

Nâng cao lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng

Nguyễn Văn Sinh*, Lê Trung Thành**

Các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng gặp rất nhiều khó khăn do thị trường bất động sản đóng băng và phải cạnh tranh với các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài và kính nhập khẩu. Vì vậy, việc nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp này là một yêu cầu cấp bách. Bài viết đã đánh giá hiện trạng lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất kính thuộc Bộ Xây dựng và sử dụng lý thuyết các nguồn lực và phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm tìm ra giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu đã làm rõ vai trò của nguồn lực vô hình là định hướng thị trường và định hướng học hỏi trong việc hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững của các doanh nghiệp sản xuất. Những giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng cũng được đề cập.

Từ khóa: Định hướng học tập, định hướng thị trường, lợi thế cạnh tranh, nguồn lực vô hình

1. Giới thiệu

1.1. Về mặt thực tiễn

Các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng gồm: Công ty Kính nổi Viglacera – VIFG (đơn vị trực thuộc của Tổng Công ty Viglacera), Công ty cổ phần Kính Viglacera Đáp Cầu (Viglacera chiếm 51%), Công ty TNHH Kính nổi Việt Nam – VFG (liên doanh giữa Viglacera và NSG Group, Toyota Tsusho của Nhật Bản), Công ty TNHH Công nghiệp Kính Việt Nam – VGI (liên doanh giữa Tổng Công ty Vật liệu xây dựng số 1 với NSG Group Nhật Bản). Các doanh nghiệp này chiếm trên 55% tổng công suất toàn ngành, với công suất trên 83 triệu m² kính quy tiêu chuẩn/năm. Thị trường kính xây dựng Việt Nam trước năm 2011 đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ với tốc độ trung bình từ 10-15%/ năm. Đến năm 2012, Việt Nam có 7 nhà máy sản xuất kính lớn đang hoạt động với tổng công suất trên 150 triệu m². Sản phẩm của các doanh nghiệp này chủ yếu là kính nổi, kính cán. Kính nổi chủ yếu được dùng để làm vách kính, cửa kính trong các công trình xây dựng hoặc gia công sau kính để trở thành kính chịu lực, kính phản nhiệt... Kính cán có thể được làm kính trắng xây dựng thông thường hoặc cán hoa văn, gia công thành kính màu, kính

trang trí khác,...

Hiện nay, các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng đang gặp rất nhiều khó khăn do các nguyên nhân chủ yếu dưới đây:

- Đầu ra: Thị trường đầu ra của ngành sản xuất kính xây dựng chủ yếu là thị trường bất động sản. Tuy nhiên, thị trường bất động sản đang gặp nhiều khó khăn, nên những doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng đã gặp khó khăn trong phân phối sản phẩm, lượng sản phẩm tồn kho nhiều.

- Đầu vào: Dầu FO là nguyên liệu chính trong sản xuất kính (chiếm từ 30 đến 60% giá thành đối với từng loại kính), soda chiếm khoảng 20-25% giá thành. Đây là những nguyên liệu không khó mua, nhưng có giá cả biến động lớn, chủ yếu theo xu hướng tăng, do đó ảnh hưởng lớn đến giá thành sản xuất.

- Công nghệ: Kiến trúc xây dựng hiện đại có xu hướng sử dụng kính nhiều hơn các loại kính xây dựng khác nhưng đòi hỏi chất lượng ngày càng cao. Các nhà máy sản xuất kính thuộc Bộ Xây dựng chủ yếu sử dụng công nghệ lạc hậu, có từ lâu hoặc đang trong quá trình đổi mới công nghệ.

- Đối thủ cạnh tranh: Không những bị cạnh tranh

từ bản thân các nhà sản xuất nội địa, các sản phẩm kính của các doanh nghiệp thuộc Bộ Xây dựng còn phải chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ của các loại kính nhập khẩu. Hiện nay, thuế nhập khẩu kính từ các nước ASEAN ở mức 5%. Mức thuế nhập khẩu khá thấp này đã tạo thuận lợi về giá để kính từ Indonexia, Malaysia thâm nhập thị trường kính Việt Nam.

