

CẠNH TRANH & PHÁT TRIỂN

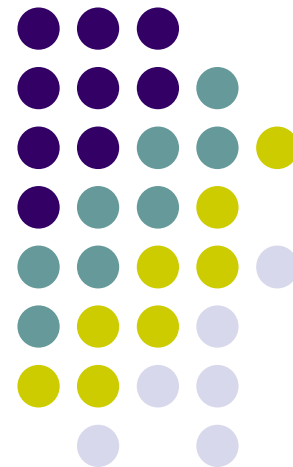
TRONG MỘT THẾ GIỚI ĐỔI THAY

TS. Võ Trí Thành

Viện trưởng

*Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu và Cạnh tranh
(BCSI)*

Hà Nội, 12/10/2018





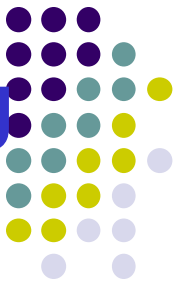
- Sự tồn tại và phát triển của DN = Cải thiện năng lực cạnh tranh
= duy trì, tăng thị phần/lợi nhuận

Lý luận truyền thống: "Lợi thế so sánh"; "Chi phí"; "know-how" riêng;
Cụm tương tác (Porter's "diamond"); chuỗi cung ứng....

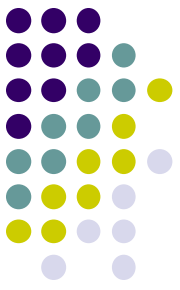
- Thế giới đổi thay mạnh mẽ
 - ❖ Hội nhập, liên kết kinh tế sâu rộng
 - ❖ CMCN 4.0 + *hơn thế nữa*
 - ❖ Phát triển bền vững và CM tiêu dùng
 - ❖ Bất định/rủ ro gia tăng

Mẫu hình phát triển mới, *giá trị mới* + cách thức phân bổ/sử dụng
nguồn lực mới → Cách nhìn bổ sung, mới về năng lực cạnh tranh

Hội nhập, liên kết kinh tế sâu rộng



- CM công nghệ + khả năng vận chuyển + các thỏa thuận thương mại, đầu tư (nhất là FTAs) → Hội nhập, liên kết kinh tế sâu rộng → dịch chuyển nguồn lực (HHDV, vốn, LĐ, công nghệ, thông tin) thuận lợi hơn và với chi phí giảm mạnh
 - ❖ Cạnh tranh gay gắt
 - Nguồn lực "càng chất lượng" càng dễ dịch chuyển*
 - ❖ *Can thiệp truyền thống* của Nhà nước bị hạn chế đáng kể
 - ❖ Tốc độ quan trọng hơn qui mô
 - "Cá nhanh" thắng "cá chậm" (!)*



