

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY MAY MẶC NHỎ VÀ VỪA TẠI HÀ NAM: NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH VỚI CÔNG TY TNHH PHONG LAN

● NGUYỄN HOÀNG GIANG - NGUYỄN THỊ HỒNG LIÊN

TÓM TẮT:

Năng lực cạnh tranh (NLCT) là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp có vị trí vững chắc trên thị trường và có thể vươn lên. Bài viết tập trung nghiên cứu những nội dung cơ bản trong nâng cao NLCT của các doanh nghiệp may mặc nhỏ và vừa, nghiên cứu điển hình với Công ty TNHH Phong Lan và các đối thủ cạnh tranh chính làm tiền đề cho một số hàm ý nhằm nâng cao NLCT. Có 3 nội dung chính của nâng cao NLCT, đó là phân tích môi trường và nhận diện đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp, xác định các yếu tố cơ bản tạo lập NLCT doanh nghiệp và đánh giá NLCT doanh nghiệp. Thông qua đó, bài viết chỉ ra 5 hạn chế và 5 hàm ý nâng cao NLCT của doanh nghiệp may mặc nhỏ và vừa tại Hà Nam.

Từ khóa: năng lực cạnh tranh, công ty may mặc nhỏ và vừa, Công ty TNHH Phong Lan.

1. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

1.1. Khái quát về năng lực cạnh tranh của công ty kinh doanh

Theo Michael Porter (1985), cạnh tranh (kinh tế) là giành lấy thị phần và đạt lợi nhuận cao, còn Dương Ngọc Dũng (2006) cho rằng cạnh tranh để trở thành giỏi nhất; cạnh tranh để trở thành độc nhất vô nhị... [1]. Như vậy, thực chất cạnh tranh là sử dụng khả năng của mình để vượt qua đối thủ cạnh tranh. Có thể nói, cạnh tranh là quan hệ kinh tế, ở đó các chủ thể kinh tế ganh đua tìm mọi biện pháp (cả nghệ thuật lẫn thủ đoạn) để đạt mục tiêu kinh tế của mình, thông thường là chiếm lĩnh thị trường,

giành lấy khách hàng cũng như các điều kiện sản xuất, thị trường có lợi nhất. NLCT được chia thành 4 cấp độ, gồm: NLCT quốc gia, NLCT ngành, NLCT doanh nghiệp và NLCT sản phẩm. Trong phạm vi nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung nghiên cứu cấp độ NLCT doanh nghiệp theo tiếp cận: “NLCT của doanh nghiệp là khả năng duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh trong việc tiêu thụ sản phẩm, mở rộng mạng lưới tiêu thụ, thu hút và sử dụng có hiệu quả các yếu tố sản xuất nhằm đạt lợi ích kinh tế cao và bền vững” [4]. Nâng cao NLCT doanh nghiệp chính là nâng cao khả năng khai thác thị trường, tiêu thụ sản phẩm hay thu hút

khách hàng từ đó giúp doanh nghiệp nâng cao lợi nhuận và lợi thế kinh doanh.

1.2. Nội dung cơ bản của năng lực cạnh tranh doanh nghiệp

Theo Nguyễn Hoàng Giang và Nguyễn Như Hoàng (2021), NLCT doanh nghiệp được xác định dựa trên năng lực tổ chức, năng lực thích ứng và hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp [2]. Năng lực tổ chức của doanh nghiệp gồm: khả năng huy động và sử dụng nguồn tài chính, công nghệ, khả năng cung cấp sản phẩm, chất lượng sản phẩm và uy tín doanh nghiệp cũng như sự linh hoạt của doanh nghiệp. Năng lực thích ứng của doanh nghiệp thể hiện thông qua khả năng kết nối với thị trường, khả năng tổ chức và huy động nguồn nhân lực, sự đảm bảo và sẵn sàng trong cung ứng sản phẩm cũng như khả năng tổ chức. Hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp thể hiện qua thị phần và lợi nhuận của doanh nghiệp cũng chính là yếu tố giúp đánh giá NLCT của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này, nội dung cơ bản của việc nâng cao NLCT doanh nghiệp gồm 3 nội dung thể hiện ở Hình 1.

