

THIẾT KẾ MÔ HÌNH ỨNG DỤNG ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CHO CÁC DOANH NGHIỆP MAY VÙNG KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM TRUNG BỘ

Võ Thị Quỳnh Nga*, Nguyễn Trường Sơn**

Dựa trên sự tổng hợp các mô hình lý thuyết đánh giá năng lực cạnh tranh, bài báo này đưa ra các phân tích khái quát về ưu điểm và thách thức khi áp dụng của từng mô hình. Trên nền tảng khái niệm về năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp (DN), những phân tích về đặc điểm riêng có của lĩnh vực may mặc và khả năng kế thừa từ các mô hình lý thuyết, một mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may đã được phác thảo sơ bộ. Kết hợp với kết quả điều tra ý kiến chuyên gia được thực hiện trên phạm vi vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ, bài báo cũng đi vào trình bày chi tiết việc triển khai mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh thành các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp may trong vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ.

Từ khóa: Doanh nghiệp may; chỉ tiêu đánh giá; mô hình đánh giá; năng lực cạnh tranh; vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ

Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, ngành may ngày càng giữ vị trí quan trọng trong sự phát triển kinh tế-xã hội của vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ (bao gồm Thừa Thiên Huế, Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi và Bình Định). Sự phát triển của ngành may của các địa phương trong vùng luôn hàm chứa sự cạnh tranh giữa các DN may trong vùng và giữa họ với các DN may ngoài vùng. Sự tồn tại và phát triển của các DN may phụ thuộc rất nhiều vào chiến lược cạnh tranh được lựa chọn. Để làm nền tảng cho việc soạn thảo các chiến lược cạnh tranh đúng đắn, các nhà quản trị thực sự cần biết năng lực cạnh tranh của DN mình đang ở mức nào, tình trạng đó do những nhân tố nào tác động và tác động như thế nào. Trong khi đó, ở tầm vĩ mô, Chính phủ/các cơ quan quản lý nhà nước cũng cần xác định được năng lực cạnh tranh của các DN, đặc biệt trên phạm vi thị trường quốc tế, để có thể có những chính sách hỗ trợ hợp lý. Điều này đặt ra vấn đề cần phải đo lường năng lực cạnh tranh của các DN may. Cho đến thời điểm này, đã có nhiều mô hình được xây dựng để nghiên cứu năng lực cạnh tranh của các DN, nhưng riêng trong lĩnh vực may thì khá hiếm hoi. Vì vậy, việc

triển khai một mô hình phù hợp cho việc đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may là rất có ý nghĩa về mặt lý thuyết lẫn ứng dụng.

1. Năng lực cạnh tranh là gì?

Theo sự tổng hợp của Ambastha và Momaya (2004), năng lực cạnh tranh thường được nghiên cứu theo 3 quan điểm: quan điểm thứ nhất đánh giá năng lực cạnh tranh dựa trên hiệu quả hoạt động (Performance). Quan điểm thứ hai cho rằng một DN có năng lực cạnh tranh cao khi nắm trong tay các tài sản/nguồn lực (Asset) dồi dào. Quan điểm thứ ba lại cho rằng các quá trình (Process) khai thác nguồn lực mới là chỉ báo tốt cho năng lực cạnh tranh. Và cũng đã có khá nhiều khái niệm năng lực cạnh tranh được giới thiệu như khái niệm của Báo cáo về hoạt động thương mại ở hải ngoại của một số chi nhánh của Loyds (1985, trích trong Flanagan và cộng sự, 2005, tr. 20), của Markusen (1992, trích trong Yanno, 2007, tr. 7), của Chikan (2001), của Asian Development Outlook (2003) và của Vũ Trọng Lâm và cộng sự (2006)...

Với quan điểm nghiên cứu năng lực cạnh tranh của DN dựa trên hiệu quả hoạt động, kế thừa tinh

thần của các nhà nghiên cứu đi trước về năng lực cạnh tranh, trong bài báo này, năng lực cạnh tranh được hiểu là *khả năng của DN trong việc đương đầu với các đối thủ cạnh tranh nhằm duy trì và nâng cao giá trị của DN cho các bên liên quan*. Khái niệm này bao hàm những ý nghĩa sau: (i) Năng lực cạnh

tranh luôn hàm ý một sự so sánh; (ii) Năng lực cạnh tranh phụ thuộc vào cách nhìn nhận về giá trị của DN từ góc độ của các bên liên quan, mà quan trọng nhất là nhà đầu tư, khách hàng và người lao động; (iii) Trạng thái của năng lực cạnh tranh tùy thuộc và đối thủ được lựa chọn để tham chiếu; (iv) Năng lực

Bảng 1: Tóm tắt các bàn luận cơ bản về một số mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh thường được sử dụng