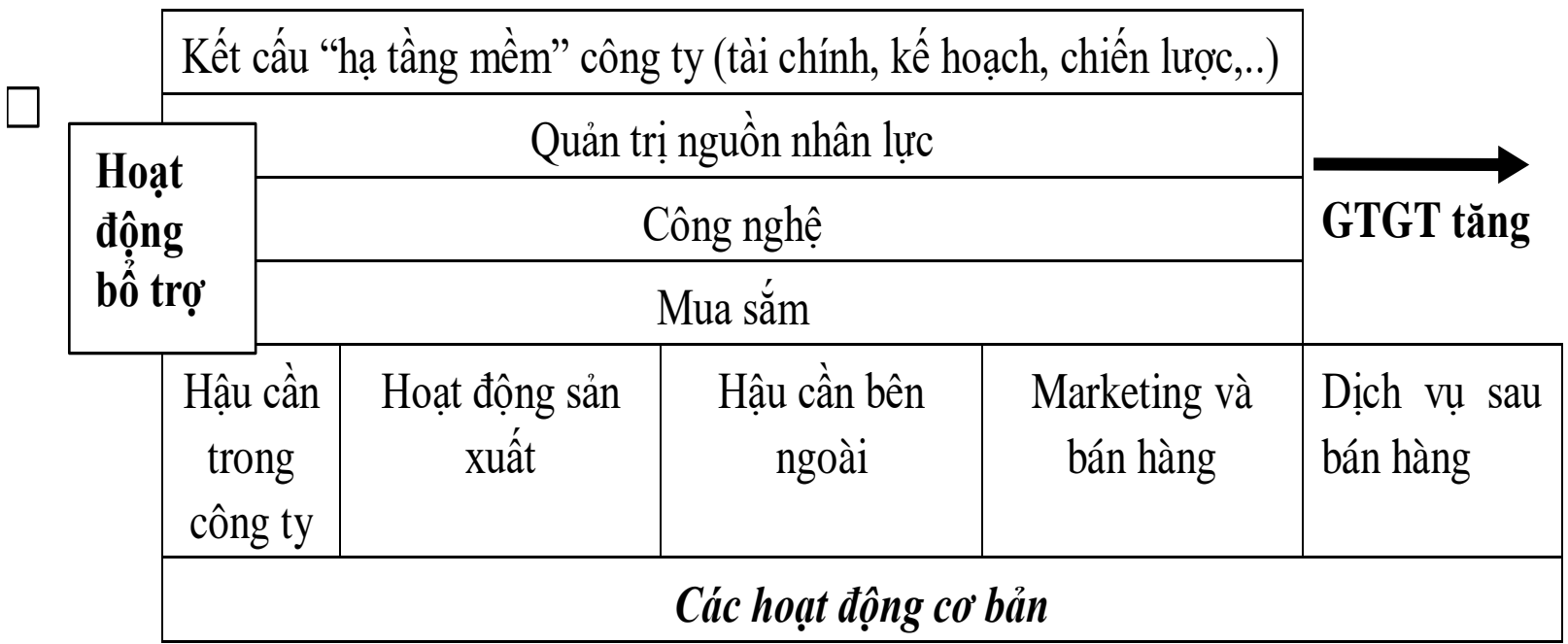
● Lợi thế so sánh chi phí

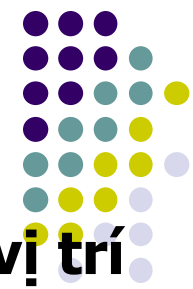
- ❖ Chi phí “thật” hay “giả” (theo giá thực tế & giá “bóng”): do năng lực DN hay do C/S can thiệp Nhà nước làm méo mó giá cả đ/v đầu vào sản xuất, vốn, đất đai, lao động, tỷ giá,.....
 - ❖ Câu hỏi then chốt: Theo cam kết (WTO; FTAs...., những CS, công cụ can thiệp Nhà nước còn/không còn có thể vận dụng?
- DN đang là người “thắng cuộc/thua cuộc thật” hay “thắng cuộc/thua cuộc giả”?