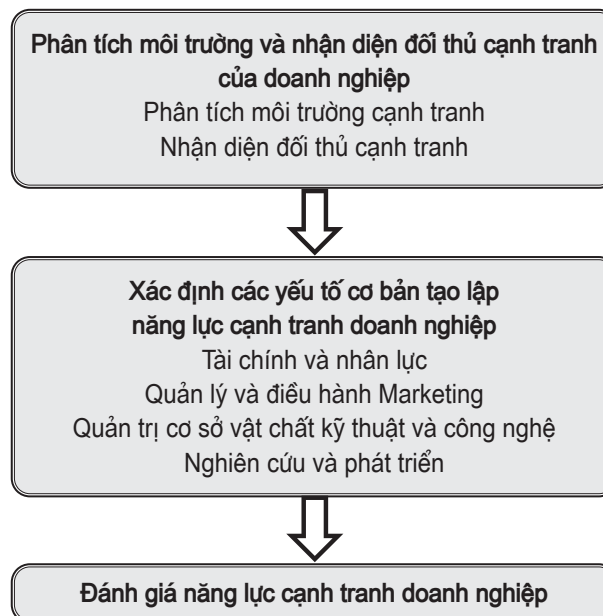
Phân tích môi trường và nhận diện đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp

Công việc đầu tiên doanh nghiệp cần tiến hành là nghiên cứu tình thế nhằm hiểu rõ các yếu tố ràng buộc cũng như nguồn lực cạnh tranh của mình như thế nào, nhận diện rõ đối thủ cạnh tranh chính là ai, phương thức cạnh tranh của họ như thế nào, họ có đặc điểm nguồn lực ra sao, mục tiêu và chiến lược của họ thế nào... Đó là căn cứ cho việc lựa chọn các yếu tố tạo lập NLCT.

Xác định các yếu tố cơ bản tạo lập năng lực cạnh tranh doanh nghiệp

Tùy theo đặc điểm, lĩnh vực kinh doanh và quy mô doanh nghiệp có thể phân tích các yếu tố, tiêu chí quyết định NLCT của doanh nghiệp, như: Tài chính và nhân lực; Quản lý và điều hành; Marketing; Quản trị cơ sở vật chất và công nghệ; Nghiên cứu và phát triển (R&D)... Nguồn lực tài chính được đánh giá nó thông qua khả năng thanh toán, hệ số vốn, hệ số nợ... Nguồn nhân lực thể hiện sức cạnh tranh, trong đó, quy mô và năng lực cũng như sự gắn bó/trung thành với doanh nghiệp là yếu tố quan trọng. Lực lượng lao động là yếu tố ảnh hưởng đến sự vận hành trang thiết bị, công nghệ

Hình 1: Nội dung cơ bản của nâng cao năng lực cạnh tranh



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

của doanh nghiệp, là điều kiện để nâng cao năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm... Năng lực tổ chức, quản lý cũng là một yếu tố quan trọng cấu thành NLCT của doanh nghiệp giúp đưa ra các quyết định chiến lược và triển khai chúng thành công. Năng lực marketing là yếu tố giúp doanh nghiệp thấu hiểu khách hàng, tạo ra những sản phẩm, các phương thức phân phối và các hình thức xúc tiến phù hợp đặc điểm khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp. Năng lực quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ năng lực R&D giúp doanh nghiệp có vận hành hoạt động sản xuất - kinh doanh, tạo ra sản phẩm mới, cũng như lựa chọn những vật liệu mới phù hợp yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Đánh giá năng lực cạnh tranh doanh nghiệp

Sau khi xác định và phát triển NLCT của doanh nghiệp, việc đánh giá NLCT là căn cứ để xác định mức độ thực hiện làm căn cứ cho những điều chỉnh và các hoạt động tiếp theo. Có thể áp dụng ma trận hình ảnh cạnh tranh để đánh giá dựa trên việc xác định đối thủ cạnh tranh chính, rồi so sánh một số tiêu chí quan trọng của NLCT của doanh nghiệp, cũng như những đối thủ đó và tính toán, so sánh với nhau. Từ đó, doanh nghiệp sẽ biết mình hơn/kém những gì và cần làm gì tiếp

theo. Bên cạnh đó, một số chỉ tiêu đo lường NLCT thường được sử dụng là thị phần, lợi nhuận, chất lượng và giá bán sản phẩm.

