lỗ, phá sản. Để giành lấy những điều kiện thuận lợi, tránh được những rủi ro, bất lợi trong sản xuất và lưu thông hàng hóa, tất yếu giữa các DN có sự cạnh tranh với nhau. Khi hội nhập quốc tế, buộc các DN phải nâng cao năng lực cạnh tranh (NLCT) của mình thì mới đủ sức tồn tại và khẳng định vị thế trên thị trường trong nước cũng như thị trường quốc tế. Vì vậy việc nâng cao NLCT của các DN trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết (D'Cruz and Rugman, 1992). Ở Việt Nam NLCT của các DN trong đó có DN may còn nhiều hạn chế.

Trung tâm Sản xuất - Dịch vụ, Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội (sau đây gọi tắt là Trung tâm) có địa chỉ tại xã Lệ Chi, huyện Gia Lâm, thành phố Hà Nội. Trung tâm là một đơn vị hoạt động theo mô hình DN trực thuộc một trường đại học công lập. Trung tâm được thành lập vào năm 1992 với vai trò: (1) thực hiện nhiệm vụ đào tạo - là địa chỉ tiếp nhận và hướng dẫn sinh viên thực tập của Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội; (2) sản xuất kinh doanh giống như các DN trong ngành. Hiện nay Trung tâm được xếp vào loại DN may có quy mô vừa, với khoảng 600 lao động. Mặt hàng sản xuất chủ lực của Trung tâm là áo jacket, bên cạnh đó là quần âu, đồ bảo hộ lao động và veston. Trung tâm có 14 chuyên may (tổ sản xuất may công nghiệp), lao động trung bình 30 người/chuyên. Ngoài ra còn có các bộ phận liên quan gồm: tổ cắt (30 lao động), tổ hoàn

thành (15 lao động), kỹ thuật chuyên (30 lao động), cơ điện (10 lao động), lean (5 lao động), vệ sinh nhà máy (5 lao động) và các bộ phận lao động gián tiếp (kế hoạch, xuất nhập khẩu, quản lý điều hành, bếp ăn,... (40 lao động). Những năm qua, hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, cạnh tranh trong ngành dệt may ngày càng gay gắt trên nhiều phương diện. Để có thể tồn tại và phát triển, nâng cao lợi nhuận, Trung tâm cần đưa ra những giải pháp mạnh mẽ để nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường trên cơ sở xác định các tiêu chí đánh giá NLCT và có đối sánh với một số DN may có điều kiện tương đồng và đang cạnh tranh trực tiếp với Trung tâm.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Một số quan điểm về NLCT

Cạnh tranh có thể được hiểu là sự ganh đua giữa các DN trong việc giành một số nhân tố sản xuất hoặc khách hàng nhằm nâng cao vị thế của mình trên thị trường, để đạt được một mục tiêu kinh doanh cụ thể, ví dụ như lợi nhuận, doanh số hoặc thị phần (Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, 2002).

Khái niệm NLCT của DN đến nay vẫn chưa được hiểu một cách thống nhất. Dưới đây là một số cách tiếp cận về NLCT của DN:

NLCT đồng nghĩa với năng suất lao động. Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), NLCT của DN là sức sản xuất ra thu nhập tương đối

cao trên cơ sở sử dụng các yếu tố sản xuất có hiệu quả làm cho các DN phát triển bền vững trong điều kiện cạnh tranh quốc tế. Theo M. Porter (1990), năng suất lao động là thước đo duy nhất về NLCT. Tuy nhiên, các quan niệm này chưa gắn với việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ của DN. NLCT đồng nghĩa với duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Chẳng hạn, Vũ Trọng Lâm (2006) cho rằng: NLCT của DN là khả năng tạo dựng, duy trì, sử dụng và sáng tạo mới các lợi thế cạnh tranh của DN hay nói cách khác NLCT của DN là khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tiếp cận khái niệm NLCT của DN là khả năng duy trì và nâng cao lợi thế trong việc tiêu thụ sản phẩm, mở rộng mạng lưới tiêu thụ, thu hút và sử dụng có hiệu quả các yếu tố sản xuất nhằm đạt lợi ích kinh tế cao và bền vững.