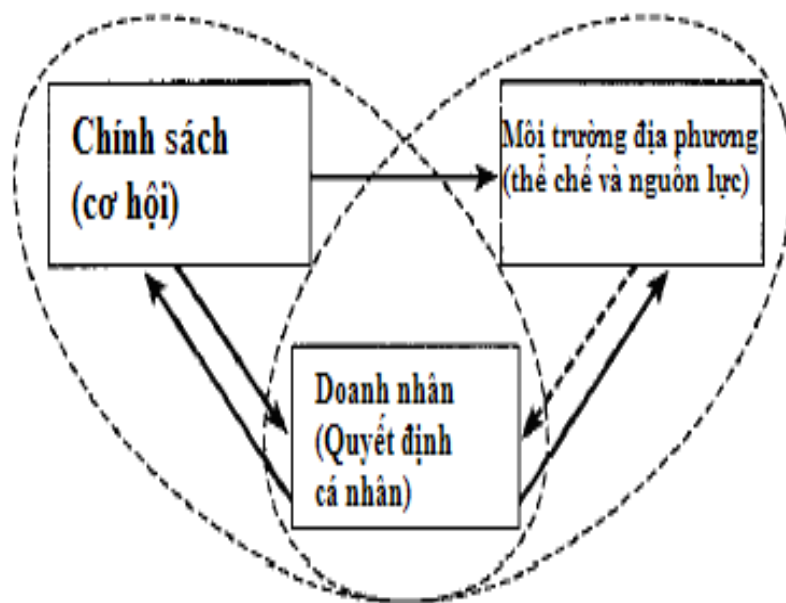
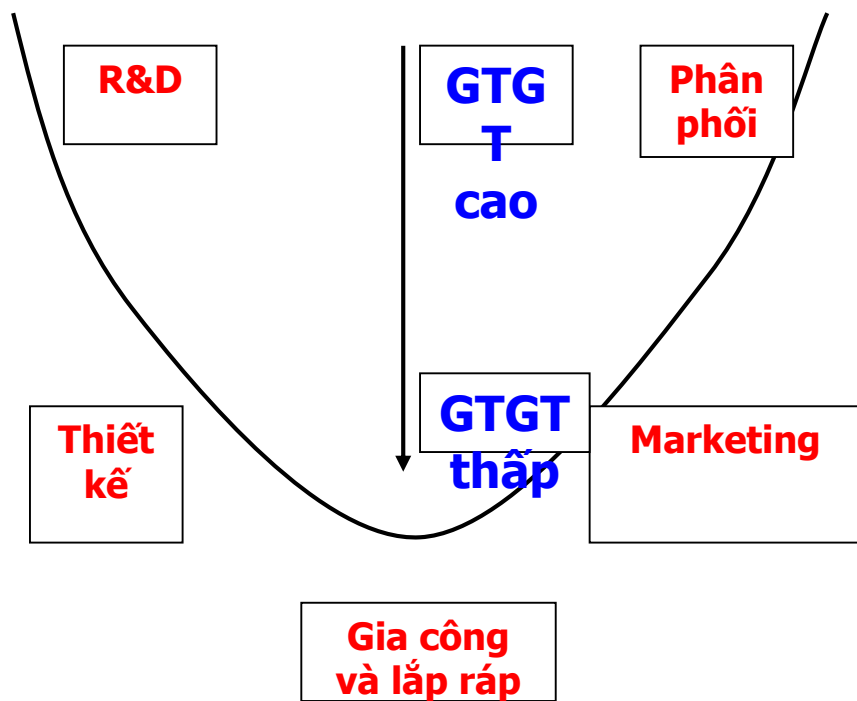
- Chi phí thấp chỉ là điểm khởi đầu. *Cần tận dụng lợi thế so sánh tĩnh với nỗ lực nâng cao khả năng cạnh tranh phi giá*
- Khả năng cạnh tranh phụ thuộc vào việc hoàn thiện các hoạt động nền tảng của DN: Từ tiền SX đến bản thân quá trình SX và sau SX

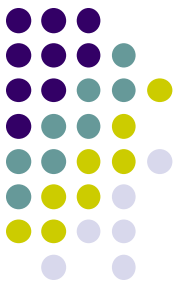
Một trọng tâm: Tối ưu hóa chuỗi cung ứng!!!





- **Chuỗi giá trị, cụm LK ngành (ind. clusters) và lợi thế vị trí**





- Lợi thế vị trí? (DN VN thường ở vị trí phần có GTGT thấp nhất)

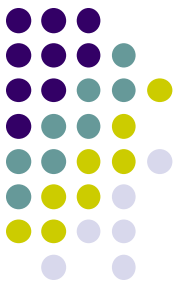
- ❖ Chuỗi giá trị do nhà SX chi phối (như ô tô)

VN: Đã *không thành công* trong thúc đẩy nội địa hóa và phát triển CN hỗ trợ gắn với FDI.

- Chuỗi giá trị do người mua chi phối (như dệt may, da giày,..)

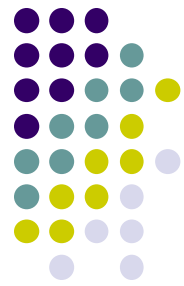
VN đối mặt với: (1) Áp lực cạnh tranh chi phí LĐ; (2) Khó khăn tăng GTGT do yếu về năng lực; và (3) chi phí liên kết dịch vụ cao,

Có thể “vươn” nhanh hơn qua “học hỏi” (phân phối, marketing,...)