Các nguyên nhân trên dẫn đến lượng tồn kho kính xây dựng của các doanh nghiệp thuộc Bộ Xây dựng càng ngày càng tăng. Theo Hiệp hội Kính và Thủy tinh Việt Nam, tính đến hết tháng 8/2012 lượng tồn kho tương đương sản lượng kính của hơn 4 tháng đầu năm, trong đó riêng lượng kính nội tồn kho tương ứng sản lượng 5 tháng sản xuất. Do đó, vấn đề cấp thiết cần phải đặt ra đối với các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng là cần tạo lập và nâng cao các lợi thế cạnh tranh của mình để có thể tiêu thụ sản phẩm trong ngắn hạn và phát triển bền vững về dài hạn.

1.2. Về mặt lý luận

Về mặt lý luận, vẫn còn rất nhiều quan điểm và cách hiểu khác nhau về LTCT khi giải thích nguồn gốc hình thành các Lợi thế cạnh tranh (LTCT) của doanh nghiệp. Bài viết này sử dụng lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp, trong đó đi sâu phân tích vai trò của hai NLVH là Định hướng học hỏi (ĐHHH) và Định hướng thị trường (ĐHTT) trong việc nâng cao LTCT của các doanh nghiệp.

2. Tổng quan nghiên cứu, cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết liên quan

LTCT thể hiện nhận thức chung của khách hàng hoặc người sử dụng cuối cùng về giá trị của sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp so với đối thủ cạnh tranh. Sự nhận thức này có thể dựa trên các thông tin, dữ kiện và được phân tích một cách lô-gic đối với khách hàng là các tổ chức khi mua sản phẩm công nghiệp hoặc dựa trên các yếu tố cảm xúc đối với các khách hàng cá nhân khi mua sản phẩm tiêu dùng, hoặc kết hợp cả hai.

Có rất nhiều các lý thuyết khác nhau liên quan đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đã được xây dựng và phát triển như lý thuyết về chuỗi giá trị (value chain) do Porter xây dựng và phát triển. Tuy nhiên bài viết này sử dụng lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp để nghiên cứu các yếu tố hình thành nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp, viết

tắt là RBV do Wernerfelt (1984); Barney (1991) xây dựng và phát triển, là một trong những hướng tiếp cận mới để nghiên cứu nguồn gốc lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo lý thuyết này, các nguồn lực của doanh nghiệp chính là cơ sở để hình thành nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Barney, 1991). Wernerfelt (1984) cho rằng nguồn lực là: “bất cứ thứ gì có thể được coi là điểm yếu hoặc điểm mạnh của doanh nghiệp” và có thể được hiểu là: “tài sản hữu hình hoặc vô hình của doanh nghiệp và gắn liền với doanh nghiệp trong một thời gian khá dài”. Theo Barney (1991) cho rằng không phải tất cả các nguồn lực của doanh nghiệp đều có thể đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Barney (1991) cho rằng lợi thế cạnh tranh được coi là bền vững khi lợi thế này được hình thành từ các nguồn lực của doanh nghiệp có các đặc điểm đáp ứng các yêu cầu của mô hình VRIN (Value: Có giá trị; Rare: Tính khan hiếm; Inimitable: Khó bắt chước được; và Nonsubstitutable: Khó thay thế). Hiện nay, nhiều nhà nghiên cứu tiếp tục áp dụng mô hình VRIN để tìm ra các nguồn lực, đặc biệt là NLVH, góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp (Barney J, 1991).

Khái niệm định hướng thị trường được hình thành từ triết lý cơ bản của marketing thể hiện việc doanh nghiệp cần hướng các hoạt động của mình vào việc đáp ứng các nhu cầu và ước muốn của khách hàng. Kohli và Jaworski (1990) cho rằng định hướng thị trường thể hiện vai trò cụ thể trên thực tế của marketing đối với doanh nghiệp thông qua việc đem lại sự đồng thuận chung về tư tưởng, nhận thức và hành động đối với các thành viên của doanh nghiệp. Điều này cho phép doanh nghiệp phải liên tục điều chỉnh các hoạt động và hành vi của họ để có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và phản ứng với các hành vi của đối thủ cạnh tranh. Nhiều nhà nghiên cứu như Kohli và Jaworski (1990), Deshpandé (2004), Narver và Slater (1990),... cho rằng định hướng thị trường chính là cơ chế hiệu quả nhất tạo ra giá trị nổi trội cho khách hàng.