2.2. Một số tiêu chí đo lường NLCT

Với quan điểm năng lực cạnh tranh là năng lực nội sinh của doanh nghiệp. Hamel và Prahalad (1990) đã nhấn mạnh đến: (1)

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; (2) Các cấu trúc, năng lực, khả năng sáng tạo; (3) Các nguồn lực vô hình và hữu hình, và cho rằng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp chính là khả năng phát triển và tận dụng tốt các nguồn lực của mình hơn đối thủ cạnh tranh, tức là cần dựa vào nguồn lực của doanh nghiệp. Từ đó có thể cung cấp cho khách hàng nhiều giá trị hơn, làm thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của họ so với đối thủ của doanh nghiệp. Để làm được điều đó, theo Phạm Duy Hưng (2012) doanh nghiệp phải hoạt động hiệu quả, thể hiện ở chi phí thấp, giá thành sản phẩm thấp, chất lượng sản phẩm cao và mẫu mã sản phẩm đa dạng. D’Cruz và Rugman (1992) thì cho rằng: năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp là khả năng thiết kế, sản xuất cung cấp sản phẩm ra thị trường với giá cả và chất lượng vượt trội.

Bảng 1. Các tiêu chí và hệ số quan trọng đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp may

Thứ tự	Tiêu chí đánh giá	Hệ số quan trọng
1	Thị phần doanh nghiệp	0,05
2	Tăng trưởng thị phần và lợi nhuận	0,1
3	Vị thế tài chính	0,1
4	Quản lý và lãnh đạo	0,1
5	Chất lượng/giá sản phẩm và dịch vụ	0,1
6	Trình độ công nghệ và hiệu suất các quá trình cốt lõi	0,1
7	Thương hiệu	0,1
8	Chi phí đơn vị	0,05
9	Mạng marketing phân phối	0,05
10	Hiệu suất xúc tiến, truyền thông	0,05
11	Hiệu suất R&D (nghiên cứu và phát triển), hiệu suất nghiên cứu triển khai	0,1
12	Kỹ năng nhân sự quản trị	0,1

Nguồn: Nguyễn Hoàng, 2009.

Theo Khader, S.A. (2021) NLCT là khả năng để tăng thị phần, lợi nhuận, tăng trưởng giá trị gia tăng và để duy trì sự cạnh tranh trong một khoảng thời gian dài. Tác giả đã đưa ra cách xác định năng lực cạnh tranh dựa trên công thức sau:

Năng lực cạnh tranh = Tài sản cạnh tranh x Tiến trình cạnh tranh

Trong đó, Tài sản cạnh tranh bao gồm: (1) Cơ sở hạ tầng; (2) Tài chính; (3) Công nghệ; (4) Con người.

Trong công trình nghiên cứu năm 2009, Nguyễn Hoàng đã xây dựng hệ thống 12 tiêu chí và hệ số quan trọng nhằm đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp dệt may (Bảng 1).

Trần Hữu Cường và các cộng sự (2011) đã tiến hành phân tích khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong phạm vi nghiên cứu dựa trên 3 góc độ: (1) Các tài sản cạnh tranh (máy móc, thiết bị, công nghệ, lao động, vốn,...); (2) Các tiến trình cạnh tranh (chính sách sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến; quản lý nguồn cung

ứng); (3) Các kết quả cạnh tranh (lợi nhuận, thị phần, tốc độ tăng trưởng).

Nghiên cứu của Phạm Duy Hưng (2012) khẳng định: trình độ khoa học công nghệ; năng lực tài chính; năng lực quản lý chính là các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Theo Vũ Dương Hòa (2017) có 2 nhóm yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp ngành dệt may đó là các yếu tố bên ngoài và các yếu tố bên trong. Các yếu tố bên trong bao gồm: (1) Quy mô của DN; (2) Bộ máy quản trị; (3) Trang thiết bị, công nghệ sản xuất; (4) Trình độ của đội ngũ công nhân; (5) Công nghiệp phụ trợ.