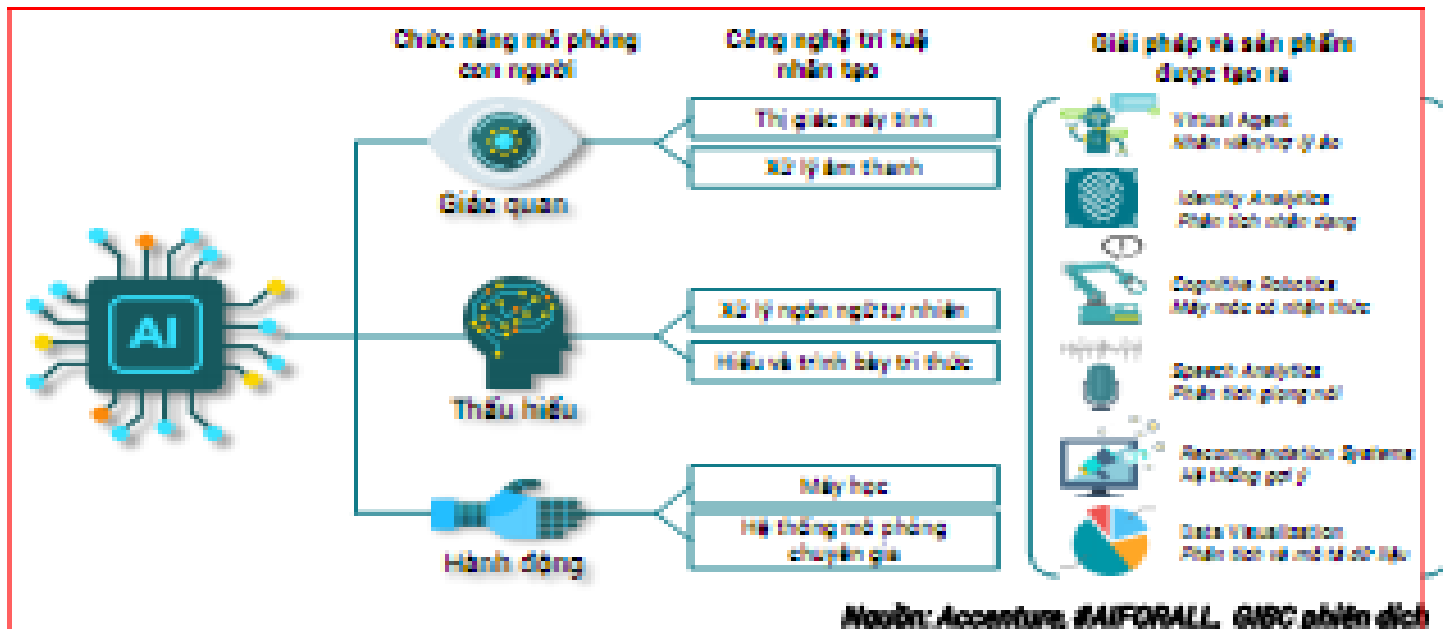
- *Xác định lợi thế vị trí địa lý theo cụm, mạng SX*
 - ❖ Các cam kết hội nhập (như FTAs)
 - ❖ Chi phí kết nối dịch vụ: Theo Anderson và Wincoop (2004) tổng chi phí thương mại là 170%, trong đó 21%: chi phí vận chuyển, 44%: hàng rào TM "sau đường biên giới", 55%: chi phí phân phối bán lẻ và bán sỉ ($2.7 = 1.21 \times 1.44 \times 1.55$)
 - ❖ Mức độ liên kết với công ty tiên phong/Công ty "neo"
 - ❖ Mức độ hợp tác với địa phương à các TT R&D, TT đào tạo
 - ❖ VN gần đây: Cty có tiềm lực chuyển sang hướng phát triển dựa nhiều vào XD năng lực công nghệ. "Dẫn dắt" và "lan tỏa" ?

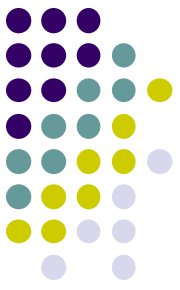
Cách mạng công nghiệp 4.0 + ...