Tên mô hình	Trọng tâm đánh giá	Ưu điểm khi áp dụng	Thách thức khi áp dụng	Khả năng kế thừa từ mô hình
Ba chiều của năng lực cạnh tranh	Giá trị cổ đông, giá trị khách hàng, khả năng phản ứng	Các thành phần đo lường ít nhiều có tính bao quát	Mức độ phức tạp trung bình	Ý tưởng kết hợp đánh giá khía cạnh kết quả và tiềm năng cạnh tranh; một số các chỉ tiêu gợi ý
Năng lực cạnh tranh toàn diện	Tác động xã hội, khả năng về kỹ thuật, tài chính, Marketing và quản lý	Năm thành phần đo lường năng lực cạnh tranh có tính bao quát cao	Rất phức tạp do nhiều cấp độ và quá nhiều biến đo lường; khả năng thu thập đầy đủ dữ liệu đánh giá thấp	Ý tưởng về các thành phần đánh giá thiên về tiềm năng cạnh tranh
Giá trị kinh tế gia tăng (EVA)	Tài chính	Đơn giản vì chỉ sử dụng 1 chỉ tiêu	Chỉ đánh giá được khía cạnh kết quả tài chính; Việc tính chi phí sử dụng vốn bình quân sẽ khó khi phải đánh giá đối chiếu nhiều DN	Chỉ tiêu đánh giá về mặt tài chính
Đường giá trị (VC)	Tính hiệu quả và khả năng sáng tạo	Có thể đánh giá sự vượt trội một cách trực quan	Sẽ phức tạp nếu so với nhiều đối thủ và phạm vi thị trường rộng do đòi hỏi nhiều dữ liệu sơ cấp từ thị trường	Ý tưởng về các chỉ tiêu/biến đo lường thuộc tiềm năng cạnh tranh
Thẻ điểm cân bằng (BSC)	Tài chính; Khách hàng; Quá trình nội bộ; Đối mới và tăng trưởng	Cho phép đánh giá tương đối toàn diện các khía cạnh của năng lực cạnh tranh	Triển khai mô hình đánh giá phải gắn liền với chiến lược kinh doanh của DN: thiếu hợp lý nếu áp dụng đánh giá chung cho nhiều DN	Các thành phần đánh giá và các biến đo lường (chỉ tiêu đánh giá)
Quản trị giá trị tích hợp (IVM)	Tạo giá trị cho công ty thông qua việc ra quyết định; khuyến khích và truyền thông	Đánh giá tích hợp khía cạnh tài chính với phi tài chính, yếu tố kết quả với yếu tố tiềm năng	Phức tạp trong triển khai mô hình, gắn kết chặt chẽ với đặc thù của từng DN nên khả năng áp dụng đánh giá cùng lúc cho nhiều DN là không cao	Ít
Mô hình Gelei	Năng lực cốt lõi và Giá trị đem lại cho khách hàng	Đánh giá năng lực cạnh tranh thiên về tương lai (dài hạn) và ở trạng thái động	Thiếu thuyết phục khi không có những minh chứng về kết quả đạt được; dữ liệu sơ cấp nhiều nên phức tạp nếu đánh giá cho nhiều DN	Các thành phần đánh giá tiềm năng cạnh tranh

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích dựa trên các nguồn của Ambastha & Momaya (2004); của Flanagan và cộng sự (2005) và của Gelei (2004)

cạnh tranh sẽ phải được đo lường bằng nhiều chỉ tiêu.

2. Các cân nhắc cơ bản khi thiết kế mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh cho các DN may

Việc thiết lập một mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh phù hợp với các DN may phải đồng thời dựa trên các ý tưởng nền tảng từ các mô hình được xây dựng và áp dụng trước đó, vừa phải tính đến các đặc thù của hoạt động sản xuất kinh doanh hàng may. Cụ thể:

- Hoạt động kinh doanh may mặc liên đới đến lợi ích của nhiều nhóm đối tượng nhưng quan trọng nhất vẫn là chủ sở hữu, khách hàng và người lao động. Vì vậy, các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh sẽ phải tính đến khái niệm giá trị DN từ 3 góc nhìn quan trọng này.

- Sản phẩm may có thể phục vụ cho thị trường nội địa hoặc xuất khẩu cho thị trường quốc tế. Khi đó, đối thủ cạnh tranh sẽ khác nhau. Có nghĩa rằng mô hình đánh giá cũng phải tính đến sự khác biệt về không gian cạnh tranh nơi có những đối thủ cạnh tranh khác nhau.

- Đánh giá không chỉ tập trung ở năng lực cạnh tranh quá khứ và hiện tại, mà còn phải định hướng dự đoán tương lai.

- Nhiều nghiên cứu cho thấy năng lực cạnh tranh của DN may phụ thuộc vào vị trí trong chuỗi giá trị của sản phẩm hoàn chỉnh mà họ tham gia và khả năng tổ chức và điều hành hiệu quả hoạt động của chuỗi giá trị trong lòng DN. Như vậy, đặc điểm chuỗi giá trị trong lòng các DN may và vị trí trong chuỗi giá trị thành phẩm mà DN tham gia cũng sẽ được cân nhắc khi thiết kế các chỉ tiêu đánh giá.

3. Ý tưởng sơ bộ về mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh cho các DN may

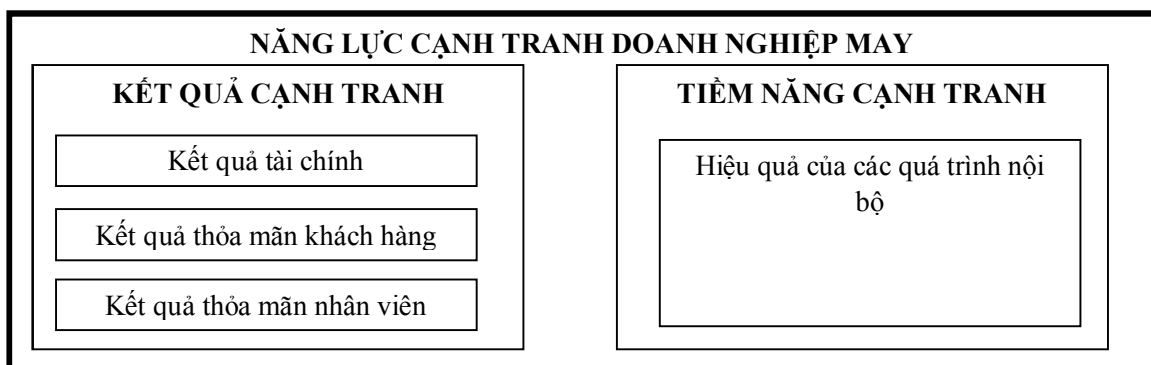
Việc thiết lập mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may sẽ không đi theo hướng tạo ra mô hình hoàn toàn mới mà trên tinh thần kế thừa nền tảng lý luận của các mô hình đã được giới thiệu và sử dụng nhưng có sự điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Khả năng kế thừa các mô hình đã giới thiệu sẽ được tóm lược trong bảng 1. Do khái niệm năng lực cạnh tranh có tính đa trị, nên mô hình sẽ bao gồm nhiều chỉ tiêu thể hiện năng lực cạnh tranh theo quan điểm hiệu quả hoạt động.

