

# VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP THOMPSON - STRICKLAND ĐÁNH GIÁ SO SÁNH TỔNG THỂ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Phan Minh Hoạt

Phương pháp này gồm 4 bước:

Bước 1: Xác định danh mục các nhân tố, năng lực bộ phận cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, danh mục này thay đổi theo ngành và sản phẩm cụ thể. Ví dụ, trong ngành kinh doanh rau quả tươi sống, nhân tố hao hụt và nhân tố chi phí vận chuyển chiếm tỷ trọng lớn, vì vậy khoảng cách vận chuyển từ nơi sản xuất đến nơi tiêu thụ là rất quan trọng. Nhưng đối với ngành khác như thiết bị viễn thông, tin học, công nghiệp phần mềm, điện tử, người máy,... thì cự ly vận chuyển không có tính quyết định.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp chỉ bao hàm các nhân tố chủ quan, phản ánh nội lực của doanh nghiệp, không bao hàm các nhân tố khách quan, các yếu tố môi trường kinh doanh (những nhân tố này rất quan trọng khi lượng hoá năng lực cạnh

tranh quốc gia) và cũng không bao gồm các yếu tố ngoài nước.

Năng lực cạnh tranh xuất khẩu thường bao gồm hệ thống các năng lực, nhân tố sau đây.

1. Năng lực nghiên cứu, phân tích và dự báo về thị trường trong nước và thị trường nước ngoài,...;
2. Năng lực tìm kiếm khách hàng và đối tác tin cậy có năng lực hợp tác kinh doanh có hiệu quả với doanh nghiệp;
3. Năng lực tổ chức sản xuất những mặt hàng có khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế,...;
4. Năng lực tổ chức xuất khẩu,... (mua, bán, vận chuyển hàng hoá,...);
5. Năng lực thanh toán quốc tế;

6. Năng lực xử lý các tính huống về tranh chấp thương mại quốc tế nhanh chóng và có hiệu quả,...;

7. Các nhân tố về công nghệ: như khả năng nghiên cứu về công nghệ nhất là đối với những ngành hàng có hàm lượng công nghệ cao, khả năng đổi mới quá trình kinh doanh, khả năng đổi mới sản phẩm, khả năng sử dụng các công nghệ tin học;

8. Các nhân tố liên quan tới nguồn nhân lực: nguồn nhân lực có trình độ và kỹ năng chuyên môn cao, bí quyết quản lý chất lượng, đội ngũ chuyên gia về thiết kế sản phẩm hoặc về loại công nghệ quan trọng, khả năng phát triển và đổi mới sản phẩm, thời gian phát triển sản phẩm từ ý tưởng tới thị trường nhanh chóng,...;

9. Các nhân tố về văn hoá doanh nghiệp;

10. Các nhân tố về khả năng thích ứng và quản lý sự thay đổi;

11. Các nhân tố về tài chính;

12. Các nhân tố về hình ảnh, uy tín;

13. Năng lực cạnh tranh về giá và giá thành.

Bước 2: Đánh giá định tính và cho điểm từng nhân tố, năng lực bộ phận đối với từng doanh nghiệp. Thường cho điểm từ 1 (yếu nhất) đến 10 (mạnh nhất). Tùy từng nhân tố cụ thể mà xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá để cho điểm một cách khách quan. Tuy nhiên, có một số nhân tố phải dựa vào quan sát và dư luận quần chúng, động thái thay đổi theo thời gian để đánh giá.

Bước 3: Tổng hợp điểm và tính điểm bình quân của từng doanh nghiệp

Có 2 phương pháp: Bình quân giản đơn và bình quân gia quyền

- Bình quân giản đơn:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Trong đó:  $x_i$  là điểm của nhân tố thứ  $i$

- Bình quân gia quyền

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i x_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$$

Trong đó:  $f_i$  là quyền số,  $f_i$  thường được chọn sao cho  $\sum f_i = 1$ , khi đó

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n f_i x_i$$

$f_i$  được đánh giá theo tầm quan trọng, vị trí của từng nhân tố.

Bước 4: So sánh điểm số của các doanh nghiệp để xác định vị thứ về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp có thể so sánh, xác định vị trí các doanh nghiệp theo từng nhân tố, cụm nhóm nhân tố và tổng thể tất cả các nhân tố.

Nếu có chuỗi thời gian về điểm số phản ánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, có thể vận dụng phân tích động thái, phân tích nhân tố nhiều chiều để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ví dụ 1:

(xem bảng trang sau)

	Nhân tố	Điểm theo nhân tố của từng doanh nghiệp				
		Công ty A	Công ty B	Công ty C	Công ty D	Công ty Đ
1	Hình ảnh/uy tín	9	6	10	4	4
2	Công nghệ	10	7	9	2	4
3	Mạng lưới phân phối	3	6	10	4	5
4	Khả năng phát triển và đổi mới sản phẩm	9	9	10	3	6
5	Chi phí sản xuất	10	3	9	5	6
6	Dịch vụ khách hàng	10	9	7	4	4
7	Nguồn nhân lực	10	8	7	5	4
8	Tình hình tài chính	7	10	5	7	6
9	Trình độ quảng cáo	9	10	9	5	5
10	Khả năng quản lý thay đổi	8	10	8	5	4
	Tổng số	85	78	84	44	48
	Điểm bình quân	8,5	7,8	8,4	4,4	4,8
	Vị thứ	1	3	2	5	4

Theo phương pháp tính bình quân giản đơn, năng lực cạnh tranh của công ty A đạt 8,5, chiếm vị trí thứ nhất, công ty D xếp cuối cùng với điểm số 4,4. Theo tiêu thức hình ảnh/uy tín, công ty C đứng đầu, về nhân tố công nghệ, công ty A đứng đầu. Công ty A còn đứng đầu ở các nhân tố thứ 5, 6 và 7,...

Khi có trọng số, điểm số các nhân tố vẫn như trước nhưng điểm bình quân của mỗi doanh nghiệp do đó cũng thay đổi. Công ty C có điểm năng lực cạnh tranh 9,2 đứng thứ nhất. Công ty A xuống vị trí thứ 2.

Tính bình quân có trọng số

	Nhân tố	Trọng số	Điểm theo nhân tố của từng DN				
			Công ty A	Công ty B	Công ty C	Công ty D	Công ty Đ
1	Hình ảnh/uy tín	0,1	9	6	10	4	4
2	Công nghệ	0,1	10	7	9	2	4
3	Mạng lưới phân phối	0,2	3	6	10	4	5
4	Khả năng phát triển và đổi mới sản phẩm	0,3	9	9	10	3	6
5	Chi phí sản xuất	0,05	10	3	9	5	6
6	Dịch vụ khách hàng	0,04	10	9	7	4	4
7	Nguồn nhân lực	0,05	10	8	7	5	4
8	Tình hình tài chính	0,05	7	10	5	7	6
9	Trình độ quảng cáo	0,06	9	10	9	5	5
10	Khả năng quản lý thay đổi	0,05	8	10	8	5	4
	Điểm bình quân		7,9	7,7	9,2	3,9	5,1
	Vị thứ		2	3	1	5	4

*Tài liệu tham khảo*

1. Arthur A. Thompson, Jr & A.J. Strickland. Crafting and Executing Strategy. Text and Readings, New York Mc Graw- Hill 2001
2. Micheal E. Porter Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York Free Press 1980
3. Nguyễn Trần Quế - Đơn vị điểm trong thống kê, Thông tin Khoa học Thống kê số 3 năm 2003