

**ĐOÀN THANH NIÊN CỘNG SẢN HỒ CHÍ MINH
BAN CHẤP HÀNH TP. HỒ CHÍ MINH**

... ..

**CÔNG TRÌNH DỰ THI
GIẢI THƯỞNG “KHOA HỌC SINH VIÊN - EUREKA”
LẦN 9 NĂM 2007**

TÊN CÔNG TRÌNH:

**CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP
VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH
HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

THUỘC NHÓM NGÀNH: KHOA HỌC KINH TẾ

MÃ SỐ CÔNG TRÌNH:

ĐOÀN THANH NIÊN CỘNG SẢN HỒ CHÍ MINH
BAN CHẤP HÀNH TP. HỒ CHÍ MINH

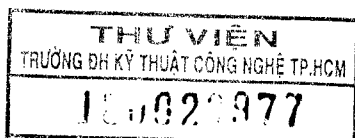
.....

**CÔNG TRÌNH DỰ THI
GIẢI THƯỞNG “KHOA HỌC SINH VIÊN - EUREKA”
LẦN 9 NĂM 2007**

TÊN CÔNG TRÌNH:

**CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP
VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH
HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

THUỘC NHÓM NGÀNH: KHOA HỌC KINH TẾ



MA SƠ CÔNG TRÌNH:

MỤC LỤC

CHƯƠNG I: TOÀN CẦU HÓA VÀ LỢI THẾ, THÁCH THỨC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

I. Xu thế toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế và một số quan điểm về cạnh tranh trong điều kiện kinh doanh mới:

A. TÒAN CẦU HÓA VÀ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

B. LÝ THUYẾT MỚI VỀ CẠNH TRANH VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG QUAN HỆ KINH TẾ QUỐC TẾ

1. Lý thuyết về cạnh tranh và các nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh

2. Lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh quốc tế

a) Lý thuyết cổ điển

b) Lý thuyết hiện đại

II. Những cơ hội và thách thức của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam:

A. CƠ HỘI

B. THÁCH THỨC

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

III. TÌNH HÌNH PHÁT TRIỂN CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM:

IV. VAI TRÒ CỦA DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TRONG NỀN KINH TẾ VIỆT NAM VÀ KHẢ NĂNG HỘI NHẬP KINH TẾ KHU VỰC VÀ THẾ GIỚI:

A. VAI TRÒ CỦA DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TRONG NỀN KINH TẾ VIỆT NAM

B. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN 2001-2010

CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CHO CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ Ở VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

V. KHÁI QUÁT LỘ TRÌNH GIA NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ VÀ NHỮNG MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ Ở VIỆT NAM

A. TÓM LƯỢC QUÁ TRÌNH CỦA VIỆT NAM KHI GIA NHẬP VÀO TỔ CHỨC THƯƠNG MẠI THẾ GIỚI (WTO)

B. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2001-2010

VI. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM

A. CƠ SỞ CỦA GIẢI PHÁP

1. CÁC CÔNG TY VÀ TÒAN CẦU HÓA

2. PHÂN TÍCH CÁC ĐIỀU KIỆN BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI – MA TRẬN SWOT

B. MỘT SỐ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH

1. KHAI THÁC THỊ TRƯỜNG NGÁCH

2. TIẾP THỊ PHÁ CÁCH

3. SƠ ĐỒ CHIẾN LƯỢC ĐỂ TẠO RA KHOẢNG TRỐNG THỊ TRƯỜNG

4. HIỆU QUẢ CỦA CÁC NHÓM GIẢI PHÁP

CHƯƠNG I

TOÀN CẦU HÓA VÀ LỢI THẾ, THÁCH THỨC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

I. Xu thế toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế và một số quan điểm về cạnh tranh trong điều kiện kinh doanh mới:

A. Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế:

Toàn cầu hóa là sự giao thoa, hội tụ tương đối các giá trị và nguồn lực của các quốc gia, các nền kinh tế nhằm tạo ra sự đồng thuận và gia tăng nguồn của cải của toàn cầu. Toàn cầu hóa là một hiện tượng khách quan, từng được biểu hiện lẻ tẻ có khi như là những tiến trình gián đoạn nhưng giờ đây được nhận thức một cách sâu sắc và tổng thể hơn. Toàn cầu hóa được diễn ra trên diện rộng, quy mô lớn và ảnh hưởng tới mọi mặt đời sống kinh tế, chính trị, văn hóa xã hội của mỗi quốc gia trong từng khu vực và toàn cầu. Trong lĩnh vực kinh tế, biểu hiện rõ nét nhất của quá trình toàn cầu hóa là dòng lưu chuyển hàng hóa, tiền vốn đầu tư, kéo theo đó là quá trình tiếp cận thị trường thế giới, chuyển giao công nghệ- kỹ thuật, lao động, và sự giao lưu giữa các dòng văn hóa đa dạng, ảnh hưởng tới phong cách thái độ làm việc, lao động của công nhân cũng như nhà quản lý.