Tóm lại, ý tưởng về mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh cho các DN may sẽ như sau:

- Quan điểm của mô hình là đánh giá năng lực cạnh tranh trên những gì DN đạt được trong quá trình cạnh tranh (quan điểm hiệu quả hoạt động), thể hiện giá trị của DN trên từ góc nhìn của nhà đầu tư, khách hàng và người lao động. Đây chính là biểu hiện trực tiếp nhất của năng lực cạnh tranh. Thành phần đánh giá này sẽ được đặt tên là Kết quả cạnh tranh. Bên cạnh đó, mô hình kế thừa ý tưởng của BSC khi đánh giá năng lực cạnh tranh có tính chiều sâu hơn: tính đến các yếu tố cũng là kết quả nhưng cho thấy một chỉ báo trực tiếp nhất về khả năng gia tăng giá trị DN. Đó chính là hiệu quả của các quá trình nội bộ. Thành phần này sẽ được đặt tên là Tiềm năng cạnh tranh.

- *Kết quả cạnh tranh* (competitive outcomes) là tập hợp những yếu tố thể hiện những gì DN có thể đạt được khi đạt được sự vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Kết quả cạnh tranh có thể được đánh giá trên ba khía cạnh quan trọng: kết quả tài chính, kết quả thỏa mãn khách hàng và kết quả thỏa mãn nhân viên.

Hình 1: Mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh cho các DN may



Nguồn: Tác giả

- *Tiềm năng cạnh tranh* (competitive potentials) là tập hợp những yếu tố thuộc về DN mà trực tiếp dẫn đến kết quả cạnh tranh. Có thể thấy tiềm năng cạnh tranh của DN may nằm ở sự vận hành hiệu quả các quá trình nội bộ.

Có thể khái quát mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh cho các DN may sẽ được sử dụng trong nghiên cứu như trong Hình 1.

4. Triển khai mô hình ứng dụng đánh giá năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp may trong vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ

4.1. Mục đích triển khai mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh cho các DN may

Việc triển khai mô hình là nhằm xác định được các chỉ tiêu đánh giá tương ứng với hai thành phần đánh giá là Kết quả cạnh tranh và Tiềm năng cạnh tranh mà có thể áp dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may trong phạm vi nghiên cứu là một vùng kinh tế trọng điểm.

4.2. Quy trình nghiên cứu triển khai mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh cho các DN may

Bước 1: Xác định phương pháp tiếp cận thực hiện:

Để đảm bảo việc đánh giá đúng trọng tâm và khả thi, chỉ có những chỉ tiêu có tính đại diện nhất, thể hiện rõ ràng nhất sự vượt trội của DN trong cạnh tranh mới được lựa chọn. Vì vậy, sự sàng lọc sẽ được thực hiện trên cơ sở tập hợp các chỉ tiêu đã được giới thiệu riêng rẽ hoặc cùng nhau trong các nghiên cứu có tính lý thuyết lẫn ứng dụng về năng lực cạnh tranh nói chung, trong ngành may nói riêng, sau đó gạt bỏ bớt thông qua điều tra ý kiến chuyên gia.

Bước 2: Rà soát các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh

Để hình thành sơ bộ các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng, các công trình nghiên cứu lý thuyết lẫn ứng dụng về năng lực cạnh tranh nói chung, trong ngành may nói riêng được xem xét lại.

Bước 3: Khảo sát sơ bộ

Phương pháp chọn mẫu: Vì mục đích là nhằm phát hiện thêm và đồng thời sàng lọc các chỉ tiêu thực sự có ý nghĩa trong việc đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may trong vùng trên cơ sở hệ thống chỉ tiêu đã được gợi ý nên nghiên cứu trong giai đoạn này là nghiên cứu định tính mang tính chất

khám phá. Vì vậy, có thể áp dụng phương pháp chọn mẫu lý thuyết (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Ngoài ra, do phạm vi nghiên cứu rộng và đối tượng khảo sát khó tiếp cận nên phương pháp chọn mẫu thuận tiện đã được sử dụng. Các đối tượng khảo sát là những người có thể tiếp cận dễ dàng và đồng ý tham gia khảo sát (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Cũng với mục đích khám phá các chỉ tiêu đánh giá thực sự có ý nghĩa cũng như các nhân tố ảnh hưởng năng lực cạnh tranh thực sự nổi trội, nên nguyên tắc khi chọn mẫu sẽ là nghiên cứu sẽ dừng lại khi thông tin thu thập được có mức độ trùng lặp gần như là hoàn toàn. Vì vậy, số lượng chuyên gia được khảo sát đã dừng lại ở 15 người.

Đối tượng khảo sát: nhà quản trị cấp cao và cấp trung của một số DN may trong vùng, một số cán bộ quản lý nhà nước có liên quan đến ngành may và các nhà nghiên cứu về lĩnh vực may mặc.

Về phía các nhà quản trị trung và cao cấp của các DN may, đối tượng được lựa chọn và chấp nhận trả lời đến từ các DN may rất thành công trong lĩnh vực may hiện nay ở vùng kinh tế trọng điểm Trung bộ trải đều ở các tỉnh trong vùng như Cty CP May Bình Định, Cty May Vinatex Quảng Ngãi, Tổng Công ty Dệt may Hoà Thọ, Công ty Thời Trang Hoà Thọ, Cty Thời trang Hoà Thọ, Cty CP Dệt May Phú Hoà An (Huế)... Vì vậy, tính đại diện trong việc đưa ra ý kiến về một công ty thành công trong lĩnh vực may là rất cao. Về phía cơ quan quản lý nhà nước trong ngành, đối tượng được lựa chọn là cán bộ cấp trung, cao cấp của Sở Công Thương ở các địa phương có truyền thống về ngành may mặc và có ngành may mặc phát triển mạnh trong những năm gần đây. Những chuyên gia chấp nhận trả lời là từ các Sở Công Thương Bình Định, Quảng Nam và Đà Nẵng (đây cũng là những địa phương có mức độ tập trung các DN may cao trong vùng). Về các nhà nghiên cứu: là những người đã từng nghiên cứu các đề tài liên quan đến ngành dệt may. Các chuyên gia tham gia là những nhà nghiên cứu đến từ Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

Phương pháp thu thập dữ liệu: là phương pháp thảo luận tay đôi dựa trên một dàn ý thảo luận. Có ba hình thức thảo luận tay đôi đã được tiến hành: trực tiếp, qua mail và điện thoại. Hình thức ghi âm không được sử dụng do đối tượng khảo sát ở những vị trí đặc biệt trong tổ chức của họ và phần nhiều câu hỏi thể hiện quan điểm cũng như hiểu biết thực

tế của đối tượng khảo sát, nên việc ghi âm sẽ khiến họ có tâm lý không thoải mái.