Định hướng học hỏi của doanh nghiệp cũng là một yếu tố thường được nghiên cứu. Định hướng học hỏi nói lên việc doanh nghiệp duy trì các hoạt động nhằm tạo ra tri thức và ứng dụng chúng trong các hoạt động sản xuất kinh doanh ở mọi cấp độ khác nhau, qua đó nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Định hướng học hỏi trong doanh nghiệp thỏa mãn tiêu chí VRIN nên nó là một yếu tố

góp phần tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Như vậy, lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp, đặc biệt là các nguồn lực vô hình thể hiện cách thức doanh nghiệp hoạt động là: định hướng thị trường, định hướng học hỏi có thể được sử dụng để giải thích việc hình thành nên lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính: Nhằm nhận diện LTCT và các nguồn lực vô hình (NLVH) gồm ĐHHH và ĐHHT, phỏng vấn theo nhóm đã được thực hiện đối với các nhóm sau đây: (a) 04 nhóm khách hàng của các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng, mỗi nhóm bao gồm từ 5 đến 7 khách hàng; và (b) Các thành viên là ban giám đốc và lãnh đạo các bộ phận, phòng ban gồm: phòng kinh doanh, kế toán tài chính, kế hoạch, nhân sự, sản xuất của 4 doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng. Dưới đây là tóm tắt kết quả của nghiên cứu định tính:

LTCT của doanh nghiệp thể hiện ở năm phương diện sau: (1) Giá/ chi phí (Khả năng của một công ty cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh chính dựa trên giá/ chi phí thấp); (2) Chất lượng (Khả năng của công ty cung cấp sản phẩm có chất lượng và hoạt động tốt nhằm đem lại giá trị cao hơn cho khách hàng); (3) Giao hàng theo yêu cầu của khách hàng (Khả năng của công ty trong việc giao sản phẩm với số lượng và chủng loại theo yêu cầu của khách hàng đúng hạn); (4) Đổi mới sản phẩm (Khả năng của công ty trong việc giới thiệu sản phẩm mới với tính năng mới ra thị trường); (5) Thời hạn cung ứng ra thị trường (Khả năng của công ty giới thiệu sản phẩm mới nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh chính).

ĐHHH bao gồm ba yếu tố: (1) Cam kết của doanh nghiệp đối với việc học hỏi của các thành viên (commitment to learning) cam kết này phản ánh giá trị cơ bản của doanh nghiệp thông qua việc hình thành nên văn hóa học hỏi trong doanh nghiệp; (2) Chia sẻ tầm nhìn giữa các thành viên trong doanh nghiệp (shared vision), các thành viên trong doanh nghiệp ở mọi cấp bậc và vị trí được chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu của doanh nghiệp; (3) Có tư duy cởi mở trong hoạt động quản trị điều hành doanh nghiệp (open- mindedness), doanh nghiệp luôn luôn đánh giá lại những giá trị và niềm tin đã được thiết lập và chấp nhận những thay đổi.

ĐHHT bao gồm năm yếu tố sau: (1) Định hướng

khách hàng (customer orientation) thể hiện sự điều chỉnh và thích ứng của doanh nghiệp theo sự thay đổi về nhu cầu và mong muốn của khách hàng, (2) Định hướng đối thủ cạnh tranh (competitor orientation) thể hiện sự theo dõi và thích ứng của doanh nghiệp đối các hoạt động kinh doanh của đối thủ cạnh tranh nhằm tạo ra và duy trì giá trị riêng có cho khách hàng, (3) Sự phối hợp đa chức năng trong doanh nghiệp (interfunctional coordination) việc hợp tác và phối hợp giữa các chức năng khác nhau trong doanh nghiệp nhằm sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực của doanh nghiệp với mục tiêu tạo ra giá trị nổi trội cho khách hàng, (4) Định hướng nhân viên (Employee Orientation) thể hiện các cố gắng của doanh nghiệp trong việc tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu của nhân viên tại doanh nghiệp, (5) Định hướng cạnh tranh nhân viên (Competitor Orientation on the employee market) thể hiện sự cố gắng của doanh nghiệp trong việc trở thành nhà sử dụng lao động hấp dẫn nhất trên thị trường.