1.3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu tại bàn đã được áp dụng nhằm: tổng hợp các lý luận và thực tiễn liên quan đến NLCT doanh nghiệp bằng cách thu thập, thống kê các lý luận về NLCT và đưa ra những phân tích, đánh giá để lựa chọn những nội dung phù hợp. Với dữ liệu sơ cấp, phương pháp phỏng vấn được tiến hành với 5 nhà quản trị của Công ty Phong Lan và điều tra chọn mẫu (theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện) 30 nhân viên của Công ty Phong Lan, 127 khách hàng đã sử dụng sản phẩm. Trên cơ sở tổng hợp các dữ liệu về hoạt động cạnh tranh của các doanh nghiệp may mặc nhỏ và vừa tại Hà Nam từ các bài viết, từ website của các doanh nghiệp... và kết hợp với một số thông tin thu thập được từ phỏng vấn nhà quản trị, điều tra khách hàng đánh giá về Công ty Phong Lan và 3 đối thủ cạnh tranh chính (Genviet, Hoán Huế và Phú Cường), bài viết phân tích thực trạng NLCT của Công ty Phong Lan. Kết quả đánh giá thực trạng là cơ sở đưa ra một số hàm ý nâng cao NLCT của Công ty Phong Lan nói riêng, các công ty nhỏ và vừa ở Hà Nam nói chung.

2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của một số công ty may mặc nhỏ và vừa tại Hà Nam

2.1. Tổng quan thị trường may mặc tỉnh Hà Nam

Theo Sở Công Thương Hà Nam, năm 2022, toàn Tỉnh Hà Nam có khoảng 200 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực may mặc, hầu hết là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trong những tháng đầu năm 2022, các doanh nghiệp may mặc duy trì hoạt động khá ổn định, với lượng đơn hàng lớn. Trong 8 tháng năm 2022, kim ngạch xuất khẩu ngành May mặc đạt xấp xỉ 265 triệu USD, tăng trên 20% so với cùng kỳ năm 2021. Tuy nhiên, giai đoạn cuối năm 2022, nhiều doanh nghiệp may mặc đã phải giảm công suất hoạt động do không duy trì được sản lượng hàng xuất khẩu, không ký kết được đơn hàng mới. Nguyên nhân chủ yếu do chi phí vận chuyển, giá nguyên liệu đầu vào tăng (giá xăng dầu biến động liên tục). Với thị trường xuất khẩu: tình trạng lạm phát tại nhiều nước trên thế giới, nhất là tại Mỹ và các nước châu Âu tăng cao, người tiêu dùng thắt

chặt chi tiêu nên nhu cầu với sản phẩm may mặc giảm, nhiều thị trường lớn như: Trung Quốc, Nhật Bản, Đài Loan (Trung Quốc)... vẫn đang áp dụng các biện pháp nghiêm ngặt chống dịch đã ảnh hưởng lớn đến chuỗi cung ứng nguyên phụ liệu và tiêu thụ sản phẩm dệt may của các doanh nghiệp ở Hà Nam. Ở thị trường nội địa, theo số liệu của Cục Thống kê tỉnh Hà Nam, trong 5 tháng đầu năm 2022, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ toàn tỉnh ước đạt 14.939,8 tỷ đồng, tăng 13% so với cùng kỳ năm 2021. Trong đó, riêng tổng mức bán lẻ hàng hóa ước đạt 12.431,9 tỷ đồng, tăng 14,5% so với cùng kỳ. Trong số 12 nhóm ngành hàng bán lẻ, Hà Nam có 8 nhóm đạt mức doanh thu tăng khá cao so với cùng kỳ năm 2021. Tuy nhiên, vẫn còn 4 nhóm có doanh thu giảm so với cùng kỳ, trong đó có hàng may mặc.

2.2. Hoạt động cạnh tranh của một số công ty may mặc nhỏ và vừa tại Hà Nam

Công ty TNHH Phong Lan được thành lập vào ngày 22/12/2005 theo Quyết định số 0700219975 của Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Hà Nam, chủ yếu sản xuất các sản phẩm may mặc. Từ năm 2005 đến nay, Công ty đã tiếp tục ổn định và phát triển, không ngừng xây dựng và phát triển trở thành một doanh nghiệp sản xuất thương mại uy tín trên thị trường. Số lượng nhân viên hiện có của Công ty là 150 người, tại thời điểm ngày 31/12/2021, vốn kinh doanh của Công ty TNHH Phong Lan đạt trên 134 tỷ đồng, với nhà máy sản xuất có diện tích 2.000 m², hệ thống máy móc tiên tiến, hiện đại được nhập khẩu từ Đài Loan, Nhật Bản đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế, vận hành ổn định, đảm bảo sản lượng và chất lượng sản phẩm.