Bước 4: Khảo sát nguồn số liệu/dữ liệu

Cùng với việc khảo sát trên, một cuộc khảo sát bổ sung cũng được tiến hành một phần song song với bước nghiên cứu trên, một phần được thực hiện sau đó. Đối tượng khảo sát là các nguồn có thể cung cấp số liệu/dữ liệu từ Sở Công Thương thành phố Đà Nẵng, Phòng Quản lý công nghiệp Quảng Nam, phòng Kinh tế thành phố Quy Nhơn (Bình Định), Cục Thống kê Đà Nẵng, Tổng Cục Thống kê và các nhà quản trị có tham gia nghiên cứu.

Bước 5: Rà soát các chỉ tiêu đánh giá

Dựa trên kết quả khảo sát sơ bộ và kết quả khảo sát nguồn số liệu, dữ liệu, hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh đã được rà soát, chọn lọc và hiệu chỉnh.

4.3. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may

4.3.1. Trường hợp chỉ tham chiếu các đối thủ cạnh tranh trong nước

Khi trong tư tưởng của người mua hình thành ý định mua hàng may mặc sản xuất ở Việt Nam thì cũng là khi các DN may Việt Nam sẽ phải cạnh tranh với nhau để đạt được sự lựa chọn tiếp theo của người mua. Như vậy, xét trong phạm vi nghiên cứu là vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ, các DN may trong vùng phải cạnh tranh với nhau và với các DN ở những địa phương khác. Trong phạm vi nghiên cứu hẹp này, năng lực cạnh tranh có thể được đánh giá một cách toàn diện nhất. Kết quả nghiên cứu lý

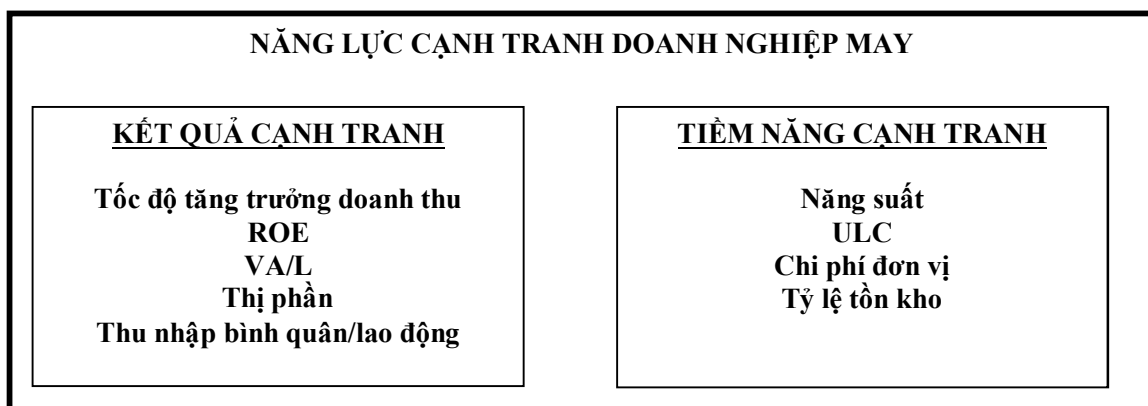
thuyết và khảo sát ý kiến chuyên gia về các chỉ tiêu ứng dụng đánh giá năng lực cạnh tranh các DN may vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ được tổng hợp ở bảng 2 và 3. Do phần lớn các DN may trong vùng không phát hành cổ phiếu nên chỉ tiêu EPS và TSR không được đưa vào nghiên cứu. Và do phần lớn các DN may trong vùng sản xuất theo phương thức CMT hoặc/và OEM, rất hiếm DN sản xuất theo phương thức ODM và OBM nên các chỉ tiêu về thời gian tung ra sản phẩm mới (Norton và Kaplan, 1993; Niven, 2006), chỉ tiêu về số sản phẩm mới, phát kiến (Norton và Kaplan, 1993), tỷ lệ đổi mới sản phẩm (Bibu, không năm xuất bản; Wolfmayr, 2008) đã không được đưa vào xem xét. Từ kết quả tổng hợp này, có thể khái quát lại mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh như trong Hình 2.

4.3.2. Trường hợp mở rộng tham chiếu các đối thủ cạnh tranh quốc tế

Tham khảo ý kiến của các chuyên gia tham gia nghiên cứu, sự thành công rõ rệt nhất của một DN trên một thị trường thể hiện trực diện nhất ở thị phần. Và để đạt được sự lựa chọn của người mua, trên cả thị trường nội địa lẫn quốc tế, phần lớn các DN Việt Nam cũng như các đối thủ cạnh tranh như Trung Quốc, Thái Lan, Srilanka, Bangladesh... vẫn theo đuổi chiến lược giá thấp nên chi phí vẫn là lợi thế cạnh tranh quan trọng. Do yếu tố lao động là yếu tố cực kỳ quan trọng trong ngành may nên chi tiêu chi phí lao động đơn vị ULC sẽ được sử dụng. Như vậy, các mô hình nghiên cứu năng lực cạnh tranh của các DN may trên các thị trường cụ thể sẽ là:

- Trên thị trường nội địa: trên khía cạnh kết quả,

Hình 2: Mô hình ứng dụng đánh giá năng lực cạnh tranh các DN may vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ



Nguồn: Tác giả xây dựng dựa trên kết quả nghiên cứu

Bảng 2: Tổng hợp kết quả nghiên cứu về các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh trên phương diện kết quả

Thành phần	Chỉ tiêu có thể sử dụng	Tác giả nghiên cứu	Tổng hợp ý kiến phỏng vấn chuyên gia	Khảo sát khả năng ứng dụng	Quyết định sử dụng
Kết quả tài chính	Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	Chikan, 2001; Selvarajan và cộng sự, 2007 (<i>trích trong Marimuthu và cộng sự, 2009, tr. 266</i>); Hsu và cộng sự, 2007; Gehlhar và cộng sự, 2006; Toming, 2006 (<i>trích trong Haider, 2007, tr.5</i>)	- Có ý nghĩa đánh giá cao vì mục đích cuối cùng của DN là lợi nhuận. Là một trong những chỉ tiêu đánh giá mức tăng trưởng nguồn thu	Trong trường hợp các DN may có thêm các hoạt động kinh doanh khác, lợi nhuận không tách riêng cho từng hoạt động kinh doanh thì chỉ tiêu này không còn chính xác. Ngoài ra, lợi nhuận còn được phản ánh trong chỉ tiêu ROA và ROE nên sự ảnh hưởng của lợi nhuận đến đánh giá sẽ lặp nhiều lần.	Không
	Tốc độ tăng trưởng doanh thu	Selvarajan và cộng sự, 2007 (<i>trích trong Marimuthu và cộng sự, 2009, tr. 266</i>); Hsu và cộng sự, 2007; Depperu (không năm xuất bản); Mackay, 2004; Niven, 2006...	- Có ý nghĩa đánh giá cao nếu DN quan tâm đến dòng tiền mặt thu về từ việc khai thác khách hàng	Khả năng ứng dụng chính xác cho việc đánh giá năng lực cạnh tranh của lĩnh vực may của cả những DN có kinh doanh thêm các ngành khác vì chỉ tiêu này được thống kê riêng biệt cho hoạt động may.	Có
	ROE	Norton và Kaplan, 1993; Bibu, không năm xuất bản; Datta và cộng sự, 2004...	- Là một quan tâm hàng đầu của các nhà đầu tư	Vì chỉ tiêu này có sử dụng lợi nhuận trong tính toán nên cũng gặp phải thách thức tương tự như đã đề cập ở chỉ tiêu tốc độ tăng trưởng lợi nhuận. Tuy nhiên, do trong tài sản cũng có phần đầu tư ngoài ngành may nên yếu tố ngoài ngành có thể bị triệt tiêu tương đối	Có
	ROA	Niven, 2006	- Cần thiết để đánh giá hiệu quả hoạt động	Tương tự như ROE. Tuy nhiên, do trong tổng tài sản có những tài sản không đưa vào kinh doanh nên chỉ tiêu này không thực sự đánh giá chính xác hiệu quả sử dụng vốn	Không
	Tốc độ tăng trưởng của giá trị xuất khẩu	Depperu (không năm xuất bản); Bibu	- Quan điểm của các chuyên gia là chỉ tiêu này tương tự như chỉ tiêu tốc độ tăng doanh thu, cần thiết đối với các DN may có xuất khẩu	Sẽ đơn giản nếu khảo sát cho 1 DN. Khi nghiên cứu đồng thời nhiều DN, số liệu không được thống kê đầy đủ nên hầu như không thể tính toán	Không trên thị trường quốc tế
	EVA (Giá trị kinh tế gia tăng)	Tully và Hadjian, 1993	- Chỉ tiêu có ý nghĩa nhưng phức tạp	Không có số liệu xác định chi phí sử dụng vốn của một số lượng lớn DN, và qua nhiều năm.	Không
Kết quả thỏa	Giá trị gia tăng trên 1 lao động VA/L	Niven, 2006; Niven, 2006; Olve, Roy và Wetter, 1999 (<i>trích trong Yanno, 2007, tr.26</i>)	- Ít có tính truyền thống nhưng có ý nghĩa khi đánh giá khả năng tạo giá trị mới về mặt các dòng tiền	Khả năng ứng dụng cao. Tuy nhiên, cần loại bỏ yếu tố quy mô trong tính toán, vì vậy, nên tính theo giá trị gia tăng thuần	Có
	Thị phần	Norton và Kaplan, 1993; Buckley, 1991 (<i>trích trong Ambastha & Momaya, 2004, tr. 54</i>); Bibu (không năm xuất bản); Depperu (không năm	- Là chỉ tiêu phản ánh chính xác và bao quát nhất khả năng chiếm lĩnh thị trường, giành khách hàng với đối thủ cạnh tranh và tự bản thân chỉ tiêu	Sẽ đơn giản trong ứng dụng nếu xem xét toàn bộ những người có nhu cầu đối với sản phẩm may mặc được sản xuất tại Việt Nam (dù để bán trong nước hoặc xuất khẩu) là thị trường tổng thể và lượng cầu của thị trường thể hiện qua doanh thu mà các DN thu	Có