Khi phân tích NLCT của doanh nghiệp, các nghiên cứu đã đề cập đến năng lực tài chính, nhân lực, công nghệ, năng lực quản lý. Tuy nhiên, sẽ thực sự thiếu sót nếu nghiên cứu về NLCT của doanh nghiệp may mà không đề cập tới yếu tố quan trọng là tài sản trí tuệ. Theo nghĩa thông dụng, tài sản trí tuệ được hiểu là tất cả các sản phẩm của hoạt động trí tuệ: các ý tưởng,

Hình 1. Bộ tiêu chí đánh giá NLCT DN

Nhân lực	Tài chính	Cơ sở vật chất, công nghệ	Quản lý điều hành	Tài sản trí tuệ
Số lượng lao động	Vốn đầu tư	Diện tích khu vực sản xuất	Trình độ cán bộ quản lý	Số lượng phát minh sáng kiến đã đăng ký
Nguồn lao động được bổ sung	Khả năng huy động vốn	DT văn phòng và các khu hỗ trợ sản xuất	Tỷ lệ lao động gián tiếp trên tổng LĐ	SL kiểu dáng công nghiệp đã đăng ký
Sự ổn định của lao động	Tổng nợ ngắn, dài hạn	Số lượng máy móc thiết bị	Việc triển khai QLSX theo mô hình tiên tiến	SL nhãn hiệu hàng hóa đã đăng ký
Trình độ kỹ năng, tay nghề	Doanh thu	Chất lượng máy móc thiết bị	Thời gian SX trung bình 1 đơn hàng	SL tên thương mại đang sở hữu
Chính sách đãi ngộ: lương, thưởng	Lợi nhuận	Ảnh sang, tiếng ồn, PCCC	Văn hóa doanh nghiệp	Việc đăng ký chỉ dẫn địa lý

các tác phẩm sáng tạo văn học/nghệ thuật, các công trình khoa học, các sáng chế, phần mềm máy tính... Tài sản trí tuệ là một dạng tài sản vô hình. Ngoài các đặc tính chung như các dạng tài sản vô hình khác, các tài sản trí tuệ lại có đặc tính riêng, đó là tính sáng tạo và đổi mới (là một đối tượng mới được tạo ra hoặc là một đối tượng đã có nhưng được bổ sung cái mới). Tài sản trí tuệ của doanh nghiệp may có thể là: kiểu dáng công nghiệp, nhãn hiệu của sản phẩm, thương hiệu của doanh nghiệp, chỉ dẫn địa lý, các sáng chế và giải pháp hữu ích... Từ các phân tích nêu trên, nhóm nghiên cứu tổng hợp thành Bộ tiêu chí đánh giá NLCT DN may như Hình 1.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở khung lý thuyết kết hợp với sự tham vấn của các đồng nghiệp, các nhà khoa học và chuyên gia trong các DN may mặc, nhóm nghiên cứu tiến hành khảo sát 150 người thông qua bảng hỏi, và phỏng vấn sâu 30 người là lãnh đạo cấp cao (quản trị viên cấp cao) của các DN sản xuất hàng may công nghiệp, cụ thể:

- 1) Thu thập số liệu thứ cấp từ các tài liệu, nghiên cứu có liên quan;
- 2) Thảo luận nhóm với 2 nhóm, mỗi nhóm 5 người (bao gồm các nhà khoa học và những người làm công tác

quản lý trong DN may);

3) Lựa chọn DN đối sánh. Tiêu chí lựa chọn là phải cùng lĩnh vực, cùng quy mô, cùng địa bàn, đó là: Công ty Cổ phần Thời trang quốc tế Thuận Thành; Công ty TNHH VinaEhwa May xuất khẩu; Công ty TNHH May và TM Việt Thành (chi nhánh Thuận Thành); Công ty TNHH May và TM Việt Thành (chi nhánh Gia Bình).