Tác động đầu tiên của sự toàn cầu hóa kinh tế là việc giảm bớt ảnh hưởng của vị trí địa lý cho phép các công ty quốc tế chiếm lợi thế hơn các công ty còn vướng mắc trong thị trường hướng nội, Do đó, ở giai đoạn đầu tiên của sự toàn cầu hóa thì chính bản thân tính toàn cầu hóa tạo ra lợi thế. Có nghĩa là năng lực sản xuất và đầu tư sản xuất của một công ty đã vượt ra khỏi ngưỡng cửa của biên giới. Theo Michael Porter nhà kinh tế hàng đầu của Hoa Kỳ "Chúng ta đang bước vào một giai đoạn mới có tính phản trực giác hơn vì giờ đây tính toàn cầu đã được thừa nhận" Giờ đây một công ty phải

tìm kiếm đầu vào từ địa điểm có chi phí thấp nhất. Công ty phải tìm kiếm các nguồn vốn quốc tế, chứ không phải đơn thuần là các nguồn vốn trong nước. Công ty có thể thuê lao động làm bên ngoài (outsourcing) có chi phí lao động thấp. **Sự hiện diện của quá nhiều thị trường và công ty toàn cầu về cơ bản nếu xét theo khía cạnh năng lực cạnh tranh thì tự thân nó đã hủy bỏ lợi thế của tính toàn cầu.** Bất cứ cái gì mà một công ty này có thể tiếp cận từ xa cũng đồng nghĩa với việc một công ty khác ở một vị trí địa chính trị bất kỳ cũng có những lợi thế tương tự. Vì rằng giờ đây với tốc độ phát triển chóng mặt của công nghệ, thông tin viễn thông, internet... bất cứ ai ngồi tại nhà cũng có thể dễ dàng tìm kiếm thấy các cơ hội.

Thomas L.Friedman, nhà báo lão luyện của tờ The NewYork Times, 3 lần đoạt giải Pulitzer, bằng nhiều câu chuyện hứng thú và sống động, đã mô tả quá trình giác ngộ của bản thân khi ông chạm trán với toàn cầu hóa. Với phong cách diễn đạt kiểu “người thật việc thật”, ông đã cố gắng giải thích sự vận động phức tạp của nền kinh tế – chính trị thế giới một cách dễ hiểu và thuyết phục

Chưa ai từng chỉ hướng cho tôi như thế này trên một sân golf”Hãy nhắm vào Microsoft hay IBM”. Đó là khi tôi đang đứng tại điểm phát bóng của sân golf của câu lạc bộ KGA ở khu trung tâm thành phố Bangalore thuộc miền Nam Ấn Độ, khi bạn chơi của tôi chỉ vào 2 cao ốc bằng thép bóng lóang nổi bật lean ở đằng xa ngay sau bãi cỏ đầu tiên. Cao ốc thứ ba là Goldman Sachs vẫn chưa được xây xong; nếu không ta có thể nhìn thấy một bộ ba cao ốc. Công ty HP và Texas Instrument có văn phòng ở sân phía sau, dọc theo lối gôn thứ mười. Đó chưa phải là tất cả. Các móc phát bóng là của công ty in Epson, một trong những người xách gậy đội mũ 3M. Bên ngoài, các biển hiệu giao thông cũng do công ty Texas Instrument tài trợ. Biển quảng cáo pizza hut trên đường trưng một miếng pizza bốc hơi phía trên dòng chữ “Các miếng gi ga đầy hương vị”.

Không, đây chắc chắn không phải là thành phố Kansas của Mỹ. Thậm chí nơi này không có vẻ giống Ấn Độ. Đây là Thế giới Mới, Thế giới Cũ hay Thế giới của tương lai?

.....

Hơn 500 năm sau khi Columbus dùng công nghệ hàng hải thô sơ thời đó để vượt biển, trở về an toàn và chứng minh rằng thế giới là tròn, tôi đã đến đây, Bangalore, và được nghe một kỹ sư thông minh nhất, được đào tạo tại trường công nghệ hàng đầu của Ấn Độ và với sự hỗ trợ của công nghệ hiện đại nhất, nói chắc chắn với tôi rằng thế giới là phẳng, phẳng như màn hình mà ông ta sử dụng để chủ trì cuộc họp toàn bộ chuỗi cung toàn cầu của mình. Điều thú vị hơn là ông đã coi đây là sự kiện tích cực, là một mốc mới trong sự phát triển của loài người và là cơ hội lớn đối với Ấn Độ và thế giới- một thực tế là chúng ta đã làm phẳng thế giới!

Ngồi đằng sau chiếc xe đó, tôi đã viết vội vàng bốn từ đó vào sổ tay của mình "Thế giới là phẳng". Ngay khi viết xong, tôi nhận ra rằng đây là thông điệp đúc kết lại những gì tôi đã nhìn thấy và nghe được trong hai tuần làm phim tại Bangalore. Sân chơi cạnh tranh toàn cầu đang trở nên công bằng. Thế giới đang được san phẳng.

.....

Tòan cầu hóa 3.0 thực chất đang ở vào giai đoạn tăng tốc, nó làm cho thế giới chuyển từ cỡ nhỏ xuống cỡ siêu nhỏ và đồng thời làm san phẳng thế giới. Chúng ta đang sống trong một thế giới phẳng.