mãn khách hàng		xuất bản); Haider, 2007; Niven 2006; Verma, 2002	đã phản ánh sự so sánh.	được.	
	Thị phần quốc tế	Buckley và cộng sự, 1988 (<i>trích trong Depperu, tr. 12</i>); Wolfmayr, 2008	- Cần thiết đối với các DN xuất khẩu	Cách quan niệm tương tự như chỉ tiêu thị phần và số liệu có thể thu thập	Không
	Tỷ lệ thu hút khách hàng	Norton và Kaplan, 1996; Bibu (không năm xuất bản); Niven, 2006	- Có ý nghĩa nhưng chỉ sử dụng như chỉ tiêu bổ sung	Hầu như không thể áp dụng khi việc nghiên cứu trải rộng trên một số lượng lớn DN mà hoạt động thống kê về lượng khách hàng mới, về doanh thu từ khách hàng không được thực hiện	Không
	Tỷ lệ giữ chân khách hàng	Norton và Kaplan, 1996; Depperu (không năm xuất bản); Niven, 2006; Khader, 2001 (<i>trích trong Bibu, không năm xuất bản, tr. 2</i>)	- Tương tự như chỉ tiêu tỷ lệ thu hút khách	Tương tự như chỉ tiêu tỷ lệ thu hút khách hàng	Không
	Chỉ số hài lòng của khách hàng	Norton và Kaplan, 1996; Hammer, 1993 (<i>trích trong Ambastha & Momaya, 2004, tr. 54</i>); Niven, 2006....	- Tương tự như chỉ tiêu tỷ lệ thu hút khách.,	Việc nghiên cứu chỉ tiêu này đòi hỏi công tác thống kê của DN phải được tổ chức tốt, đồng thời với nghiên cứu điều tra dữ liệu sơ cấp. Tuy nhiên, do thị trường của các DN may của các vùng kinh tế trọng điểm miền Trung, miền Bắc và miền Nam quá rộng nên việc nghiên cứu không thể thực hiện.	Không
	Số lượng lời phàn nàn	Niven, 2006....	Không quá cần thiết nếu đã có chỉ tiêu chỉ số hài lòng của khách hàng	Trên thực tế, hầu như các DN không thống kê chỉ tiêu này và nếu có thì cũng không công bố	Không
	Mức sinh lời của KH	Norton và Kaplan, 1996; Niven, 2006	Không quá cần thiết, chỉ sử dụng đánh giá bổ sung	Các DN không thống kê tách biệt lợi nhuận của từng khách hàng nên chỉ tiêu này cũng không sử dụng được.	Không
Kết quả thỏa mãn nhân viên	Tỷ lệ giữ chân nhân viên	Norton và Kaplan, 1996; Niven, 2006	Có ý nghĩa vì ngành may là ngành thâm dụng lao động; là chỉ tiêu phản ánh kết quả cuối cùng của việc thỏa mãn nhân viên, thể hiện kết quả cạnh tranh trên diện lao động	Phần lớn các DN không thống kê đầy đủ lượng lao động tuyển mới và lượng lao động bỏ đi vì không hài lòng với DN.	
	Chỉ số hài lòng của nhân viên	Norton và Kaplan, 1996; Miller (không năm xuất bản)...	Tương tự như chỉ tiêu tỷ lệ giữ chân nhân viên; khó áp dụng vì phải điều tra người lao động; phần lớn sự hài lòng của nhân viên đối với DN là ở thu nhập	Không thể ứng dụng khi nghiên cứu nhiều DN. Vì phần lớn sự hài lòng của người lao động là ở thu nhập họ nhận được nên chỉ tiêu này sẽ được thay thế bằng thu nhập bình quân .	Thay thế bằng chỉ tiêu thu nhập bình quân của lao động

Nguồn: Tác giả tổng hợp và xây dựng dựa trên nghiên cứu các tài liệu và kết quả điều tra thực tế

năng lực cạnh tranh sẽ được đánh giá thông qua thị phần nội địa và trên khía cạnh tiềm năng cạnh tranh, năng lực cạnh tranh sẽ được đánh giá thông qua ULC

- Trên thị trường quốc tế: năng lực cạnh tranh sẽ

được đánh giá thông qua thị phần quốc tế và ULC.

5. Kết luận

Như vậy, từ các mô hình lý thuyết nghiên cứu năng lực cạnh tranh của các DN may, kết hợp với kết quả phỏng vấn ý kiến của các chuyên gia có

Bảng 3: Tổng hợp các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của DN trên phương diện tiềm năng cạnh tranh

Thành phần	Chỉ tiêu có thể sử dụng	Tác giả nghiên cứu	Tổng hợp ý kiến phỏng vấn chuyên gia	Khảo sát khả năng ứng dụng	Quyết định sử dụng
	Tỷ lệ chi phí nghiên cứu trong doanh thu	Norton và Kaplan, 1993; Miller (không năm xuất bản)...	Có ý nghĩa vì mang tính dự báo nhiều hơn nhưng ít phản ánh trực tiếp năng lực cạnh tranh	Năm 2011, trong điều tra toàn quốc của Tổng cục thống kê, chỉ tiêu này cũng đã được thu thập dữ liệu nhưng chỉ có 1 số rất hiếm hoi DN may cung cấp dữ liệu về chỉ tiêu này. Nếu nghiên cứu đánh giá năng lực cạnh tranh trên một số lượng DN rất lớn (vì phải so sánh cả nội vùng và ngoại vùng), đòi hỏi điều tra dữ liệu chính xác để so sánh thì hầu như không thực hiện được	Không
	Tỷ lệ phế phẩm	Norton và Kaplan, 1996; Dou, 1998 (trích trong <i>Ambastha & Momaya, 2004, tr.54</i>); Swann và Tavahi, 1994 (trích trong <i>Ambastha & Momaya, 2004, tr. 51</i>)	Cần thiết khi gián tiếp phản ánh chất lượng	Phần lớn các DN may không thống kê và cũng không sẵn sàng cung cấp thông tin, nếu có	Không
	Chi phí đơn vị	Norton và Kaplan, 1996; Porter, 2008; Depperu (không năm xuất bản); Gelhhar và cộng sự, 2006; Fukunishi, 2004 (trích trong <i>Haider, 2007, tr. 5</i>); Niven, 2006	Rất ý nghĩa vì thể hiện rõ ràng tiềm năng cạnh tranh. Ngoài ra, chi phí đơn vị lại là hệ quả của nhiều chỉ tiêu khác như tỷ lệ phế phẩm, tỷ lệ hao hụt vải, hao hụt tồn kho... Vì vậy, khả năng tích hợp trong đánh giá là rất cao.	Tất cả các DN đều không tách riêng chi phí cho từng loại sản phẩm, và vì sản phẩm may khá đa dạng. Để đảm bảo tính đồng nhất trong đánh giá thì đòi hỏi phải có cách tính quy đổi hợp lý.	Có
	Tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu (vải)	Wright và cộng sự, 2005 (trích trong <i>Marimuthu và cộng sự, 2009, tr. 266</i>)	Có ý nghĩa vì khả năng tiết kiệm vải khi cắt phản ánh rõ nét tiềm năng cạnh tranh của các DN may sản xuất theo phương thức FOB (ODM), OBM	Thứ nhất là không có số liệu thống kê, thứ hai là khó so sánh giữa các DN do các DN thực hiện công đoạn khác nhau trong chuỗi giá trị	Không
	Năng suất	Porter, 2008; Norton và Kaplan, 1996	Rất có ý nghĩa; là chỉ tiêu đánh giá tiềm năng cạnh tranh có thể áp dụng phổ biến	Số liệu thống kê dễ thu thập	Có
	Chi phí lao động đơn vị (ULC)	Chen và cộng sự, 2008; Fukunishi, 2004 (trích trong <i>Haider, 2007, tr. 5</i>), Cockburn và cộng sự, 1994, (trích trong <i>Haider, 2007, tr. 5</i>), Lau, To và cộng sự (2009)	Chỉ tiêu đánh giá có tính hiện đại; nhiều ý nghĩa khi DN may là loại DN sử dụng nhiều lao động	Số liệu thống kê dễ thu thập	Có
	Thời gian đáp ứng đơn hàng	Norton và Kaplan, 1993; Rohr & Corrêa, 1998; Garvin (không năm xuất bản)	Có ý nghĩa khi ngành may phát triển định hướng thời trang	Tình trạng số liệu/dữ liệu khảo sát tương tự như chỉ tiêu thời gian tung ra sản phẩm mới. Việc điều tra dữ liệu sơ	Không