4) Khảo sát 5 DN theo 3 giai đoạn: giai đoạn nghiên cứu thăm dò nhằm xây dựng bộ công cụ nghiên cứu; giai đoạn điều tra thử; giai đoạn điều tra chính thức. Thời gian tiến hành khảo sát là năm 2018, số liệu thu thập tại các DN trong 3 năm liên tiếp (2015, 2016, 2017).

5) Từ dữ liệu thu thập được thông qua khảo sát, nhóm tác giả xử lý, phân tích và đưa vào bảng so sánh theo từng tiêu chí.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Kết quả đo lường các tiêu chí và phân tích SWOT

Với bộ tiêu chí đánh giá NLCT DN (Hình 1), nhóm nghiên cứu tiến hành tham vấn các chuyên gia gồm giám đốc 5 DN, các cán bộ giảng viên Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội và một số chuyên gia trong ngành để xác định trọng số của từng

Bảng 2. Trọng số các tiêu chí đánh giá NLCT DN

Tiêu chí	Nhân lực	Tài chính	Cơ sở vật chất, công nghệ	Quản lý điều hành	Tài sản trí tuệ	Cộng
Trọng số	0.4	0.15	0.15	0.25	0.05	1

tiêu chí như Bảng 2. Khi đánh giá từng tiêu chí, nhóm nghiên cứu tiến hành đối sánh từng chỉ tiêu cấu thành bằng cách xếp hạng từ 1 đến 5 sau đó nhân (x) với trọng số để ra điểm tương ứng. Điểm của mỗi tiêu chí được tính bằng trung bình cộng của điểm các chỉ tiêu. NLCT tuyệt đối của

từng DN sẽ được xác định bằng tổng điểm của 5 tiêu chí nêu trên. Nếu tổng số điểm từ 3 trở lên, thì DN có NLCT tuyệt đối trên mức trung bình, ngược lại thì NLCT tuyệt đối của DN thấp hơn mức trung bình (Thompson and Strickland, 2001) (Phan Minh Hoạt, 2004).

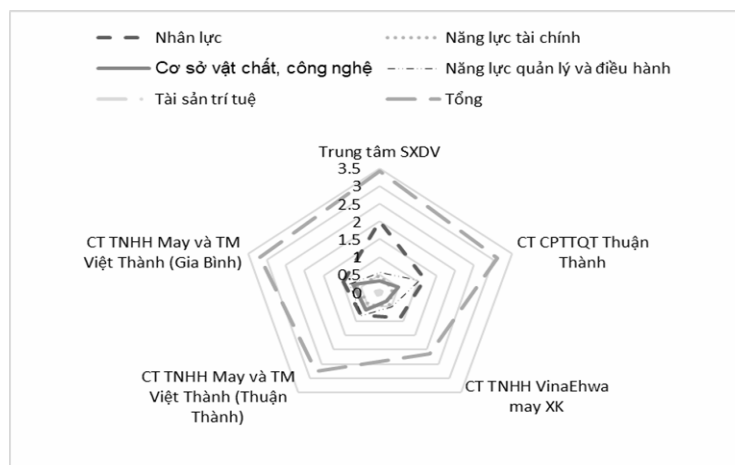
Bảng 3. Tổng hợp NLCT tuyệt đối của các DN