● Đặc trưng

- ❖ Kết nối/tương tác thực - số - người: Theo thời gian thực, có tính hệ thống, và thông minh
- ❖ Nền tảng: Đột phá IT (IoT; Cloud; SMAC; Blockchain, AI); robotics, 3-D Printing,.. Hạt nhân: Chuyển đổi số (số hóa+ siêu kết nối+ xử lý dữ liệu thông minh)
- ❖ Tích hợp công nghệ mới: Vật liệu, năng lượng, sinh học...





● **CMCN 4.0 - chất xúc tác cho kinh doanh/startup**

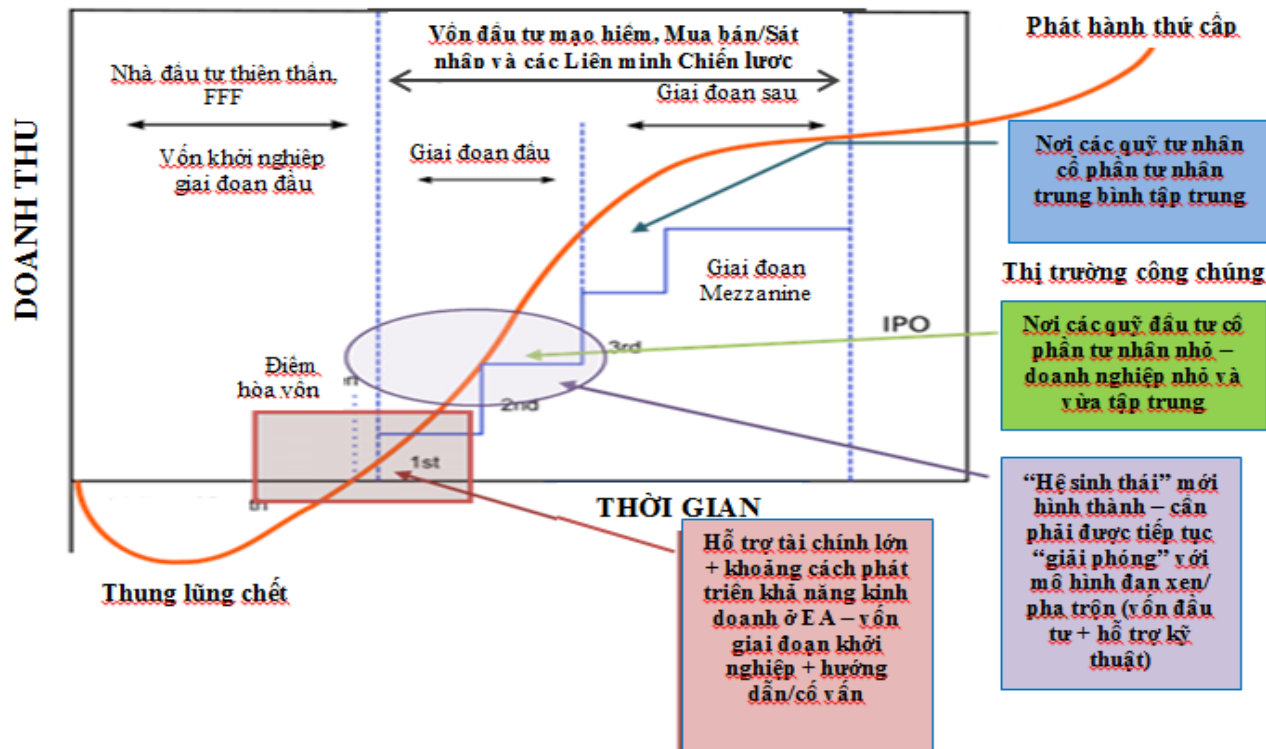
- ❖ Nguồn vô tận cho sáng tạo ra sản phẩm mới, đáp ứng xu hướng thị trường và cách mạng tiêu dùng
- ❖ Là đòi hỏi, là áp lực thay đổi kỹ năng và cả thị trường lao động
- ❖ Định hình lại cách thức phân bổ nguồn lực và cách thức SXKD (“mờ” ranh giới giữa các ngành truyền thống; SX thông minh, 3rd unbundling production network; kinh tế dựa trên platforms giao diện như kinh tế chia sẻ, Fintech; Edtech...)
- ❖ Nền tảng mới trong nâng cao khả năng và chất lượng quản trị DN