Trong nền kinh tế toàn cầu rồi đây sẽ có sự cạnh tranh gay gắt về kinh tế nhưng vẫn phải có sự hợp tác toàn cầu. Bởi vì chỉ có hợp tác xây dựng một nền kinh tế toàn cầu thì mới có thể phồn vinh, Chúng ta sẽ can có những luật lệ mới-hệ thống quản lý kinh tế mới vì những luật lệ cũ đã lỗi thời và chúng ta sẽ buộc lẫn nhau tuân theo những luật lệ mới.

B. Lý thuyết mới về cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh trong quan hệ kinh tế quốc tế:

1. Lý thuyết về cạnh tranh và các nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh:

Cạnh tranh, theo định nghĩa trong từ điển là “tranh đua giữa những cá nhân, tập thể có chức năng như nhau, nhằm giành phần hơn, phần thắng về phía mình” và **Năng lực cạnh tranh** là “khả năng giành thắng lợi trong cuộc cạnh tranh những hàng hóa cùng loại trên cùng một thị trường tiêu thụ”. Theo từ điển thuật ngữ kinh tế học “cạnh tranh là sự đấu tranh đối lập giữa các cá nhân, tập đoàn hay quốc gia. Cạnh tranh nảy sinh khi hai bên hay nhiều bên cố gắng giành lấy thứ mà không ai có thể giành lấy được và chiến lược cạnh tranh một khía cạnh của chiến lược thông mại bao gồm việc xí nghiệp phát triển các chính sách để đối phó và đánh bại các đối thủ của mình trong vấn đề cung cấp một sản phẩm nhất định”.

Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh là một trong những đặc trưng cơ bản và là động lực để phát triển nền kinh tế, đây là một cuộc đua thường xuyên và liên tục. Để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp phải không ngừng nỗ lực để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Cạnh tranh là một tất yếu trong nền kinh tế thị trường.

Cạnh tranh có thể đưa lại lợi ích người này và thiệt hại cho người khác, nhưng xét trên góc độ của toàn xã hội thì có tính tích cực. Cạnh tranh làm cho sản phẩm có chất lượng tốt hơn, giá rẻ hơn, dịch vụ tốt hơn... Cạnh tranh giúp cho nền kinh tế thị trường hoạt động hiệu quả hơn nhờ việc phân bổ và sử dụng nguồn lực có hạn một cách hợp lý đồng thời thông qua cạnh tranh thị trường sẽ loại bỏ những đơn vị có hoạt động yếu kém.

Theo Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) có tám nhóm nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh của các quốc gia với các trọng số khác nhau, đó là: chính phủ (17%), tài chính (17%), độ mở cửa (16%), lao động (16%), công nghệ

(11%), cơ sở hạ tầng (11%), thể chế (6%), quản lý (6%). Theo cách nhìn nhận này, hàng name diễn đàn kinh tế thế giới sắp xếp thứ hạng cạnh tranh của các quốc gia, số liệu của báo cáo cạnh tranh name 2004, 2005, 2006 cho thấy Việt Nam xếp ở thứ hạng 74 (2005), 77 (2006)

Chỉ số cạnh tranh tăng trưởng (Growth Competitiveness Index) (GCI) được sử dụng nhằm đo lường các nhân tố đóng góp vào sự tăng trưởng trong tương lai của một nền kinh tế, và được đo bằng tỷ lệ thay đổi GDP trên đầu người. GCI bao gồm 3 chỉ số nhỏ: mức độ của công nghệ của nền kinh tế, chất lượng của các thể chế công, và các điều kiện vĩ mô liên quan đến việc tăng trưởng.

Chỉ số cạnh tranh kinh doanh (Business Competitiveness Index) (BCI)(xem bảng 2) nhằm xác định các nhân tố nền móng tạo ra năng suất hiện tại cao và củng cố kết quả kinh tế hiện tại, đường đo lường bằng mức GDP trên đầu người. BCI là phương pháp tổng hợp năng lực cạnh tranh vĩ mô với hai nhóm chỉ số nhỏ: chỉ số về chiến lược và hoạt động của các công ty và chỉ số chất lượng môi trường kinh doanh quốc gia, đánh giá những điều kiện cơ bản xác định mức năng suất hiện tại của các quốc gia.

Ở cấp ngành và cấp công ty, cạnh tranh được xem xét trên một số nhóm yếu tố chủ yếu sau: số lượng các công ty mới tham gia vào ngành; mức độ có sẵn các sản phẩm thay thế; vị thế đàm phán của bên cung; vị thế đàm phán của bên cầu; mức độ hiện diện của các công ty cạnh tranh trong ngành.

Để theo đuổi và đáp ứng được cạnh tranh, từng công ty tùy thuộc vào loại hình sản phẩm với nhóm thị trường trọng điểm sẽ khai thác lợi thế so sánh về chi phí sản xuất, năng suất và công nghệ vì chi phí sản xuất thấp hiện vẫn được coi là điều kiện căn bản của lợi thế cạnh tranh, thêm vào đó các chỉ số về chi phí còn cho phép xác định mức độ phúc lợi xã hội mà ngành, công ty đóng góp cho nền kinh tế.