Tiêu chí	Trọng số	Trung tâm Sản xuất - Dịch vụ, Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội		Công ty Cổ phần thời trang quốc tế Thuận Thành		Công ty TNHH VinaEhwa may xuất khẩu		Công ty TNHH May và TM Việt Thành (Thuận Thành)		Công ty TNHH May và TM Việt Thành (Gia Bình)	
		Xếp hạng	Điểm	Xếp hạng	Điểm	Xếp hạng	Điểm	Xếp hạng	Điểm	Xếp hạng	Điểm
1. NHÂN LỰC			2		1.2		0.88		0.8		0.96
Số lượng lao động	0.4	5	2	3	1.2	2	0.8	2	0.8	2	0.8
Nguồn lao động được bổ sung tự động	0.4	5	2	1	0.4	1	0.4	1	0.4	1	0.4
Sự ổn định của lao động	0.4	5	2	4	1.6	2	0.8	2	0.8	3	1.2
Trình độ kỹ năng tay nghề	0.4	5	2	3	1.2	2	0.8	2	0.8	5	2
Chính sách đãi ngộ, lương thưởng	0.4	5	2	4	1.6	4	1.6	3	1.2	1	0.4
2. TÀI CHÍNH			0.48		0.33		0.42		0.45		0.6
Vốn đầu tư	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.6	5	0.75
Khả năng huy động vốn	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	5	0.75
Tổng nợ ngắn hạn, dài hạn	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Doanh thu	0.15	2	0.3	5	0.75	4	0.6	1	0.15	3	0.45
Lợi nhuận	0.15	5	0.75	1	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45
3. CƠ SỞ VẬT CHẤT, CÔNG NGHỆ			0.33		0.48		0.3		0.6		0.72
Diện tích khu vực sản xuất	0.15	2	0.3	4	0.6	1	0.15	3	0.45	5	0.75
Diện tích văn phòng và khu vực hỗ trợ sản xuất	0.15	2	0.3	3	0.45	1	0.15	4	0.6	5	0.75
Số lượng máy móc thiết bị	0.15	2	0.3	1	0.15	5	0.75	4	0.6	5	0.75
Chất lượng máy móc thiết bị	0.15	2	0.3	4	0.6	1	0.15	4	0.6	4	0.6
Ánh sáng, tiếng ồn, phòng cháy chữa cháy	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	5	0.75	5	0.75

4. QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH			0.55		1.05		0.5		0.8		0.8
Trình độ cán bộ quản lý	0.25	2	0.5	5	1.25	3	0.75	4	1	4	1
Tỷ lệ lao động gián tiếp trên tổng lao động	0.25	4	1	5	1.25	2	0.5	3	0.75	3	0.75
Việc triển khai quản lý sản xuất tiên tiến	0.25	2	0.5	4	1	1	0.25	5	1.25	5	1.25
Thời gian sản xuất trung bình 1 đơn hàng	0.25	1	0.25	3	0.75	2	0.5	2	0.5	3	0.75
Văn hóa doanh nghiệp	0.25	2	0.5	4	1	2	0.5	2	0.5	1	0.25
5. TÀI SẢN TRÍ TUỆ			0.05		0.05		0.05		0.1		0.11
Số lượng phát minh, sáng kiến đã đăng ký	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
Số lượng kiểu dáng công nghiệp đã đăng ký	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Số lượng nhãn hiệu hàng hóa đã đăng ký	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Số lượng tên thương mại đang sở hữu	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Việc đăng ký chỉ dẫn địa lý	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2
Cộng			3.41		3.11		2.15		2.75		3.19

Nguồn: Nhóm tác giả, 2019.

Hình 2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh các DN



Nguồn: Nhóm tác giả, 2019.

Nhìn vào ma trận hình ảnh cạnh tranh (Hình 2), có thể thấy: trong các đơn vị được tiến hành nghiên cứu, NLCT của Trung tâm Sản xuất - Dịch vụ, Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội

là tốt nhất so với các DN còn lại. Trên cơ sở ma trận hình ảnh cạnh tranh các tiêu chí, kết hợp với kết quả khảo sát tại Trung tâm, nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích SWOT của Trung tâm, cụ thể như sau:

Điểm mạnh (Strengths)

- Đội ngũ lao động có tay nghề; là một trong số ít đơn vị sản xuất được hàng veston;
- Có đội ngũ chuyên gia là các giảng viên luôn sẵn sàng hỗ trợ;