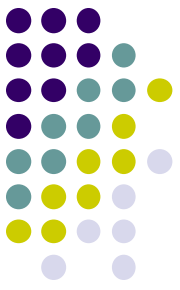
● CMCN 4.0 – Thời của startups

❖ VN hiện đã có đủ, dù về cơ bản mới chỉ ở giai đoạn đầu phát triển, các cấu phần của hệ sinh thái. Keys:

1. Nguồn tài chính? (Hành lang pháp lý, chính sách về đầu tư mạo hiểm, đầu tư gọi vốn cộng đồng, cơ chế đối ứng đầu tư nhà nước cho các quỹ đầu tư tư nhân cơ chế thoái vốn của nhà đầu tư,..)
2. Đồng hành và hỗ trợ kỹ năng, kiến thức quản trị, TT (vai trò mentors?)

Chu kỳ Tài trợ vốn Khởi nghiệp





- **“CMCN 4.0” – Thời của cải tổ/tái cấu trúc DN**

- ❖ “Tư duy lại, thiết kế lại và xây dựng lại”
- ❖ Ưu tiên (SP? Quy trình SX? cách thức KD? Quản trị - kết nối ngoài/trong...?) và tận dụng nguồn lực? (Bóc ngắn cắn dài!)
- ❖ Đặc trưng quản trị hiệu quả? Mẫu hình truyền thống: tuyến tính, tốn kém thời gian và theo cách tiến cận trên – xuống. Giờ đây:
 1. Nhanh: Tốc độ phải bắt nhịp được với chuyển dịch công nghệ.
 2. Lanh lợi: Đủ linh hoạt phản ứng trước thay đổi mà không sao lãng mục tiêu tổng thể và giá trị chung đặt ra.
 3. Bao trùm với nhiều bên liên quan: Quan điểm và đóng góp ý kiến của tất cả các bên liên quan.
 4. Thí điểm và làm lại: Học hỏi kinh nghiệm + cách tiếp cận dưới – lên + sử dụng “khung cát (sandbox)” làm thí điểm.

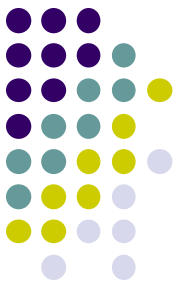
Phát triển bền vững và CM tiêu dùng



• Tư duy phát triển:

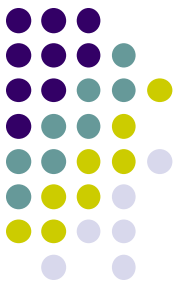
- ❖ “bền vững”, “bao trùm”, con người là trung tâm.
- ❖ Ý thức “xanh” nổi lên mạnh mẽ → Áp lực cả bên cung và cầu rất cao → SXKD không mâu thuẫn mà hài hòa với sự thân thiện môi trường
- ❖ Năng lực cạnh tranh = tạo dựng giá trị (hiệu quả, xã hội, môi trường)

Tăng trưởng và CNH (mô hình truyền thống)	HDI (cơ hội và quyền lựa chọn)	Vấn đề xã hội, công bằng (tăng trưởng “không loại trừ”)	Dân chủ (vốn xã hội)	Phát triển bền vững (tăng trưởng xanh)
“Thất bại thị trường”, “thất bại hội nhập”, và “thất bại nhà nước” đều không hiếm.				
Nhà nước, thị trường, và cả hội nhập bổ sung nhau, chứ không loại trừ lẫn nhau				



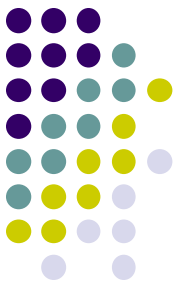
- **Xây dựng mô hình kinh doanh gắn với mẫu hình/tư duy phát triển mới (tăng trưởng bao trùm, “xanh”)**
- ❖ **Phía cung:** Dự án đảm bảo thân thiện môi trường: khả năng thông qua, vay vốn cao + Quá trình SXKD bền vững
- ❖ **Phía cầu:** sự xem xét và chấp nhận của người sử dụng/tiêu dùng tạo khả năng tăng lợi nhuận và mở rộng thị phần
- ❖ **Trách nhiệm xã hội:** Sự đồng lòng của đội ngũ lao động DN + uy tín và hình ảnh/thương hiệu doanh nghiệp tăng

Rủi ro: Sự lạm dụng và/hay “không thật lòng”!!!