Thực trạng phân tích môi trường và nhận diện đối thủ cạnh tranh của Phong Lan

Công ty Phong Lan phải đối diện với cạnh tranh rất khốc liệt cả trong nước lẫn quốc tế, cả về chủng loại, chất liệu lẫn giá cả, đối diện với các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng, các áp lực từ nhà cung ứng và từ người tiêu dùng. Hoạt động phân tích môi trường đã được quan tâm tại Công ty giúp Công ty phần nào đánh giá trước được những thách thức như sự biến động dẫn đến chi phí tăng, giá nguyên phụ liệu tăng và sự chuyển đổi của thị trường do dịch bệnh, chiến tranh và các yếu tố khác. Trong ngành May mặc tại địa bàn tỉnh Hà

Nam hiện nay, có rất nhiều công ty có quy mô tương tự với Công ty Phong Lan nhưng mức độ hiện đại của máy móc thiết bị và chất lượng cao hơn. Công ty nhận diện các đối thủ cạnh tranh chính của mình tại Hà Nam là Công ty TNHH Dệt may Phú Cường, Công ty TNHH May Hoán Huế, Công ty Cổ phần Thời trang Genviet. Các đối thủ này có một điểm chung đều là những công ty lâu năm và chiếm vị thế lớn tại Hà Nam.

Thực trạng các yếu tố cơ bản tạo lập năng lực cạnh tranh của Phong Lan

Về năng lực tài chính. Tổng tài sản của Công ty năm 2019 đạt trên 153 tỷ đồng, nhưng năm 2020 giảm còn hơn 130 tỷ đồng và năm 2021 đã tăng lên trên 134 tỷ đồng nhưng hệ số nợ ở mức rất cao. Nhìn chung, tình hình tài chính những năm vừa qua của Công ty khá ổn định. So sánh năng lực tài chính của Phong Lan với các đối thủ được thể hiện ở Bảng 1. Trong đó, năng lực tài chính của Genviet là tốt nhất và thấp nhất là Phú Cường (theo số liệu nhóm tổng hợp đến năm 2022).

Về nhân sự và năng lực quản lý- điều hành. Công ty TNHH Phong Lan đã thường xuyên quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, chú trọng vào các chính sách đối với người lao động, có chính sách khen thưởng kịp thời cho người

lao động và thăng cấp cho những người có nhiều thành tích, đóng góp. Kết quả phỏng vấn các nhà quản trị cho thấy: khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh thì chế độ đãi ngộ lao động và chính sách phát triển nguồn nhân lực của Phong Lan được cho rằng kém hơn so với Genviet và tốt hơn so với 2 đối thủ còn lại là Hoán Huế và Phú Cường. Phong Lan luôn sắp xếp, bố trí cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận rõ ràng, tránh trùng chéo, thừa nhân lực. Để nâng cao hiệu quả sản xuất, Công ty thực hiện sắp xếp văn phòng, nhà xưởng, bếp ăn... theo quy trình 5S đảm bảo khoa học, sạch sẽ, hiệu quả.

Về năng lực marketing, các sản phẩm của Công ty được đánh giá phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng, chủ yếu tập trung vào phân đoạn trung cấp tại các tỉnh, thành phố và chủ yếu là ở TP. Hà Nội. Các sản phẩm được đánh giá có chất lượng tốt, mẫu mã khá đa dạng. Kết quả khảo sát nhân viên về chất lượng sản phẩm được thể hiện ở Bảng 2.

Kết quả phỏng vấn lãnh đạo cho thấy, Công ty xác định mục tiêu đưa ra mức giá sao cho đạt lợi thế cạnh tranh, dựa trên biến động thị trường nhưng phải bám sát giá thành để lựa chọn mức giá phù hợp. Có chính sách ưu đãi cho khách hàng lớn, khách quen. Công tác phân phối cũng được

Bảng 1. So sánh năng lực tài chính của một số Công ty May mặc tại Hà Nam

TT	Chỉ tiêu	Phong Lan	Genviet	Hoán Huế	Phú Cường
1	Khả năng thanh toán				
1.1	Hệ số thanh toán nhanh (Giá trị TS ngắn hạn - Giá trị hàng tồn kho)/Nợ NH	0,74	0,78	0,75	0,92
1.2	Hệ số thanh toán tức thời (Tiền & các khoản tương đương tiền/Nợ NH)	0,11	0,17	0,14	0,9
2	Hệ số nợ (Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn)	0,75	0,6	0,77	0,78