- Quan hệ mật thiết với Tập đoàn Dệt May Việt Nam và các DN dệt may thông qua mối quan hệ của trường;
- Luôn luôn có nguồn lao động bổ sung từ học sinh sinh viên thực tập trung bình 100 lượt/tháng. Số học sinh sinh viên này có tay nghề tương đương và năng suất xấp xỉ công nhân. Chi phí trả cho học sinh sinh viên thấp hơn tương đối so với chi phí trả cho công nhân do học sinh sinh viên không được thanh toán tiền chuyên cần;
- Nguồn lao động bổ sung thụ động tương đối ổn định từ hoạt động nghiên cứu của trường (cán bộ, giảng viên đi thực tế - trung bình là 10 người/năm). Trong đó, mọi chế độ (lương, thưởng) được trường chi trả;
- Nhà trường luôn quan tâm và dành ngân sách cho Trung tâm.

Điểm yếu (Weaknesses)

- Trung tâm hoạt động theo mô hình DN trực thuộc 1 trường đại học nên không có tư cách pháp nhân độc lập. Do đó, mọi hoạt động đều chịu nhiều bó buộc trong cơ chế chính sách áp dụng đối với một đơn vị hành chính sự nghiệp.
- Cơ sở hạ tầng được xây dựng từ những năm 1990 với mục đích ban đầu là phục vụ việc học tập của học sinh sinh viên do đó chưa phù hợp trong việc bố trí mặt bằng sản xuất.
- Tay nghề của học sinh sinh viên không đồng đều, thiếu tác phong công nghiệp.
- Trình độ và năng lực của cán bộ quản lý Trung tâm không đồng đều.

Nhiều cán bộ quản lý làm việc theo thói quen, tư duy đổi mới chậm.

- Việc giới thiệu và quảng bá về Trung tâm chưa được quan tâm đúng mức. Hiện nay, Trung tâm chỉ được giới thiệu thông qua website của trường, nhưng thông tin không phong phú và không được cập nhật thường xuyên; hoạt động marketing chưa thực sự được quan tâm.

Cơ hội (Opportunities)

- Trung tâm được sự quan tâm của Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội;
- Trung tâm là một đơn vị trực thuộc trường – nơi chuyên đào tạo về dệt may lớn của cả nước do đó độ tin tưởng của khách hàng rất cao;
- Giám đốc Trung tâm đồng thời là Phó Hiệu trưởng của trường vừa có trình độ vừa có năng lực quản lý;
- Ngày càng có nhiều nhà sản xuất và cung cấp vải được thành lập trong nước tạo điều kiện cho Trung tâm chủ động hơn nguồn đầu vào, giảm chi phí sản xuất do không phải nhập khẩu. (Phục vụ cho việc chuyển đổi phương thức sản xuất).

Thách thức (Threat)

- Kinh tế xã hội phát triển, việc gia tăng thành lập các DN mới trên địa bàn sẽ dẫn đến nguy cơ mất lao động. Đặc biệt, từ năm 2019 huyện Gia Bình (Bắc Ninh) thực hiện chuyển vùng kinh tế, dẫn đến mặt bằng tiền lương tăng lên nên Trung tâm có nguy cơ mất lao động tương đối lớn vì khoảng cách địa lý không đáng kể;

- Từ năm 2017, trên địa bàn có nhiều ngành nghề khác phát triển, với thu nhập và thời gian làm việc hấp dẫn hơn ngành dệt may, điển hình là điện tử. Điều này làm gia tăng nguy cơ “nhảy việc” của người lao động;
- Quy định của Nhà nước về mức lương tối thiểu vùng có xu hướng tăng lên dẫn đến chi phí lao động - tiền lương của DN tăng (cụ thể là chi phí bảo hiểm). Khi chi phí lao động - tiền lương là một khoản mục chi phí chủ yếu đối với một DN làm CMT (Cut - Make - Trim: phương thức sản xuất gia công theo mẫu) thì đây là một thách thức đối với Trung tâm;
- Các thị trường của Trung tâm đang có yêu cầu ngày càng khắt khe về chất lượng sản phẩm và các tiêu chuẩn khác, như: tiêu chuẩn quốc tế về quản lý môi trường, hệ thống quản lý trách nhiệm xã hội của DN.