- **Đặc trưng CM tiêu dùng**

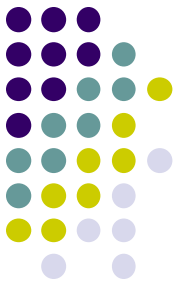
- ❖ “Xanh” hơn, “thông minh”/thuận tiện hơn, “văn hóa, nhân văn” hơn, “biểu tượng” hơn và “cá tính” hơn
- ❖ Chi phối bởi cách sống mới và tầng lớp trung lưu (tăng mạnh ở châu Á)
 - ➔ Tiềm năng to lớn cho phát triển SP, thị trường hàng hóa và dịch vụ
 - ➔ Nhiều lĩnh vực mới (ngành “xanh”, CN văn hóa/kinh tế sáng tạo; SP thông minh)
 - ➔ Cách thức giao diện mới (+ CMCN 4.0)
 - “Không chỉ bán cái thị trường cần, mà phải biết cả tạo dựng thị trường”*



- **Sản phẩm (tạo giá trị cao hơn)**

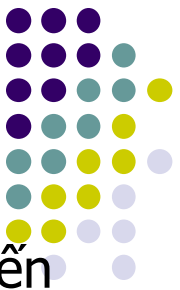
Nhu cầu người tiêu dùng	Các ngành/lĩnh vực nổi lên
<ul style="list-style-type: none">❖ SP thông minh hơn❖ SP xanh hơn❖ SP biểu tượng hơn❖ SP cá tính hơn	<ul style="list-style-type: none">❖ CN IT/"thông minh"❖ Ngành kinh tế "xanh"❖ CN "sáng tạo"❖ Thiết kế mới (3-D printing) + cách thức SXKD mới (Robots, AI, Platforms..)
<p style="text-align: center;">Thách thức</p> <ul style="list-style-type: none">❖ CMCN 4.0 (<i>kỹ năng, mô hình kinh doanh và CS/quy chế điều tiết.....</i>)	

Ứng phó với bất định, rủi ro



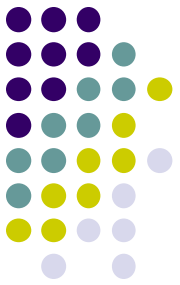
● Bất định, cú “sốc” gia tăng

- ❖ Thời của chuyển đổi (hiện trạng và xu thế)
- ❖ Thời của va đập (Tự do hóa & bảo hộ; đa phương và đơn phương; địa-chính trị các nước lớn...)
- ❖ Thời của sáng tạo tài chính và “lòng tham”
- ❖ Thời của biến đổi khí hậu
- ❖ Thời của của nhiều điều chưa biết....



● Quản trị bất định/Đối phó với cú “sốc”

- ❖ Học hỏi/Chuẩn bị/sử dụng các công cụ phòng chống rủi ro biến động giá/tỷ giá (như TT phái sinh, các công cụ phái sinh)
- ❖ Tận dụng bảo hiểm (có thể kết hợp công cụ phái sinh cùng bảo hiểm)
- ❖ “thuê ngoài” hay tự mình thực hiện “stress test”.
- ❖ Nhận thức pháp lý + Hiểu biết cơ chế/quy trình xử lý tranh chấp
- ❖ Thu nhận/phân tích thông tin/đánh giá các loại hình rủi ro (dành nguồn lực tốt nhất có thể)
 - Kinh tế vĩ mô
 - Thay đổi pháp lý/chính sách
 - “Cú sốc” nhất thời → Điều chỉnh bộ phận
 - “Cú sốc” lâu dài → Điều chỉnh chiến lược



Cảm ơn!