Nghiên cứu định lượng: Dựa trên kết quả phỏng vấn theo nhóm, các bảng hỏi với các câu hỏi điều tra thích hợp về LTCT cụ thể và các nguồn lực hình thành nên các lợi thế này sẽ được thực hiện. Số cán bộ quản lý được phỏng vấn ở mỗi doanh nghiệp gồm 30 cán bộ. Tổng số phiếu phát ra là 120 phiếu tại 4 doanh nghiệp. Số phiếu thu về là 83 phiếu, chiếm gần 70% trong tổng số 120 phiếu phát ra. Các biến quan sát sử dụng cho các khái niệm trong mô hình được đo bằng thang đo 5 điểm, điểm càng cao thể hiện mức độ của biến càng cao.

3. Kết quả và thảo luận

Từ các phiếu điều tra thu thập được, phân tích thống kê theo từng nhóm các yếu tố lợi thế cạnh tranh, định hướng học hỏi, định hướng thị trường và mối quan hệ giữa các yếu tố này đã được tiến hành.

Từ bảng 1 cho thấy Lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp đang ở mức 3,61 trên thang điểm 5; là mức tương đối cao. Điều này là phù hợp bởi đây là các doanh nghiệp đầu ngành tại Việt Nam, có quy mô về vốn, nhân công, phạm vi cung cấp sản phẩm khá lớn. Và trong các yếu tố trên thì yếu tố Giao hàng theo yêu cầu được đánh giá ở mức cao nhất là 3,89, chứng tỏ các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng hiện nay đều có khả năng giao hàng theo yêu cầu của khách hàng là khá tốt. Còn yếu tố Giá/ chi phí bị đánh giá thấp nhất chứng tỏ rằng giá bán sản phẩm còn cao, chưa phải là cơ sở để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho khách hàng. Giá bán chưa phải là lợi thế cạnh tranh là do chi phí sản

Bảng 1: Lợi thế cạnh tranh và các yếu tố của nó

	Bình quân	Độ lệch chuẩn	Phương sai	Khoảng biến thiên	Tối thiểu	Tối đa
Lợi thế cạnh tranh	3.61	0.60	0.40	2.4	2.3	4.7
Cạnh tranh dựa trên giá/ chi phí	3.28	0.69	0.48	2.0	2.5	4.5
Chất lượng	3.72	0.77	0.58	2.8	2.3	5.0
Giao hàng theo yêu cầu	3.89	0.78	0.61	3.5	1.5	5.0
Đổi mới sản phẩm	3.60	0.75	0.56	3.0	2.0	5.0
Thời hạn cung ứng ra thị trường	3.47	0.66	0.43	2.3	2.0	4.3

xuất và phân phối sản phẩm còn cao; vì vậy khả năng để giảm giá để bán được sản phẩm là ít.

Theo bảng 2, ĐHHH cũng đang ở mức khá tốt là 3,66, nhưng có một vấn đề là khoảng cách giữa mức đánh giá cao nhất và thấp nhất là 3 (nhỏ nhất là 1,82; cao nhất là 4,82) cho ta thấy rằng ĐHHH giữa các doanh nghiệp không đều nhau. Trong đó, yếu tố Cam kết học hỏi của doanh nghiệp là cao nhất, chứng tỏ các doanh nghiệp đều hiểu rằng, việc nâng cao trình độ, sự liên tục học hỏi của cán bộ công nhân viên là hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp.

Theo bảng 3, ĐHTT ở mức 3,56 là mức thấp hơn ĐHHH. Số liệu này cho ta thấy các doanh nghiệp đã có những hành động nâng cao ĐHHH nhiều hơn một chút so với nâng cao ĐHTT. Trong đó, Định hướng đối thủ cạnh tranh bị đánh giá thấp nhất, ở mức 3,44 thể hiện sự theo dõi và thích ứng của doanh nghiệp đối với các hoạt động kinh doanh của đối thủ cạnh tranh là chưa cao. Còn Định hướng

nhân viên ở mức 3,72 là cao nhất, chứng tỏ các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay đã có sự cố gắng trong việc tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu của nhân viên.