4.2. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Trung tâm Sản xuất - Dịch vụ Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội

Từ kết quả phân tích đối sánh NLCT kết hợp với kết quả phân tích SWOT nhóm nghiên cứu đã đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao NLCT DN của Trung tâm như sau:

Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực, nhất là đối với cán bộ quản lý, kỹ thuật không đáp ứng cho nhu cầu hiện tại, tương lai của Trung tâm theo đòi hỏi của chiến lược nguồn nhân lực. Xuất phát

từ đặc điểm trên, cũng như từ vị trí đặc biệt quan trọng của yếu tố con người trong hoạt động kinh doanh, Trung tâm cần xác định công tác xây dựng phát triển nguồn nhân lực nói chung, phát triển cán bộ nói riêng là khâu đột phá, cấp thiết nhất cần tập trung xử lý để nâng cao NLCT. Cụ thể Trung tâm cần tập trung vào những nội dung chủ yếu sau:

- Khai thác năng lực của đội ngũ chuyên gia là cán bộ, giảng viên; đặc biệt là các cán bộ, giảng viên được cử đi thực tế;
- Chủ động sắp xếp, tổ chức lại hoạt động cho phù hợp với quy mô và chức năng của Trung tâm;
- Nâng cao trình độ kỹ thuật, nghiệp vụ chuyên môn của đội ngũ lao động trong Trung tâm thông qua các chương trình đào tạo của trường.

Giải pháp về tài chính

Trung tâm có nhu cầu về vốn để mở rộng sản xuất, phát triển kinh doanh đa ngành nghề, tuy nhiên cần có kế hoạch khai thác và sử dụng có hiệu quả. Cụ thể:

- Xây dựng các phương án kinh doanh tốt với kế hoạch mang tính khả thi; đa dạng hóa nguồn vốn huy động vốn;
- Trung tâm cần có kế hoạch sử dụng vốn hiệu quả, tránh trường hợp đầu tư quá mức vào công nghệ không phù hợp mà dẫn đến thiếu vốn lưu động sẽ ảnh hưởng đến khả năng sản xuất kinh doanh, mất khả năng chi trả;
- Phấn đấu nâng cao vòng quay vốn cho từng hoạt động sản xuất kinh

doanh. Chỉ được tồn kho theo hạn mức tối thiểu cho phép;

- Rút ngắn thời gian thu hồi công nợ: việc chiếm dụng vốn trong thanh toán tiền hàng của khách hàng trong thời gian dài như hiện nay đã ảnh hưởng đến nguồn vốn lưu động của Trung tâm;

- Liên doanh, liên kết với các DN trong ngành, các nhà đầu tư có tiềm năng về tài chính, nhân lực để có nguồn vốn lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Giải pháp về phát triển công nghệ

Năng lực sản xuất của Trung tâm chưa cao so với nhiều DN trong ngành. Để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của thị trường, Trung tâm cần có một số giải pháp phát triển công nghệ như:

- Đầu tư đổi mới công nghệ sản xuất nhằm tăng năng lực sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh như đổi mới một số máy móc có công nghệ cao cắt chỉ tự động, đính nút điện tử...;

- Nhập khẩu máy móc thiết bị từ các nước công nghiệp phát triển thay thế dần hệ thống máy móc lạc hậu. Trung tâm cần có chế độ sử dụng, bảo dưỡng máy móc hợp lý. Trước khi sử dụng, cần có sự hướng dẫn của các chuyên viên kỹ thuật, đảm bảo sử dụng đúng và có hiệu quả. Đối với máy móc thường xuyên hư hỏng, không đảm bảo chất lượng sản phẩm được tạo ra thì Trung tâm nên thanh lý nhằm giảm bớt chi phí sửa chữa và bảo dưỡng.