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

Bảng 2. Kết quả khảo sát nhân viên về chất lượng sản phẩm của Phong Lan

TT	Thang đo	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Chất lượng sản phẩm là yếu tố quyết định để khách hàng chọn mua sản phẩm của Công ty	2,8	0,84
2	Chất lượng sản phẩm của Công ty có khả năng cạnh tranh với các sản phẩm cùng loại trên thị trường	3,2	0,77
3	Khách hàng hài lòng với chất lượng sản phẩm và dịch vụ chăm sóc sau bán hàng của Công ty	3,6	0,96

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

Bảng 3. So sánh việc sử dụng trang thiết bị của một số doanh nghiệp may mặc

TT	Loại máy móc thiết bị	Công ty Phong Lan	Công ty Genviet	Công ty Hoán Huế	Công ty Phú Cường
1	Tỷ lệ máy 1 kim điện tử	55%	95%	60%	53,8%
2	Tỷ lệ máy 2 kim điện tử	53%	85%	55%	54%

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

chú trọng, Công ty có bán các sản phẩm của mình tại 3 cửa hàng tại Hà Nam. Các cửa hàng này bố trí ở các vị trí thuộc trung tâm của các địa bàn huyện, thị xã của tỉnh Hà Nam, nằm ở những nơi đông dân cư và thuận tiện về giao thông đi lại, được đánh giá là địa điểm thu hút được lượng lớn khách hàng trên các huyện, thị xã của tỉnh. Hoạt động xúc tiến của Công ty đang tập trung vào kênh trực tuyến để phù hợp với xu thế của người tiêu dùng. Công ty thực hiện các hoạt động truyền thông qua mạng xã hội như Facebook, sử dụng fanpage để trao đổi thông tin về sản phẩm cũng như các chương trình xúc tiến. Công ty cũng thực hiện các hoạt động cộng đồng, như trao quà tặng tới các hoàn cảnh khó khăn, người có công với cách mạng, tài trợ cho các quỹ... trên địa bàn Hà Nam và một số tỉnh lân cận. Kết quả khảo sát khách hàng cho thấy: hoạt động xúc tiến của Công ty đã bắt kịp các đối thủ khi thực hiện tiếp cận trực tuyến qua các mạng xã hội song song với các phương thức truyền thống. Như vậy, so với các đối thủ cạnh tranh, năng lực marketing của Công ty Phong Lan tương đương các đối thủ ở chính sách giá bán và dịch vụ chăm sóc khách hàng, tuy nhiên về công tác quảng cáo, marketing trực tiếp thì còn yếu thế hơn so với Genviet và Hoán Huế.

Về năng lực quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ. Công ty đầu tư hệ thống sản xuất hiện đại, máy móc tự động để tăng năng suất lao động và chuyên nghiệp hóa kỹ thuật sản xuất, trang bị hơn 200 máy may công nghiệp công nghệ Nhật Bản, Hàn Quốc, dây chuyền khép kín từ khâu chuẩn bị đến khâu kiểm vải nhập kho. Tuy nhiên, quy trình sản xuất vẫn còn ở dạng bán tự động, cần có thêm thao tác của công nhân. Mỗi sản phẩm của Phong Lan đều được chú trọng thiết kế và sản xuất tinh xảo trên máy may chuyên dụng. Theo kết quả khảo sát của nhóm, khách hàng đánh giá khá cao chất lượng sản phẩm của Công ty. Việc sử dụng

trang thiết bị của một số công ty đến năm 2022 được trình bày ở Bảng 3.

Từ Bảng 3, có thể thấy so với các đối thủ cạnh tranh trên địa bàn tỉnh Hà Nam, Công ty TNHH Phong Lan đang kém ưu thế về việc đầu tư máy móc tự động, điều này có thể dẫn đến năng lực sản xuất kém hơn so với đối thủ cạnh tranh, trong điều kiện các yếu tố khác là như nhau.