Khả năng cạnh tranh của một ngành và công ty trên góc độ hiệu ứng của các chính sách và biện pháp lại được xem xét trên cơ sở tạo ra và duy trì khả năng sinh lời và bảo tồn, tăng trưởng thị phần tại các thị trường hiện hữu và thị trường mới. Để minh họa ý tưởng này, một loạt chỉ số đã được đưa lên bàn cân như:

- Chỉ số về năng suất: năng suất lao động tổng hợp và năng suất của từng yếu tố tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm.
- Chỉ số về công nghệ: như chỉ số về chi phí cho việc nghiên cứu và phát triển (R&D), mức độ hiện đại hóa trang thiết bị và công nghệ.
- Chỉ số đánh giá kết quả sản xuất-kinh doanh và các chính sách marketing của công ty: sản phẩm, giá, hệ thống phân phối, các dịch vụ hỗ trợ, xúc tiến và khuyến khích thương mại khác .
- Các chỉ số đánh giá sự ổn định nguồn cung ứng đầu vào và ảnh hưởng bên ngoài khác.

Bảng 2. Thứ hạng các chỉ số thành tố cạnh tranh kinh doanh BCI

Quốc gia, vùng lãnh thổ/ nền kinh tế	Thứ hạng BCI			Thứ hạng chỉ số môi trường kinh doanh quốc gia			Thứ hạng chỉ số chiến lược và hđộng của công ty		
	2006	2005	2004	2006	2005	2004	2006	2005	2004
Mỹ	1	1	1	1	1	2	1	1	2
Đức	2	2	3	2	3	3	2	2	1
Phân Lan	3	3	2	3	2	1	8	8	6
....									

<i>Nhật Bản</i>	9	9	7	9	9	8	5	3	3
<i>Hong Kong</i>	10	17	11	10	15	11	12	20	12
<i>Singapore</i>	11	6	12	11	5	12	21	14	14
....									
<i>Malaysia</i>	20	23	23	20	23	24	14	25	27
<i>Đài Loan/Trung Quốc</i>	21	15	13	22	16	13	16	12	11
....									
<i>Hàn Quốc</i>	25	24	26	29	24	27	22	18	19
....									
<i>Ấn Độ</i>	27	31	31	27	32	32	25	28	29
.....									
<i>Indonesia</i>	35	59	53	38	58	55	26	52	37
<i>Thailand</i>	37	35	35	37	36	36	30	33	34
<i>Việt Nam</i>	82	77	78	83	78	77	77	79	82

2. Lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh quốc tế:

Lợi thế cạnh tranh được xem là những ưu thế vượt trội riêng có nhằm giúp cho quốc gia và các công ty vượt qua các đối thủ cạnh tranh và đạt được mục tiêu nhất định của mình

a) Lý thuyết cổ điển:

Để đạt được những lợi thế cạnh tranh, một số công ty quốc gia có thể dựa vào nguồn tài nguyên thiên phú nhờ khai thác điều kiện tự nhiên, khí hậu,

địa hình, vị trí địa lý.... Và phát triển những ngành công nghiệp tương thích với chúng, tạo ra các sản phẩm mang đậm nét riêng biệt mà những nơi khác, công ty khác khó có thể theo kịp. Những điều kiện này tạo ra lợi thế tuyệt đối cho các quốc gia và công ty. Tuy nhiên lợi thế này cũng mang tính hữu hạn, và không phải quốc gia nào cũng có được và dễ dàng khai thác chúng.

Theo quan điểm truyền thống của các nhà kinh tế cổ điển, họ thường nhấn mạnh tầm quan trọng của các nhân tố sản xuất như là một nguồn lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh, Họ thường coi trọng yếu tố sẵn có của các yếu tố sản xuất đất đai, vốn và lao động (những yếu tố thuộc về tài sản hữu hình) Trên thực tế ngoài việc sử dụng và khai thác lợi thế tự nhiên, một lợi thế tiềm năng vô hạn có thể có đang nằm trong những nỗ lực phát triển kỹ thuật và sự lành nghề. Trong điều kiện kinh tế kỹ thuật hiện nay, về lý thuyết, lợi thế này đang mở ra các cơ hội ngang bằng nhau cho các quốc gia và các công ty nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh của mình, bất kể quy mô, bề dày hoạt động, vị trí địa lý... Nhờ phát triển kỹ thuật và sự lành nghề các nhà sản xuất có thể tạo ra những sản phẩm có tính khác biệt cao, chi phí giảm, điều này giúp các nhà sản xuất có thể tạo ra năng lực thương mại cao cho sản phẩm hàng hóa. (bổ sung lý thuyết của Ricardo, adamsimth)

Tuy nhiên những lý thuyết này có những hạn chế, do được xây dựng trên nền một số giả thiết không thực tế như: khả năng dịch chuyển tự do; tính đơn giản hóa: hai hàng hóa, hai quốc gia; mục tiêu hiệu quả, giả thuyết ranh giới giữa các ngành là rõ ràng; giả thuyết các ngành kinh doanh có những đặc tính riêng biệt; giả thuyết có thể lập kế hoạch rõ ràng cho tương lai....

b) Lý thuyết hiện đại:

• **Tạo ra những lợi thế ngày mai-Michael Porter:**

Michael Porter cho rằng chi phí và sự sẵn có của các yếu tố sản xuất chỉ là một trong nhiều nguồn lực tại chỗ quyết định lợi thế cạnh tranh và yếu tố này không phải là một yếu tố quan trọng nếu xét trên phạm vi tương đối so với các yếu tố khác.