Tiếp theo, phân tích hồi qui được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các NLVH với LTCT của doanh nghiệp. Cụ thể, biến phụ thuộc sẽ là lợi thế cạnh tranh nói chung, biến độc lập sẽ là định hướng thị trường, định hướng học hỏi. Sự tác động tổng hợp của hai biến độc lập đối với biến phụ thuộc được kiểm định.

Kết quả phân tích hồi quy cho kết quả hàm tuyến tính sau:

$$LTCT = 1,02 + 0,37 \times ĐHHH + 0,35 \times ĐHTT$$

Ta có thể thấy rằng, ngoài hai yếu tố Định hướng học hỏi và Định hướng thị trường, còn rất nhiều yếu tố tác động lên Lợi thế cạnh tranh. Nếu loại bỏ hai yếu tố này, mức Lợi thế cạnh tranh ít nhất đạt được là 1,02. Hai yếu tố trên có tác động tương đồng

Bảng 2: Định hướng học hỏi và các yếu tố của nó

	Bình quân	Độ lệch chuẩn	Phương sai	Khoảng biến thiên	Tối thiểu	Tối đa
ĐHHH	3.66	0.76	0.58	3	1.82	4.82
Cam kết học hỏi	3.90	0.98	0.96	3.5	1.5	5.0
Chia sẻ tầm nhìn	3.58	0.81	0.66	3.0	2.0	5.0
Tư duy mở	3.43	0.79	0.62	2.67	2.0	4.67

Bảng 3: Định hướng thị trường và các yếu tố của nó

	Bình quân	Độ lệch chuẩn	Phương sai	Khoảng biến thiên	Tối thiểu	Tối đa
Định hướng thị trường	3.56	0.85	0.72	3.04	1.86	4.9
Định hướng khách hàng	3.60	0.77	0.59	2.83	2.17	5.0
Định hướng đối thủ cạnh tranh	3.44	1.02	1.03	4.0	1.0	5.0
Định hướng hợp tác đa chức năng	3.61	0.97	0.94	4.0	1.0	5.0
Định hướng nhân viên	3.72	1.01	1.02	3.67	1.33	5.0
Định hướng cạnh tranh nhân viên	3.38	0.99	0.99	4.0	1.0	5.0

nhau, khi tăng yếu tố Định hướng học hỏi (hoặc Định hướng thị trường) lên một mức thì Lợi thế cạnh tranh sẽ tăng lên 0,37 (hoặc 0,35) lần mức đó. ĐHHH có mức độ tác động cao hơn, tuy không nhiều so với ĐHTT lên LTCT của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, R^2 điều chỉnh = 0,812 là khá cao chứng tỏ sự ảnh hưởng của 2 biến độc lập đến biến phụ thuộc là khá lớn. Giá trị Sig. tương ứng với các hệ số ước lượng trong mô hình đều bằng nhỏ hơn 0,01 chứng tỏ các giá trị ước lượng có ý nghĩa thống kê trong phân tích.

Bảng 4: Tổng kết mô hình

Mô hình	R	R^2	R^2 điều chỉnh	Sai số tiêu chuẩn ước lượng
1	.803 ^a	.816	.812	.25990

a. Biến độc lập: (Tung độ gốc), ĐHTT, ĐHHH

Các hệ số hồi qui ^a
Bảng 5: Mô hình LTCT vào ĐHHH, ĐHTT

Mô hình	Các hệ số hồi quy ước lượng		Các hệ số hồi quy chuẩn hoá	t	Sig.
	B	Sai số chuẩn	Beta		
(Tung độ gốc)	1.02	.143		7.12	.000
Định hướng học hỏi	.37	.059	.464	6.17	.000
Định hướng thị trường	.35	.053	.496	6.59	.000

a. Biến phụ thuộc: Lợi thế cạnh tranh

Tóm lại, kết quả hồi qui khẳng định sự tác động của Định hướng học hỏi, Định hướng thị trường đối với Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng.