Về năng lực R&D, Công ty chưa tập trung nhiều vào việc nghiên cứu khách hàng, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh. Trong khi đó, ở các công ty khác và các công ty có vốn đầu tư nước ngoài, việc nghiên cứu thị trường và khách hàng, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh đang được thực hiện khá tốt bởi bộ phận marketing. Chi phí đầu tư cho R&D của Công ty giảm dần qua các năm, từ hơn 1,8 tỷ đồng (2019) xuống còn hơn 1,6 tỷ đồng (2020) và đến hết năm 2021 chỉ còn chưa đến 1,5 tỷ đồng.

Đánh giá chung năng lực cạnh tranh

Từ kết quả tổng hợp của nhóm nghiên cứu cho thấy, về thị phần của các công ty năm 2022, cao nhất là Genviet (38%) rồi đến Phong Lan (19%) và Hoán Huế (18%), Phú Cường (16%). Từ kết quả khảo sát về khách hàng, yếu tố chất lượng vẫn là mối quan tâm hàng đầu, do vậy Phong Lan chiếm được ưu thế. Doanh thu của Genviet cao hơn, vì công ty này có những sản phẩm hướng tới phân đoạn thị trường cận cao cấp. Nhìn chung, các công ty may mặc có một số điểm yếu cần chú ý như sau: Thứ nhất, năng lực tài chính còn hạn chế, dẫn đến việc đầu tư cho máy móc trang thiết bị chưa đồng bộ và đạt được tỷ lệ tự động hóa 100% dẫn đến hạn chế về năng suất và chất lượng. Thứ hai, vấn đề nguyên phụ liệu đầu vào còn nhiều hạn chế và bị động cả về thời gian lẫn chi phí. Thứ ba, quá trình sản xuất còn có các cá nhân chưa thực hiện đúng theo quy trình sản xuất, đồng thời thiếu sự quản lý sát sao của các cán bộ quản lý sản xuất, dẫn đến một số sản phẩm sản xuất ra bị lỗi, không đạt yêu cầu và phải loại bỏ

làm tăng chi phí, giảm uy tín. Thứ tư, công tác R&D, thiết kế chưa được đầu tư đủ lớn nên các sản phẩm vẫn còn hạn chế về sự đa dạng mẫu mã, chủng loại. Cuối cùng là hoạt động marketing: chưa có bộ phận nghiên cứu thị trường riêng và chuyên nghiệp nên các sản phẩm chưa thực sự độc đáo và phù hợp với khách hàng mục tiêu; các hoạt động phân phối và truyền thông còn yếu.

3. Một số hàm ý nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty may tại Hà Nam

Từ những hạn chế đã tổng hợp, nhóm nghiên cứu đưa ra một số hàm ý nâng cao NLCT đối với Phong Lan và kỳ vọng áp dụng phù hợp với các công ty may mặc nhỏ và vừa tại Hà Nam. Thứ nhất, cần nâng cao năng lực tài chính thông qua việc xây dựng quy chế quản lý nợ, trích lập quỹ dự phòng và có phương án xử lý nợ xấu. Từ đó, cần đầu tư hơn nữa cho máy móc trang thiết bị và công nghệ phù hợp giúp nâng cao khả năng cạnh tranh trong việc giảm chi phí, tăng năng suất và chất lượng sản phẩm. Thứ hai, cần đa dạng hóa nhà cung cấp nguyên phụ liệu và có định hướng liên kết giữa các công ty trong tỉnh Hà Nam để phát triển vùng nguyên phụ liệu may mặc giúp chủ động và giảm chi phí đầu vào. Thứ ba, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các hoạt động đào tạo tại chỗ hoặc đưa đi đào tạo, thường xuyên kiểm tra trình độ tay nghề, tổ chức cuộc thi tay nghề... và có chính sách đãi ngộ thu hút người lao động giỏi, nhiều kinh nghiệm đồng thời điều chỉnh quy trình sản xuất có chú ý tới sự giám sát chặt chẽ quá trình sản xuất. Thứ tư, cần đầu tư tăng cường năng lực R&D thông qua việc tuyển dụng bổ sung nhân sự có chất lượng, áp dụng quy trình R&D phù hợp. Thứ năm, tăng cường các nỗ lực marketing: tăng cường các hoạt động nghiên cứu thị trường và tiến hành bài bản hơn, xây dựng hệ thống kênh phân phối mạnh hơn và tăng cường hoạt động truyền thông đặc biệt là các hình thức trực tuyến - nên liên kết với các doanh nghiệp trong Tỉnh để sử dụng kênh phân

phối chung cũng như sử dụng các kênh truyền thông chung của các doanh nghiệp may mặc của Hà Nam.