Khi các thị trường vẫn còn nhàn từ, khi chưa có nhiều đối thủ cạnh tranh và lúc đó công ty vẫn có thể bám víu theo chiến lược “ăn theo” (me-too strategies). Nhưng giờ đây chiến lược này đang bị trừng phạt rất nhanh và không thương tiếc.

Hầu hết các công ty dành một thập kỷ qua để tiến hành tái lập, thu gọn tổ chức công ty; giảm chi phí sản xuất và câu hỏi tiếp theo đặt ra là sẽ phải làm gì tiếp theo đây khi tất cả đều được tối ưu hóa? Nhiều công ty bị mai một khả năng suy nghĩ và hành động một cách chiến lược. Ngày nay các công ty có chung một lối suy nghĩ rất thiếu cận, từng quý một. Nó chỉ nhằm kết quả tức thời, như cắt giảm số lượng nhân viên hoặc việc đặt hàng bên ngoài nhằm tăng nguồn thu cho năm tới. Câu trả lời là: **“Các công ty phải tìm ra con đường riêng để phát triển và xây dựng lợi thế hơn là tìm cách xóa bỏ các bất lợi thế. Xét trên khía cạnh dài hạn, thiết nghĩ đây là điều mà các công ty cần quan tâm, suy nghĩ nhất”**.

Lâu nay các công ty ở khắp mọi nơi trên thế giới đang lao vào thực hiện các ý tưởng mới nhất về quản lý. Họ áp dụng các phương thức quản lý như: TQM(quản lý chất lượng toàn diện), cạnh tranh trên cơ sở thời gian, theo chuan mực v..v.. Hầu hết những tư duy quản lý này đều đề cập đến vấn đề là làm sao cải tiến hiệu quả hoạt động. Sự cải thiện này chỉ giúp các công ty lưu lại trong cuộc đua cạnh tranh toàn cầu, nhưng để lưu lại trong các cuộc đua thì vẫn chưa đủ.

Ngày nay người ta đặt ra hàng loạt các thông số, tiêu chuẩn nhằm đánh giá năng lực cạnh tranh của các quốc gia và công ty. Điều này dẫn tới, các chuẩn mực về sau sẽ ngày càng khắt khe hơn, các quốc gia và công ty trên thế giới có thể so sánh dựa trên điều này, nhưng sẽ không có công ty nào vượt lên trước. Mà vượt lên trước, rồi chiếm vị trí dẫn đầu là cơ sở của chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh. **Nó không chỉ là vấn đề làm tốt hơn việc bạn đang làm mà còn là vấn đề làm khác hơn.**

“Điều quan trọng là hãy tìm cách định hình bản chất của cạnh tranh, tìm cách làm chủ vận mệnh của chính mình”-Michael Porter

- **Sáng tạo lại cơ sở cho sự cạnh tranh –Gary Hamel**

Hầu hết điều mà các công ty đã làm trong ít nhất 4-5 năm qua đều là một sự tập trung vào bên trong. Việc tái cấu trúc và tái lập v...v... đều hướng về một điều: làm thế nào để làm tốt hơn từ bên trong. Do vậy điều mà các công ty đã và đang làm là tìm cách lấp kín các lỗ hổng về hiệu suất dựa theo các thông số về tính cạnh tranh như đã biết. Đó là nền tảng của việc đặt ra các chuẩn mực: hãy để tôi đi ra ngoài xem các công ty nào đang dẫn đầu và bảo đảm rằng chỉ ít tôi cũng đạt được mức đó.

Giống như Michael Porter, Gary Hamel cũng có quan điểm tương đồng rằng các công ty cần phải thường trực đặt ra cho mình câu hỏi **“Sự khác biệt giữa việc đặt chuẩn mực với việc mở đường- tức là giữa việc thiên năng lực sản xuất, tổ chức và việc tạo ra thị trường hoàn toàn mới”**. Kết quả là có sự khác biệt rất lớn. Chỉ có đơn thuần suy nghĩ thụ động là bắt kịp cái mà người khác đã làm là cần thiết để tiếp tục sự có mặt trong cuộc chơi, nhưng cuối cùng thì kẻ chiến thắng là những ai có khả năng sáng tạo ra các cuộc chơi hoàn toàn mới.

Nói cách khác sẽ là không đủ nếu chỉ chơi trò đuổi bắt, chỉ trả giá cho lỗi lầm của quá khứ, hay chỉ biết đạt được chuẩn mực của thế giới. Có hai điều ta phải suy nghĩ. Thứ nhất, làm thế nào để tái tạo lại không gian cạnh tranh. Thứ hai, làm thế nào để tạo ra một không gian hoàn toàn mới để công ty có thể đáp ứng được nhu cầu mà các cá nhân và công ty thậm chí chưa nhận biết họ có nhu cầu đó.