4. Khuyến nghị giải pháp

Từ những nghiên cứu trên, những giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất kính xây dựng thuộc Bộ Xây dựng bao gồm:

4.1. Các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Kết quả khảo sát cho thấy ba phương diện cần tập trung cải tiến theo mức độ ưu tiên gồm:

Thứ nhất, nâng cao lợi thế cạnh tranh bằng việc đưa ra mức giá phù hợp và giảm chi phí sản xuất và phân phối sản phẩm. Nghĩa là các doanh nghiệp cần xây dựng mức giá bán sản phẩm phù hợp dựa trên sự khác biệt về sản phẩm và dịch vụ. Đồng thời, cần các chi phí như là chi phí quản lý, chi phí phân phối. Riêng về chi phí quảng cáo, nhiều nhà quản lý kiến nghị nên để doanh nghiệp tự quyết định dựa trên thị trường mục tiêu và điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

Thứ hai, các doanh nghiệp cần nâng cao lợi thế cạnh tranh bằng việc rút ngắn thời gian cung ứng sản phẩm mới ra thị trường kể từ khi có ý tưởng mới về sản phẩm cho đến khi sản phẩm mới được thị trường chấp nhận. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần rút ngắn thời gian điều chỉnh sản phẩm theo yêu cầu của từng khách hàng.

Thứ ba, doanh nghiệp cần đầu tư nhiều hơn vào công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Doanh nghiệp cần nuôi dưỡng những ý tưởng sản phẩm mới và liên tục cải tiến, bổ sung những chức năng và thuộc tính mới của sản phẩm nhằm đáp ứng nhiều nhóm khách hàng và đem lại nhiều lợi ích mới cho khách hàng.

Bên cạnh các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp cần đặc biệt chú ý đến việc phát triển các nguồn lực vô hình là ĐHHH và ĐHTT – những yếu tố tạo ra và duy trì LTCT bền vững.

4.2. Giải pháp nâng cao định hướng học hỏi của doanh nghiệp

Các giải pháp sẽ được trình bày theo mức độ ưu tiên.

Thứ nhất là tăng cường tư duy mở. Tư duy mở là một trong những đặc tính vô cùng quan trọng mà các doanh nghiệp thuộc Bộ Xây dựng nói riêng và các doanh nghiệp nhà nước nói chung cần phải đặc biệt lưu tâm. Việc tạo ra môi trường mà các cá nhân, các bộ phận khác nhau thể hiện được ý kiến của mình là

vô cùng quan trọng. Các doanh nghiệp cần khuyến khích các cá nhân chia sẻ và tập hợp ý kiến về cách thức giải quyết một vấn đề. Việc chia sẻ cởi mở này sẽ giúp các cá nhân và các bộ phận khác nhau phân biệt và tìm ra được ý kiến hiệu quả nhất. Càng khuyến khích tư duy mở, doanh nghiệp càng nâng cao được lợi thế cạnh tranh một cách bền vững nhất.

Thứ hai là chia sẻ tầm nhìn. Mọi người ở các cấp độ khác nhau, các bộ phận chức năng khác nhau và các đơn vị khác nhau cần hiểu rõ tầm nhìn của công ty; mọi cán bộ nhân viên trong công ty đều hiểu rằng chính họ là những người đưa ra các định hướng phát triển của công ty. Việc phát triển doanh nghiệp là dựa trên sự đóng góp của toàn bộ các phòng ban, toàn thể cá nhân ở doanh nghiệp. Khi mọi người hiểu được định hướng chung, hiểu được kế hoạch cụ thể của doanh nghiệp, họ sẽ có những đóng góp tích cực vào định hướng đó. Bởi mỗi người chính là chuyên gia trong lĩnh vực của họ, và để đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp, mỗi phòng ban có một phương thức, một cách đóng góp khác nhau. Và khi mọi người hiểu được mục tiêu chung, họ sẽ cùng đóng góp vì mục tiêu ấy. Do đó, các lãnh đạo cấp cao cần tuyên truyền, phổ biến, chia sẻ cho mọi thành viên nắm được, hiểu được định hướng của doanh nghiệp, cũng như các mục tiêu hàng năm, quý, tháng sẽ giúp mọi thành viên hoàn thành nhiệm vụ của mình và đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp.