Ngoài ra, nhằm hiện thực hóa chiến lược phát triển sản xuất theo phương thức ODM (Original Design Manufacturer: phương thức sản xuất thiết kế gốc), Trung tâm cần:

- Nâng cao nhận thức về hoạt động marketing, thành lập bộ phận chuyên trách về marketing để tăng cường việc tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường trong và ngoài nước;

- Xây dựng văn hóa DN: bên cạnh các biện pháp truyền thống như các văn bản, quy định, Trung tâm chú trọng hơn việc sử dụng các hình tượng để tìm cách giao tiếp, thông tin tới người lao động nhằm xây dựng giá trị của tổ chức, của văn hóa DN. Các hình tượng này bao gồm các biểu trưng của Trung tâm mà Trung tâm thiết kế và sử dụng (như biểu tượng, lễ nghi, tuyên bố, khẩu hiệu, ấn phẩm). Chúng phải phù hợp và thống nhất trong việc thể hiện các giá trị chủ đạo của Trung tâm;

- Chú trọng đến vấn đề sở hữu trí tuệ trong quá trình hoạt động kinh doanh.

5. KẾT LUẬN

Với nghiên cứu này, nhóm tác giả đã hệ thống hóa các tiêu chí đánh giá NLCT DN may. Thông qua đó cho thấy vị thế cạnh tranh của Trung tâm trên địa bàn để có chiến lược phát triển phù hợp. Với kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả cũng đưa ra một số giải pháp cho Trung tâm nhằm cải thiện từng tiêu chí đánh giá NLCT theo hướng tốt lên để nâng cao NLCT trong thời gian ngắn và dài hạn. Với nghiên cứu này, nhóm tác giả cũng kỳ

vọng sẽ là một kênh tham khảo có giá trị giúp cho các DN may Việt Nam có thể tự đánh giá được NLCT của mình và đối thủ hiện đang ở mức nào để các DN đưa ra chiến lược kinh doanh phù hợp. □

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN

1. D'Cruz, J. and Rugman, A. 1992. *New Concepts for Canadian Competitiveness*. Kodak. Canada.
2. Khader, S.A. 2021. "Enhancing Enterprise Competitiveness: Self Assessment Approach". <https://fr.scribd.com/document/10209943/Enhancing-Enterprise-Competitiveness-Self-Assessment-Approach>, truy cập ngày 26/3/2021.
3. Nguyễn Hoàng. 2009. *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.
4. Phạm Duy Hưng. 2012. "Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam". *Tạp chí Thương mại*, số 13/2012, tr. 12-15.
5. Phan Minh Hoạt. 2004. "Vận dụng phương pháp Thompson - Strickland đánh giá so sánh tổng thể năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp". *Tạp chí Thông tin Khoa học Thống kê*, số 4/2004, tr. 21-23.
6. Prahalad, C.K., Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review* 69(3), pp. 275-292.
7. M. Porter. 1990. "The Competitive Advantage of the Nations". <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>, truy cập ngày 28/3/2019.
8. Thompson, Arthur A., Jr and A.J. Strickland. 2001. *Crafting and Executing Strategy*. Text anh Readings. New York: Mc Graw-Hill.
9. Thủ tướng Chính phủ. 2017. *Phê duyệt đề án nâng cao năng lực cạnh tranh các mặt hàng xuất khẩu của Việt Nam đến năm 2020, định hướng đến năm 2030; Quyết định số 1137/QĐ-TTg ngày 03/8/2017*. Hà Nội.
10. Trần Hữu Cường và các cộng sự. 2011. *Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*. Nxb. Lao động - Xã hội.
11. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương. 2002. *Các vấn đề pháp lý và thể chế về chính sách cạnh tranh và kiểm soát độc quyền kinh doanh: dự án hoàn thiện môi trường kinh doanh VIE/97/016*. Hà Nội: Nxb. Giao thông Vận tải.
12. Vũ Dương Hòa. 2017. *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa dệt may Việt Nam*. Luận án tiến sĩ, Viện Nghiên cứu Thương mại.
13. Vũ Trọng Lâm. 2006. *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*. Hà Nội: Nxb. Chính trị Quốc gia.