“Bạn không thể tạo ra tương lai bằng cách sử dụng những công cụ chiến lược cũ”-Gary Hamel

Trong bối cảnh nước ta đang trong quá trình tăng tốc hội nhập quốc tế, các công ty Việt Nam cần có một cái nhìn tỉnh táo hơn, sáng tạo hơn để không thể mãi là kẻ theo đuôi các tập đoàn hùng mạnh quốc tế. Đương nhiên người nào đi tiên phong trước không phải lúc nào cũng là kẻ thắng cuộc, do đó ta cũng đặt ra câu hỏi cho mình làm sao có thể vừa là công ty đầu tiên trên thị trường và duy trì vị thế của người dẫn đầu. Ta sẽ tham khảo các quan điểm cạnh tranh, phương pháp tiếp thị phá cách của Philip Kotler, Fernado TRIAS de BES trong các chương sau.

II. Những cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam:

Trong điều kiện của nền kinh tế Việt Nam, với khoảng 90% số lượng các doanh nghiệp vừa và nhỏ, xuất phát điểm từ hạ tầng cơ sở yếu kém, kinh nghiệm quản lý và điều hành nền kinh tế vận động cơ chế thị trường còn thiếu, đội ngũ cán bộ và các nhân viên cần được đào tạo và đào tạo lại, bồi dưỡng các kỹ năng tư duy chiến lược, nghệ thuật điều hành quản lý đáp ứng với những biến động, thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh hiện nay. Trong tiến trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, nhận thức đầy đủ các cơ hội cũng như những thách thức là bước đi đầu tiên giúp các nhà hoạch định chính sách, các doanh nhân chuẩn bị hành trang tri thức nhằm ứng phó kịp thời, hiệu quả với những khó khăn có thể gặp phải.

A. Cơ hội:

- **Tiếp cận nhanh chóng công nghệ tiên tiến hiện đại:** thông qua con đường chuyển giao công nghệ, rút ngắn những bước đi dò dẫm, giảm chi phí trong công tác nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng, con đường này được ví như cách của các anh chàng tí hon tận dụng đôi vai của những người khổng lồ để có thể ngắm nhìn thế giới, tạo bước nhảy lớn đột phá trong phát triển kinh tế cùng với nỗ lực theo kịp các nước công nghiệp phát triển. Thông qua hiệu con đường như liên doanh, liên kết, thu hút vốn đầu tư nước ngoài, chuyển giao công nghệ, thuê phụ công nghiệp, các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể tiếp cận nhanh chóng công nghệ, kỹ thuật hiện đại, nâng

cao năng suất lao động, cải tiến chất lượng sản phẩm, bảo vệ thị trường nội địa và chủ động tham gia thị trường thế giới

-Cơ hội lớn hơn về thị trường để mở rộng sản xuất- kinh doanh, phát triển kinh tế. Cả trong lý thuyết lẫn thực tế, vai trò của thị trường đã được khẳng định rõ nét. Toàn cầu hóa, mở rộng tự do thương mại có khả năng tạo ra những cơ hội thị trường cho mọi loại hình doanh nghiệp, cả doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trên một thị trường mở, nếu như mảng thị phần lớn dễ lọt vào tay các doanh nghiệp lớn thì cũng luôn tồn tại cùng lúc những thị trường của các nhóm khách hàng nhỏ, các nhóm khách hàng ngách hình thành do sự khác biệt về sức mua, thói quen, tập quán và văn hóa tiêu dùng, cũn gnhư một loạt các yếu tố khác gắn gắn với đặc trưng nhu cầu của từng cá nhân khách hàng. Ngoài ra, cùng với những cơn đói (nhu cầu) của các thị trường lớn có thể được đáp ứng chủ yếu bởi các tập đoàn công ty toàn cầu lớn có uy tín và kinh nghiệm lâu năm trên thị trường thì vẫn luôn có một khoảng trống thị trường được tạo ra bởi các đợt sóng của quá trình chuyển giao các thế hệ kỹ thuật, và đây có thể là thời điểm thuận lợi cho những người đi sau. Thêm vào đó, những ngách thị trường sẽ là miền đất màu mỡ của một số công ty trẻ và tại đây ưu thế nổi trội dường như thuộc về các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Thực tế trong những năm sau đổi mới đã có nhiều điển hình doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam với các sản phẩm thành công trên cả thị trường trong nước và thị trường ngoài nước.

-Tham gia vào quá trình hội nhập kinh tế, các quốc gia và các doanh nghiệp có thêm nhiều điều kiện để **tiếp nhận nguồn vốn quốc tế** với nhiều hình thức đa dạng. Hiện nay, nguồn tài chính vẫn còn là điểm nóng đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ tại các nước đang phát triển. Vì vậy, tận dụng được các nguồn vốn vay ưu đãi chính thức, vay thương mại, các nguồn viện trợ nước ngoài hoặc thông qua con đường hợp tác liên doanh liên kết, đầu tư trực tiếp của nước ngoài, các chương trình dự án hỗ trợ phát triển là con đường lựa chọn thích hợp, tăng cường năng lực sản xuất hàng hóa và tham gia vào quá trình thương mại hóa toàn cầu một cách thuận lợi hơn, như các chương trình, dự án của Cộng hòa Liên bang Đức với việc tăng cường các hoạt động đào tạo, hỗ trợ các doanh nhân trong quá trình khởi sự các doanh

nghiệp, các chương trình của các tổ chức lao động quốc tế hỗ trợ doanh nhân nữ Tuy nhiên để khai thác lợi thế từ nguồn vốn nước ngoài cần có sự hỗ trợ từ phía chính phủ trong quá trình cải cách hành chính, tạo hành lang pháp lý cho đầu tư nước ngoài, cải thiện môi trường kinh doanh, tạo sự thông thoáng cho các thành phần kinh tế cùng tham gia khai thác thị trường.