4.3. Giải pháp nâng cao định hướng thị trường của doanh nghiệp

Các giải pháp nhằm nâng cao định hướng thị trường theo mức độ ưu tiên gồm:

Thứ nhất là định hướng cạnh tranh nhân viên. Nhân viên chính là người trực tiếp tạo ra sản phẩm, là đầu vào quan trọng nhất của quá trình sản xuất. Vì thế muốn có được những nhân viên tốt nhất, các doanh nghiệp cần xác định và có những hành động để biến họ trở thành một nhà sử dụng lao động hấp dẫn trên thị trường lao động. Việc này có tác dụng thu hút nhân tài, thu hút nguồn lực có chất lượng cao.

Thứ hai là đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp cần phải hiểu rõ và dự đoán được những hành động của đối thủ cạnh tranh trên thị trường để từ đó có những phản ứng nhanh nhạy và phù hợp với thị trường. Các doanh nghiệp cần có những hành động, phản ứng đi trước, đón đầu những thay đổi của đối thủ cạnh tranh. Vấn đề cập nhật thông tin về đối thủ cạnh tranh luôn là ưu tiên hàng đầu. Các thông tin về đối thủ cạnh tranh có thể bao gồm từ quy mô sản

xuất, địa điểm phân phối hay đến các kế hoạch marketing, quảng bá sản phẩm, cải tiến sản phẩm, thời gian công bố sản phẩm mới,...

5. Kết luận

Lợi thế cạnh tranh luôn là một trong những vũ khí sắc bén giúp doanh nghiệp tồn tại phát triển trên thị trường. Bài viết này đã sử dụng lý thuyết các nguồn lực để tìm ra vai trò của hai nguồn lực vô hình là ĐHHH và ĐHTT trong việc tạo ra và duy trì lợi thế

cạnh tranh bền vững của các doanh nghiệp sản xuất kính thuộc Bộ Xây dựng. Mặc dù mẫu điều tra là nhỏ, nhưng đảm bảo độ tin cậy về thống kê. Tuy nhiên, mỗi liên hệ này cũng cần được kiểm định đối với doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực khác nhau, thuộc nhiều loại hình khác nhau. Về mặt thực tế, bài viết đã đưa ra giải pháp nâng cao định hướng thị trường và định hướng học hỏi nhằm tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất kính thuộc Bộ Xây dựng một cách bền vững. □

Tài liệu tham khảo:

- Barney Jay (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', Journal of Management, số 17, tập 1, tr. 99-120.
- Deshpandé, Rohit, and John U. Farley (2004), 'Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey', International Journal of Research in Marketing, số 21, tập 1, tr. 3-22.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990), 'Market Orientation: The Construct, Research Positions and Managerial Implications', Journal of Marketing, số 54, tập 2, tr. 1-18.
- Narver, J. D. and Slater, S. F. (1990), 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability', Journal of Marketing, số 54, tập 4, tr. 20-35.
- Wernerfelt B (1984), 'A resource-based view of the firm', Tạp chí Strategic Management Journal, số 5, tập 2, 5: tr. 171-180.

Improving competitive advantages for glass manufacturing companies under Ministry of Construction.

Abstract:

Glass Manufacturing Company (GMC) under Ministry of Construction has been facing many difficulties due to the crises in real estate market, glass manufacturing foreign investment companies and imported glass. Improving competitive advantages of these companies required urgent attention. This paper evaluates the current competitiveness of these GMC and applied resources based theory in combination with qualitative and quantitative methods to propose the solutions to enhancing these companies' competitive advantages. The findings show that market and learning orientation are the two sources to help company create and sustain competitive advantages. In additions, solutions to enhance these companies' competitive advantages are also recommended.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Văn Sinh**, thạc sĩ

- Nơi công tác: Tổng công ty Viglacera

- Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu của tác giả: Quản trị kinh doanh.

E-mail: sinhviglacera@gmail.com

****Lê Trung Thành**, tiến sĩ

- Nơi công tác: Đại học Kinh tế Quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu: Quản trị kinh doanh, Quản lý kinh tế, Marketing, Nguồn nhân lực.

E-mail: ltthanh234@gmail.com