		bản); Niven, 2006		cấp là rất khó khăn khi lượng DN cần điều tra quá lớn để phân tích so sánh trực tiếp. Ngoài ra, thời gian đáp ứng được đánh giá là tốt hay không còn nằm trong sự đối chiếu với yêu cầu của khách hàng	
	Công suất sử dụng trang thiết bị (do tình trạng trang thiết bị)	Kaplan và Norton, 1996; Olve, Roy và Wetter, 1999 (<i>trích trong Yanno, 2007, tr. 29</i>)	Có thể sử dụng như chỉ tiêu bổ sung	Không thể thu thập được số liệu chính xác, cả thứ cấp lẫn sơ cấp	Không
	Tỷ lệ nhà cung ứng trung thành	Norton & Kaplan, 1993; Depperu (không năm xuất bản); Niven, 2006; Shino (2012)	Không quá cần thiết vì hiện nay, các nhà cung ứng đầu vào khá đa dạng, quan tâm nhiều đến khách hàng, chi phí phải hạn chế là về khoảng cách địa lý	Không thể thu thập được số liệu/dữ liệu liên quan	Không
	Tỷ lệ hao hụt trong tồn kho	Norton và Kaplan, 1993; Wright và cộng sự, 2005 (<i>trích trong Marimuthu và cộng sự, 2009, tr. 266</i>)	Không quá quan trọng	Không thể thu thập được số liệu/dữ liệu liên quan	Không
	Tỷ lệ tồn kho	Norton & Kaplan, 1993; Phadnis, 2002	Đặc biệt quan trọng khi phản ánh năng lực cạnh tranh trên nhiều khía cạnh: khả năng tiêu thụ sản phẩm (đặc biệt trong giai đoạn khó khăn kinh tế trong thời gian qua), khả năng quản lý cung ứng nguyên vật liệu; tổ chức hợp lý quá trình sản xuất	Số liệu dễ dàng thu thập	Có
	Giao hàng đúng hạn	Norton & Kaplan, 1996; Niven, 2006	Có ý nghĩa; có vai trò đánh giá bổ sung	Tương tự như chỉ tiêu thời gian đáp ứng đơn hàng	Không
	Giá sản phẩm	Haider, 2007	Sẽ rất ý nghĩa nếu đánh giá trên 1 sản phẩm; hầu như không thể sử dụng khi đánh giá năng lực của các DN may sản xuất nhiều sản phẩm khác nhau	Không thể thu thập số liệu/dữ liệu liên quan	Không
	Hình ảnh của công ty (hoặc thương hiệu)	Norton và Kaplan, 1993; Niven, 2006; Olve, Roy và Wetter, 1999 (<i>trích trong Yanno, 2007, tr. 28</i>)	Là một chỉ tiêu phi tài chính có ý nghĩa.	Phải điều tra trên đối tượng khách hàng: hầu như không thể khi số lượng DN may cần nghiên cứu là rất lớn	Không

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và xây dựng dựa trên nghiên cứu các tài liệu và kết quả điều tra thực tế)

hiều hiểu biết và kinh nghiệm về lĩnh vực may, mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may đã được điều chỉnh để có thể ứng dụng vào đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ. Việc điều chỉnh, sàng lọc có thể khiến mô hình không còn hoàn chỉnh như trong lý thuyết nhưng tinh gọn hơn và có tính ứng dụng

hơn trên góc độ của những người có nhiều trải nghiệm thực tế. Từ mô hình có tính thực tế này, việc đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN may trong vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ có thể được triển khai trong những nghiên cứu sau này. □

Tài liệu tham khảo:

- Ambastha, A.; Momaya, K. (2004), 'Competiveness of firms: review of theories, frameworks and models', *Singapore Management Review*, Vol.26, No.1, trang. 45-61.
- Asian Development Outlook (2003), *Competitiveness in Developing Countries*, Oxford University Press (xuất bản cho Asian Development Bank).
- Bibu, N.; Sala, D. et al (không năm xuất bản), *Considerations about the influence factors on the competitiveness of SME's from Western Region of Romania*, truy cập 6/4/2009, từ <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/9479/>.
- Chen, V. W.; Wu, H.; Ark, B. V (2008), *Measuring Changes in Competitiveness in Chinese Manufacturing Industries Across Regions in 1995 – 2004: An Unit Labor Cost Approach*, The Conference Board, truy cập ngày 7/4/2009, từ <http://ideas.repec.org/p/cnf/wpaper/0803.html>.
- Chikan, A.(2001), *National and Firm Competitiveness – Some General Consideration and the Case of Hungary*, Competitiveness Research Centre, Corvinus University of Budapest.
- Datta, A. (Philadelphia University) et al (2004), *Strategies for Increasing Competitiveness of the Domestic Textile and Apparel Industries: A Production-Cost Approach*, truy cập ngày 6/4/2009 từ faculty.philau.edu/dattaa/S03-PH02-AnnualRpt-06.doc.
- Depperu, D.; Cerrato, D. (không năm xuất bản), *Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures*, (University Cattolica del Sacro Cuore, Italy), ngày truy cập 7/4/2009, từ http://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf.
- Flanagan, R. và cộng sự (2005), *Measuring construction competitiveness in selected countries*, truy cập ngày 9/3/2009, từ http://www.reading.ac.uk/web/FILES/innovativeconstructionresearchcentre/icrc-25-d-Final_report.pdf
- Garvin (không năm xuất bản), *How organizational capability leads to competitive advantage through core competence?*, truy cập ngày 24/7/2009, từ <http://www.scribd.com/doc/7531872/HOW-ORGANIZATIONAL-CAPABILITY-LEADS-TO-COMPETITIVE-ADVANTAGE-THROUGH-CORE-COMPETENCE>
- Gehlhar, M.; Regmi, A.; Stefanou, S. E.; Zoumas, B. (2006), *Managing Firm Competitiveness in Global Markets*, Economic Research Service, USDA, Pennsylvania State University.
- Gelei, A. (2004), *Competitiveness: A match between value drivers and competencies in the Hungarian automotive supply chain*, Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, Hungary.
- Haider, M.Z. (2007), 'Competitiveness of the Bangladesh Ready-made Garment Industry in Major International Markets', *Asia-Pacific Trade and Investment Review*, Vol. 3, No. 1, trang 3-27.
- Hsu, I. C., Lin, C. Y. Y., Lawler, J. J., & Wu, S. H. (2007), 'Toward a model of organizational human capital development - Preliminary evidence from Taiwan', *Asia Pacific Business Review*, 13(2), trang 251-275.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1996), 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', *California Management Review*, Vol 39, No1, trang 53-79.
- Kaplan, R.; Norton, D. P. (1993), 'Putting the Balanced Score Card to work', *Havard Business Review*, 71, no. 5 (September–October 1993), trang 134-148.
- Lau, C.K; To, K.M et al (2009), 'Determinants of Competitiveness: Observation in China's Textile and Apparel Industries', *China & World Economy*, Vol. 17, No. 2, trang 45 – 64.
- Mackay, A. (2004), *A practitioner's guide to the Balanced Scorecard* (Research Report), truy cập ngày 4/7/2012, từ http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_a_practitioners_guide_to_the_balanced_scorecard_2005.pdf
- Marimuthu, M.; Arokiasamy, L.; Ismail, M. (2009), 'Human Capital Development and its impact on firm performance: Evidence from Developmental economics', *The Journal of International Social Research*, Vol 2/8 2009, trang 265-272.
- Miller, S. (không năm xuất bản), *Using the KPIs Sample for the Balanced Score Card*, truy cập ngày 2/8/2012, từ

<http://ezinearticles.com/?Using-the-KPI-Sample-for-the-Balanced-corecard&id=5791491>

Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.

Niven, P. R. (2006), *Balanced Scorecard: Step by Step*, (Second Edition), John Wiley and sons, Inc

Phadnis, S. (2002), 'The Balanced Scorecard', *Quality and Productivity Journal*, March 2002.

Porter, M.E. (2008), *Lợi thế cạnh tranh*, Nhà xuất bản Trẻ

Rohr, S. S. & Corrêa, H. L. (1998), 'Time-based competitiveness in Brazil: whys and hows', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No.3, trang 233-245.

Shino, H. (2012), *The Significance of Shortening Lead Time From a Business Perspective*, Manufacturing Management Research Center, the University of Tokyo, truy cập ngày 1/8/2012, từ http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC391_2012.pdf

Tully, S.; Hadjian, A. (1993), *The real key to creating wealth*, Fortune, Vol. 128 Issue 6.

Verma, S. (2002), *Export competitiveness of Indian Textile and Garment Industry*, Indian Council for Research on International Economic Relation

Vũ Trọng Lâm, Nguyễn Kế Tuấn, Nguyễn Xuân Thắng và Nguyễn Như Phát (2006), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội.

Wolfmayr, Y. (2008), *Service Inputs and Competitiveness of manufacturing Exports of OECD countries*, Austrian Institute of Economic Research.

Yanno, Y. (2007), *Competitive analysis on Garment Industry in Cambodia under free trade environment*, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, Department of International Business Graduate School, University of the Thai Chamber of Commerce.

Designing models applied in measuring competitiveness of garment firms in the key economic region of central

Abstract:

Based on a synthesis of theoretical models for measuring competitiveness, this paper makes an analysis of the advantages and challenges in application of each model. On the basis of the concept of firm competitiveness, the specific characteristics of the apparel sector and the ability to inherit from the previous theoretical model, a model of measuring the competitiveness of apparel firms have been preliminarily sketched. Combined with the results of experts opinions surveys done across the key economic region of Central, the paper goes on to present detailed deployment of this model. The measuring model has been specified in the competitiveness indicators of apparel firms.

Thông tin tác giả:

* **Võ Thị Quỳnh Nga**, thạc sĩ, nghiên cứu sinh

- Nơi công tác: Trường Đại học Kinh tế-Đại học Đà Nẵng

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: năng lực cạnh tranh, chuỗi giá trị, Marketing

- Các tạp chí đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và phát triển, Tạp chí Ngân hàng, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Đà Nẵng

Email: voquynhngakt@gmail.com

****Nguyễn Trường Sơn**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Nơi công tác: Trường Đại học Kinh tế-Đại học Đà Nẵng