-Có điều kiện tham gia nhanh vào **phân công lao động quốc tế theo các dây chuyền sản xuất hoặc các công đoạn kinh doanh của các công ty lớn**. Với việc mở rộng quan hệ thương mại quốc tế, sự vận động của các yếu tố nguồn lực bắt đầu cũng mang tính chuyên môn hóa trên cấp độ quốc tế; và lao động cũng là một yếu tố quan trọng trong việc phân bổ các nguồn lực. Đối với các nước đang phát triển do năng lực và hiệu quả sản xuất còn thấp, hệ thống cơ sở hạ tầng còn non yếu, hệ thống phúc lợi công cộng còn ở mức thấp, công nghệ sản xuất còn lạc hậu họ thường nhắm vào khai thác nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú và lao động rẻ. Bằng việc sử dụng luân chuyển số lượng lao động lớn, kỹ năng lao động giản đơn, thuần túy mang tính kỹ thuật sơ đẳng, các nước nghèo cũng giải quyết được các gánh nặng kinh tế xã hội, học tập tác phong lao động công nghiệp, có kỷ luật, tự giác, chủ động, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.

-Một trong những điều kiện thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa là sự phát triển của công nghệ thông tin- viễn thông. Kết quả của hệ thống thông tin toàn cầu là điều kiện thuận lợi để **nâng cao dân trí**, mở rộng giao lưu giữa các dòng văn hóa, các dân tộc, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp xúc một thế giới mở, nâng cao năng lực đổi mới và hiện đại hóa công tác quản lý, trao đổi những tri thức và kinh nghiệm đã được tìm tòi; hưởng thụ nền văn minh của nhân loại, tiết kiệm thời gian và nguồn lực trong việc khám phá những điều kỳ thú của thế giới xung quanh. Đồng thời xu thế của nền kinh tế cạnh tranh dựa vào động trí tuệ, cũng là cơ hội tiềm tàng có nhiều hứa hẹn đối với những nền kinh tế còn non trẻ.

-Một hệ quả tất yếu của toàn cầu hóa là mở rộng các mối quan hệ quốc tế, mở rộng thị trường. Các mối quan hệ song phương và đa phương được thực hiện đan xen cùng các mối quan hệ thương mại của các doanh nghiệp càng củng cố thêm sự bền

vững và tính hiệu quả trên cơ sở tôn trọng lợi ích chính đáng của các nước thành viên. Ngoài ra tăng cường các mối quan hệ quốc tế cũng đặt ra các yêu cầu và ràng buộc ngày càng cao trong việc tuân thủ luật pháp quốc tế, tạo điều kiện duy trì thế ổn định chính trị toàn cầu, cũng như trong từng khu vực và từng quốc gia.

B. Thách thức:

Tham gia tiến trình hội nhập kinh tế các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam cùng lúc phải đối mặt với những thách thức trong và ngoài nước.

-Các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam có quy mô nhỏ bé, tiềm lực vật chất nghèo nàn. Với năng lực tài chính hạn chế doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam khó có khả năng đầu tư quy trình công nghệ hiện đại để tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao, cạnh tranh với các sản phẩm ngoại có chất lượng quốc tế.

-Trình độ công nghệ lạc hậu, trong khi sức cạnh tranh quốc gia còn quá thấp, năng lực cạnh tranh không đồng đều giữa các tập đoàn công ty và các quốc gia buộc các công ty phải nhìn nhận lại cái được và cái mất trong quá trình hội nhập. Giải quyết những vướng mắc này không phải là chuyện đơn giản, vì phải giải quyết mâu thuẫn giữa cạnh tranh bình đẳng và cân nhắc ưu đãi cho từng thành viên. So với các quốc gia trong khu vực các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam hiện nay đang phải đối mặt với tình trạng máy móc thiết bị cũ, lạc hậu (tình trạng công nghệ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam so với Thái Lan tụt hậu khoảng 25-30 năm) kết quả là năng suất lao động thấp, chất lượng sản phẩm chưa cao, giá đầu vào cao, giá thành khó cạnh tranh. Hơn nữa, tiềm lực mỏng, nguồn nhân lực có trình độ kỹ thuật hạn chế, đã gây khó khăn cho quá trình chuyển giao và tiếp nhận quy trình kỹ thuật đồng bộ hiện đại, và **lợi thế của người đi sau dường như là chỉ được nói trên lý thuyết (phân tích thêm)**. Thêm vào đó, cạnh tranh trong môi trường cùng lúc có nhiều đối thủ cũng trở nên khó khăn hơn, do phải phân tán nguồn lực và chịu sức ép từ nhiều phía.

- Điều kiện hạ tầng cơ sở cho sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ còn nhiều bất cập, chi phí đầu vào cho sản xuất lớn, bao gồm cả giá dầu và chi phí trung gian cao. Theo điều tra của phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam phải sử dụng trên 40% nguyên phụ liệu nhập khẩu, thậm chí trong một số ngành tỉ lệ này 70-80%, điều đó làm cho nguồn cung ứng bị phụ thuộc và hàm lượng giá trị gia tăng trong hàng xuất khẩu bị hạn chế.