4. Kết luận

Thị trường may mặc tỉnh Hà Nam với hơn 200 doanh nghiệp may mặc đang có sự cạnh tranh rất gay gắt mà nhu cầu với sản phẩm may mặc không có sự tăng trưởng nên vấn đề thị trường càng khó khăn cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong Tỉnh. Trong xu hướng hội nhập quốc tế, các đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều hơn cùng với sự phát triển của cuộc cách mạng 4.0, việc mua bán hàng trực tuyến trở nên phổ biến nên các doanh nghiệp nước ngoài không khó khăn trong việc bán hàng tại Việt Nam nói chung, tại Hà Nam nói riêng, nếu họ có sản phẩm phù hợp và mức giá ưu đãi. Do đó, cần thiết có những nghiên cứu về lý thuyết và thực tiễn của NLCT để nhận diện những nội dung quan trọng trong nâng cao NLCT của doanh nghiệp làm căn cứ cho việc nâng cao NLCT của các doanh nghiệp may mặc nhỏ và vừa tại Hà Nam.

Trong bối cảnh dịch bệnh và các vấn đề chính trị còn diễn biến phức tạp, hoạt động kinh doanh còn nhiều khó khăn hơn, các công ty may mặc nhỏ và vừa cần có nhiều nỗ lực để nâng cao NLCT của mình. Nghiên cứu đã chỉ ra 3 nội dung chính của nâng cao NLCT là phân tích môi trường và nhận diện đối thủ cạnh tranh của công ty, xác định các yếu tố cơ bản tạo lập NLCT công ty và đánh giá NLCT công ty. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra 5 hạn chế và hàm ý với hạn chế đó nhằm nâng cao NLCT, gồm: năng lực tài chính và trang thiết bị, công nghệ; nguồn nguyên phụ liệu may mặc; quá trình sản xuất và đội ngũ nhân sự; công tác R&D; hoạt động marketing. Tuy nhiên, bài viết chỉ tập trung vào nghiên cứu tại bàn và kết hợp với kết quả khảo sát rất hạn chế về quy mô (137 khách hàng) và số lượng ít câu hỏi, nên chưa thực sự đảm bảo tính toàn diện, nhóm sẽ tiếp tục mở rộng nghiên cứu trong thời gian tiếp theo ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Dương Ngọc Dũng (2006), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Micheal E.Porter*, NXBTổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Nguyễn Hoàng Giang, Nguyễn Như Hoàng (2021), Nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp của VNPT Nghệ An tại thị trường viễn thông tỉnh Nghệ An, *Tạp chí Công Thương* số 21 tháng 9/2021, trang 186-193.
3. Michael Porter (1985), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, USA.
4. Nguyễn Vĩnh Thanh (2003), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Oanh (2022), “Nhiều doanh nghiệp may mặc gặp khó”, Báo Hà Nam điện tử <<https://baohanam.com.vn/kinh-te/cong-nghiep/nhieu-doanh-nghiep-may-mac-gap-kho-86001.html>> (truy cập 4/4/2023).

Ngày nhận bài: 6/3/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/4/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 20/4/2023

Thông tin tác giả:

1. TS. NGUYỄN HOÀNG GIANG

Giảng viên, Trường Đại học Thương mại

2. NGUYỄN THỊ HỒNG LIÊN

Cao học viên lớp CH27BQTKD.N2 Trường Đại học Thương mại

IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED GARMENT ENTERPRISES IN HA NAM: A CASE STUDY OF PHONG LAN CO., LTD

● Ph.D **NGUYEN THI HOANG GIANG**¹

● **NGUYEN THI HONG LIEN**²

¹Lecturer, Thuongmai University

²Master's student, Thuongmai University

ABSTRACT:

Competitiveness is an important factor to help businesses strengthen its market positions and grow. This study analyzes the basic contents of improving the competitiveness of small and medium-sized garment enterprises with the case study of Phong Lan Co., Ltd. The study also analyzes the competitiveness of Phong Lan Co.,Ltd's rivals. The three main contents of improving competitiveness are: environmental analysis and identification of the enterprises' competitors, identification of the basic factors that create the competitiveness of enterprises, and assessment of enterprise competitiveness. This study points out five limitations and proposes five implications for improving the competitiveness of small and medium-sized garment enterprises in Ha Nam province.

Keywords: competitiveness, small and medium-sized garment company, Phong Lan Co., Ltd.