- Định hướng hội nhập kinh tế, các doanh nghiệp vừa và nhỏ non trẻ ít có cơ hội nhận được sự bảo hộ (bằng thuế và phi thuế) của Nhà nước dẫn đến việc làm suy giảm khả năng bảo vệ thị trường nội địa. Theo lộ trình gia nhập WTO của Việt Nam phải cắt giảm thuế cĩ lộ trình. Điều này buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải đứng trước nhiều khó khăn thách thức.

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam đang tham tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế trong điều kiện của nền kinh tế còn quá độ, có sự chênh lệch lớn về năng lực tổ chức, sự thiếu đồng bộ về hệ thống pháp luật. Thể chế hành chính, luật pháp Việt Nam vẫn còn chồng chéo, công kênh, phức tạp, chưa đồng bộ và kém hiệu lực, đáng kể như một số thủ triển khai dự án đầu tư, giải phóng mặt bằng, đất đai, xây dựng, xuất nhập khẩu, hải quan, thuế... Điều này đã tạo cơ hội cho một số cá nhân ở một số cơ quan lợi dụng gay sách nhiễu doanh nghiệp, các cơ quan bị lôi kéo vào các công việc hành chính sự vụ, không quan tâm, không quan tâm đúng mức đến việc quy hoạch, phát triển chiến lược đồng bo, đến việc xây dựng đúng các trọng điểmc cần ưu tiên trong chiến lược phát triển giữa các bộ ngành. Đồng thời vẫn còn tồn tại nhữn g văn bản pháp quy quy định những điều thiếu khả thi, thiếu minh bạch và mâu thuẫn, điều này làm cho các doanh nghiệp kém tin tưởng vào các chính sách của nhà nước và nản lòng không muốn đầu tư lớn, lâu dài để mở rộng sản xuất, nâng cao năng lực cạnh tranh. Ngoài ra xét trên góc độ toàn bộ đời sống kinh tế- chính trị-xã hội, toàn cầu hóa đòi hỏi sự thay đổi nhanh chóng và căn bản, cả từ cơ cấu hạt tầng cơ sở đến thượng tầng kiến trúc trong mỗi quốc gia.

- Nguy cơ bị lép vế trong việc tìm kiếm các cơ hội, hợp đồng hợp tác trong dây chuyền sản xuất mất xúach giữa các doanh nghiệp lớn và các doanh nghiệp vừa

và nhỏ thuộc các nước công nghiệp phát triển và các nước đang phát triển. Toàn cầu hóa được khởi phát từ các quốc gia phát triển có trình độ phát triển sức sản xuất cao, do đó họ có thế mạnh để dẫn dắt, điều chỉnh tương đối chiều hướng phát triển của toàn cầu hóa theo cách chủ yếu có lợi hơn cho các quốc gia như họ. Thông qua các hoạt động kinh tế và thương mại các nước giàu có thể áp dụng các chuẩn mực nhân sinh quan, lối sống của họ trên toàn thế giới và các nước nghèo dễ bị làn sóng toàn cầu hóa kéo đi trong thế bị động. Do khác biệt về nội lực của các quốc gia, các điều kiện ràng buộc liên quan đến nguồn tài chính quốc tế, thị trường xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ đã khiến cho các quốc gia nghèo càng bị lệ thuộc nhiều hơn, các nước đang phát triển khó có thể có sự bình đẳng thực sự. Nhờ ưu thế của mình các nước càng giàu hơn, còn các nước nghèo càng nghèo thêm, hố sâu ngăn cách giàu nghèo giữa các quốc gia càng trở nên lớn hơn, dẫn đến có thể làm xói mòn một số giá trị văn hóa của các dân tộc.

- **Những cách biệt văn hóa trong quá trình hội nhập.** Không ai phủ nhận toàn cầu hóa đang tạo điều kiện thuận lợi hơn cho sự giao lưu về văn hóa giữa các quốc gia, các dân tộc. Không phải ngẫu nhiên cùng với đà tăng trưởng kinh tế, các hoạt động văn hóa đa dạng lại đang diễn ra sôi nổi ở các nước đang phát triển. Có lẽ đây chính là những tác động phản hồi trước những tác động của toàn cầu hóa về phương diện văn hóa của các nước.

Văn hóa nhất là văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp hay văn hóa của tổ chức được hiểu là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực các quan niệm hành vi do các thành viên trong các doanh nghiệp đó sáng tạo và tích lũy trong quá trình làm việc với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong tổ chức. Toàn cầu hóa tạo ra các cơ hội tiếp cận các thị trường rộng lớn nhưng buộc các doanh nghiệp cho dù đang ở các nước đang phát triển phải đối mặt với một môi trường nhiều rủi ro hơn và cạnh tranh gay gắt hơn. Khi đó những mục tiêu các doanh nghiệp sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh trên cơ sở khả năng đáp ứng và thích ứng nhanh chóng đối với môi trường kinh doanh và giành được phần thắng. Văn hóa doanh nghiệp sẽ đóng vai trò then chốt trong việc giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu.