TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

Michael E. Porter
"Cha đẻ" thuyết chiến lược cạnh tranh

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

Competitive Strategy

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

dtBOOKS
A Member of PACE

Chiến lược Cạnh tranh – Competitive Strategy
Dịch từ nguyên bản tiếng Anh: Competitive Strategy, Michael E. Porter.
Competitive Strategy © 1980 by Free Press.
New Introduction Copyright © 1998 by Michael E. Porter.
All rights reserved.
Bản tiếng Việt được xuất bản theo sự nhượng quyền của Free Press
– Bộ phận thuộc Simon & Schuster, Inc.
Bản quyền bản tiếng Việt © DT BOOKS
Công ty TNHH Sách Dân Trí, 2009.

MICHAEL E. PORTER

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

COMPETITIVE STRATEGY

Nguyễn Ngọc Toàn *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ - DT BOOKS

Mục lục

Lời giới thiệu.....7
Lời nói đầu.....17
Lời giới thiệu cho ấn bản năm 1980.....21
I. Những kỹ thuật phân tích tổng quát.....33
1. Phân tích cơ cấu ngành.....35
2. Những chiến lược cạnh tranh phổ quát.....71
3. Khung phân tích đối thủ cạnh tranh.....86
4. Tín hiệu thị trường.....118
5. Những bước đi cạnh tranh.....133
6. Chiến lược đối với khách hàng và nhà cung cấp.....156
7. Phân tích cơ cấu trong các ngành.....177
8. Sự vận động của ngành.....210

II. Những môi trường ngành phổ quát..... 247

9. Chiến lược cạnh tranh trong các ngành phân mảnh.....249

10. Chiến lược cạnh tranh trong những ngành mới nổi.....278

11. Tiến tới trạng thái bão hòa.....303

12. Chiến lược cạnh tranh trong những ngành suy thoái.....324

13. Cạnh tranh trong các ngành công nghiệp toàn cầu.....349

III. Những quyết định chiến lược.....377

14. Phân tích chiến lược tích hợp theo chiều dọc.....379

15. Mở rộng công suất.....406

16. Gia nhập một ngành mới.....424

PHỤ LỤC A.....447

PHỤ LỤC B.....455

Lời giới thiệu

Khi *"Chiến lược cạnh tranh"* được xuất bản lần đầu tiên vào mười tám năm trước, tôi đã hy vọng rằng cuốn sách sẽ gây được ảnh hưởng nhất định. Có lý do để hy vọng vào điều này vì cuốn sách dựa trên những nghiên cứu đã trải qua sự kiểm định của các chuyên gia và các chương bản thảo đã được các sinh viên MBA và quản lý của tôi xem xét kỹ lưỡng.

Tuy nhiên, sự đón nhận của độc giả đối với cuốn sách cũng như vai trò của nó trong việc hình thành nên một lĩnh vực mới đã vượt quá những kỳ vọng lạc quan nhất của tôi. Hầu hết sinh viên các trường kinh doanh ở khắp thế giới đã được tiếp cận những ý tưởng trong sách này qua những môn học cơ bản về chính sách và chiến lược, trong những khóa học lựa chọn chuyên sâu về chiến lược cạnh tranh và trong cả những lĩnh vực như kinh tế, marketing, quản lý công nghệ và công nghệ thông tin. Từ vô số những lá thư, các thảo luận cá nhân và qua email, tôi được biết nhiều chuyên gia trong các tập đoàn lớn và các doanh nghiệp nhỏ đã áp dụng những ý tưởng này vào nội bộ công ty của họ. Hầu hết các nhà tư vấn chiến lược sử dụng những ý tưởng trong sách và nhiều hãng tư vấn hoàn toàn mới đã ra đời chỉ để trợ giúp các công ty áp dụng chúng. Các nhà phân tích tài chính trẻ phải đọc cuốn sách này trước khi hành nghề.

Chiến lược cạnh tranh và những bộ phận chính của nó gồm phân tích ngành, phân tích đối thủ cạnh tranh và định vị chiến lược hiện đang là một phần trong hoạt động quản lý. Khát vọng trong suốt sự nghiệp của tôi là tác động được đến những gì đang xảy ra trong thế giới thực tiễn và việc rất nhiều chuyên gia coi cuốn sách này như một cẩm nang đã thỏa mãn khát vọng đó.

Chiến lược cạnh tranh bản thân nó cũng đã trở thành một lĩnh vực học thuật. Với nhiều ý tưởng cạnh tranh phong phú, đây hiện là một lĩnh vực nổi bật đối với các nhà nghiên cứu quản lý. Nó cũng trở thành một lĩnh vực được nhiều nhà kinh tế quan tâm. Số lượng và chất lượng các nghiên cứu có liên quan đến cuốn sách này, dù là ủng hộ hay phê phán, rất đáng khích lệ. Số lượng các nhà nghiên cứu nổi tiếng đang hoạt động trong lĩnh vực này – một vài trong số đó tôi có may mắn được giảng dạy, hướng dẫn và làm đồng tác giả - đã thỏa mãn mong muốn có được ảnh hưởng đến kiến thức học thuật của tôi.

Việc tái bản cuốn sách này khiến tôi phải suy nghĩ về những nguyên nhân làm cho cuốn sách có được ảnh hưởng lớn như vậy. Qua thời gian, tôi đã hiểu rõ hơn về những nguyên nhân này. Cạnh tranh đã luôn đóng vị trí trung tâm trong hoạt động của công ty và cuốn sách đã ra đời vào thời điểm các công ty trên khắp thế giới đang vật lộn để đối phó với áp lực cạnh tranh ngày càng tăng. Thực tế, cạnh tranh đã trở thành một trong những chủ đề của thời đại chúng ta. Cường độ cạnh tranh đã liên tục tăng lên cho tới ngày nay và lan rộng ra ngày càng nhiều quốc gia. Việc bản dịch cuốn sách được xuất bản ở Trung Quốc (1997), Czech, Slovak, Hungary, Ba Lan hay Ukraina quả là không thể tưởng tượng được vào năm 1980.

Cuốn sách đã bổ sung vào khoảng trống trong tư duy quản lý. Sau nhiều thập kỷ phát triển, vai trò của các nhà quản lý tổng hợp và các chuyên gia đã trở nên rõ ràng hơn. Hoạch định chiến lược đã được chấp nhận rộng rãi như một nhiệm vụ quan trọng để vạch ra hướng đi dài hạn cho một doanh nghiệp. Những người tiên phong trong lĩnh vực này như Kenneth Andrews và C. Roland Christensen đã nêu ra một số vấn đề quan trọng trong việc phát triển một chiến lược, như tôi đã ghi nhận trong lời giới thiệu ở lần xuất bản đầu tiên của cuốn sách. Tuy nhiên, chưa hề

có những công cụ mạnh mẽ, có tính hệ thống để giải đáp những vấn đề này – tức là đánh giá ngành, hiểu các đối thủ cạnh tranh và lựa chọn vị trí cạnh tranh. Một số hãng tư vấn chiến lược mới thành lập đã cố lấp khoảng trống này, nhưng những ý tưởng mà họ nêu ra, chẳng hạn như *đường kinh nghiệm*, chỉ dựa trên một cơ sở giả định của cạnh tranh và chỉ một loại chiến lược.

Cuốn sách *"Chiến lược cạnh tranh"* giới thiệu một khung phân tích chi tiết để hiểu những lực lượng ẩn giấu phía sau cạnh tranh trong các ngành, thể hiện trong "năm yếu tố". Khung phân tích này cho thấy sự khác biệt quan trọng giữa các ngành, sự phát triển của ngành và giúp các công ty tìm ra vị trí hợp lý. Cuốn sách cung cấp những công cụ để nắm bắt sự phong phú và đa dạng của các ngành và các công ty trong khi đưa ra một cấu trúc chặt chẽ để xem xét chúng. Cuốn sách cũng cấu trúc hóa khái niệm lợi thế cạnh tranh bằng cách định nghĩa nó theo chi phí và tính khác biệt, đồng thời gắn nó trực tiếp với lợi nhuận. Các nhà quản lý đang tìm kiếm những phương pháp cụ thể để giải quyết những câu hỏi khó trong hoạch định chiến lược đã nhanh chóng nắm lấy những ý tưởng trong sách vì chúng có vẻ đúng đối với những nhà hoạt động thực tiễn.

Cuốn sách cũng báo hiệu một hướng đi mới và cung cấp một động lực mới cho tư duy kinh tế. Lý thuyết kinh tế về cạnh tranh vào thời điểm đó đều mang tính cách điệu hóa cao. Các nhà kinh tế tập trung chủ yếu vào các ngành; các công ty được giả định là giống nhau hoặc chỉ khác nhau chủ yếu về quy mô hay hiệu suất. Quan điểm phổ biến về cấu trúc công nghiệp bao gồm việc tập trung hóa người bán và một số hàng rào ngăn cản gia nhập. Các nhà quản lý không hề xuất hiện trong các mô hình kinh tế và gần như không có ảnh hưởng đến kết quả cạnh tranh. Các nhà kinh tế chủ yếu quan tâm đến những hậu quả xã hội và công cộng của những cấu trúc công nghiệp thay thế và các hình mẫu cạnh tranh. Mục tiêu là làm giảm lợi nhuận "quá cao". Một số nhà kinh tế thậm chí còn chưa từng nghĩ tới câu hỏi bản chất của cạnh tranh có ý nghĩa gì đối với hành vi của công ty hay làm thế nào để tăng lợi nhuận. Hơn thế, các nhà kinh tế cũng thiếu những công cụ để mô hình hóa cạnh tranh giữa một nhóm nhỏ các hãng có hành vi tác động qua lại lẫn nhau. Cuốn sách *"Chiến lược cạnh tranh"*

chỉ ra hàng loạt những hiện tượng mà các nhà kinh tế, nhờ vào những kỹ thuật mới của lý thuyết trò chơi, lần đầu tiên bắt đầu khám phá bằng công cụ toán học.

Quá trình học tập và công tác của tôi, đầu tiên là học MBA, rồi tiến sĩ, sau đó là thách thức của việc sử dụng phương pháp tình huống trong giảng dạy cho các nhà hoạt động thực tiễn tại trường kinh doanh Harvard đã cho cho thấy khoảng cách giữa cạnh tranh thực tế và các mô hình cách điệu. Chúng cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết phải phát triển các công cụ cho phép đưa ra những lựa chọn thực tế trong các thị trường thực tế. Với hiểu biết sâu sắc về các công ty và các ngành qua nhiều nghiên cứu tình huống, tôi có thể đưa ra một cách nhìn tinh vi hơn về cạnh tranh ngành và cấu trúc hóa câu trả lời cho câu hỏi tại sao một hãng lại có thể vượt trội so với các đối thủ của nó. Cơ cấu ngành bao gồm năm yếu tố, không phải hai. Vị trí cạnh tranh có thể được xem xét về mặt chi phí, tính khác biệt và phạm vi. Trong lý thuyết của tôi, các nhà quản lý có quyền lực quan trọng trong việc ảnh hưởng đến cơ cấu ngành và định vị công ty so với các đối thủ.

Tín hiệu thị trường, chi phí chuyển đổi, rào cản rút khỏi thị trường, cạnh tranh nhờ chi phí so với cạnh tranh nhờ đặc trưng hóa và chiến lược rộng so với chiến lược trọng tâm chỉ là một số những khái niệm mới được khám phá trong sách này, những khái niệm đã chứng tỏ chúng là những mảnh đất màu mỡ cho nghiên cứu, bao gồm cả việc sử dụng lý thuyết trò chơi. Cách tiếp cận của tôi đã giúp mở ra một lĩnh vực mới để các nhà kinh tế khai phá; đồng thời cung cấp cho các nhà kinh tế ở các trường kinh doanh một phương pháp vượt lên khỏi việc giảng dạy những khái niệm và mô hình kinh tế chuẩn mực. Cuốn sách *"Chiến lược cạnh tranh"* không chỉ được sử dụng rộng rãi trong giảng dạy mà còn là động lực và là xuất phát điểm cho những nỗ lực khác nhằm đưa tư duy kinh tế gắn liền với thực tiễn. [1]

Điều gì đã thay đổi kể từ khi cuốn sách được xuất bản? Nhìn theo cách nào đó, mọi thứ đều đã thay đổi. Công nghệ mới, các

1 Những ví dụ điển hình bao gồm S. Oster, Modern Competitive Analysis, Second edition, Oxford University Press, 1994; A. Dixit and B. Nalebuff, Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life, W.W. Norton & Company, New York, 1991; và D. Besanko, D.Dranove and M. Shanley, The Economics of Strategy, Northwestern University, 1996.

công cụ quản lý mới, các ngành mới và các chính sách chính phủ mới đã liên tục xuất hiện. Nhưng theo cách khác, chẳng có gì thay đổi cả. Cuốn sách cung cấp một khung phân tích cạnh tranh vượt qua được sự khác biệt của các ngành, các công nghệ hay các phương pháp quản lý cụ thể. Nó áp dụng vào cả các ngành công nghệ cao, công nghệ thấp và dịch vụ. Sự xuất hiện của internet có thể thay đổi, chẳng hạn, những rào cản gia nhập, tái định hình quyền lực của khách hàng hay tạo ra những hình mẫu thay thế mới, nhưng những sức mạnh nằm sau cạnh tranh ngành vẫn không thay đổi. Những thay đổi trong ngành làm cho những ý tưởng trong sách thậm chí còn quan trọng hơn, bởi vì cần phải tư duy lại về cơ cấu và ranh giới của các ngành. Trong khi các công ty trong thập kỷ 90 có thể nhìn rất khác với các công ty trong thập kỷ 80 hay 70, để có lợi nhuận vượt trội trong một ngành vẫn phải dựa vào chi phí tương đối và đặc trưng hóa khác biệt. Ai đó có thể tin rằng chu kỳ sản phẩm nhanh hơn hay chất lượng tổng thể là chìa khóa trong cạnh tranh, nhưng kiểm định về tác động của các yếu tố đến cạnh tranh ngành cho thấy chi phí tương đối của công ty hoặc khả năng tạo sự khác biệt và bán giá cao có ý nghĩa quyết định.

Những ý tưởng trong sách này có giá trị lâu dài bởi chúng giải quyết được những vấn đề nền tảng trong cạnh tranh bằng một phương pháp độc lập với những những cách thức cạnh tranh cụ thể của các công ty. Nhiều cuốn sách về cạnh tranh khác đã xuất hiện và biến mất bởi vì chúng tập trung vào những trường hợp đặc biệt hoặc không dựa trên nền tảng những nguyên lý của chiến lược cạnh tranh mà vào các cách thức cạnh tranh cụ thể. Điều đó không có nghĩa là cuốn sách *"Chiến lược cạnh tranh"* là hoàn hảo. Ngược lại, đã có nhiều ý tưởng quan trọng phát triển thêm từ cuốn sách này và nhiều cải tiến nữa sẽ còn tiếp tục. Tuy nhiên, cuốn sách *"Chiến lược cạnh tranh"* vẫn là một nền tảng lâu dài và là xuất phát điểm để tư duy về cạnh tranh công nghiệp và định vị trong các ngành, trên cơ sở đó, các ý tưởng khác có thể được bổ sung hoặc tích hợp.

Tôi sẽ sửa đổi hay cải tiến gì cuốn sách này? Đây là một câu hỏi khó cho bất cứ tác giả nào trả lời một cách khách quan. Cuốn sách *"Chiến lược cạnh tranh"* có thể được bổ sung thêm nhiều ví

dụ mới, cả về các ngành cũ và các ngành mới. Những khái niệm của nó cũng có ý nghĩa trong các ngành dịch vụ cũng như các ngành sản xuất sản phẩm; và nhiều ví dụ về dịch vụ có thể được bổ sung thêm. Khung phân tích trong sách đã được áp dụng ở hầu hết các quốc gia quan trọng và việc đưa thêm các ví dụ quốc tế là rất cần thiết. Tuy nhiên, trong khi các ngành, các công ty và các quốc gia thay đổi, những khái niệm này vẫn còn ý nghĩa.

Về các ý tưởng, tôi có thể thành thật nói rằng hiện vẫn chưa có ý tưởng nào mà tôi phải rút lại. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi không tiếp tục nghiên cứu sâu hơn. Nhiều phần trong sách này đã được kiểm định, làm sâu sắc thêm và mở rộng bởi các tác giả khác, hầu hết là trong giới học thuật. Một điều đáng tự hào và cũng đôi khi hơi khó chịu là cuốn sách *"Chiến lược cạnh tranh"* thường được dùng để làm nền cho các tác giả khác. Không thể đánh giá hết những phát triển mới đó ở đây. Chẳng hạn, phần nhà cung cấp cũng như nhận thức của chúng tôi về những nền tảng lý thuyết của những rào cản gia nhập đã được bổ sung. Trong khi các hãng chắc chắn có mối quan hệ đặc biệt với nhà cung cấp và khách hàng, các hãng có thể nâng tổng giá trị bằng cách hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp và nhà sản xuất các sản phẩm bổ sung. Điều này được phát triển trong cuốn sách sau này của tôi, cuốn *"Lợi thế cạnh tranh"* và trong những nghiên cứu sau này [2]. Cuối cùng, những nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định nhiều giả thuyết trong cuốn sách.

Cuốn *"Chiến lược cạnh tranh"* chắc chắn đã khuấy động những tranh luận. Một số trong số đó gắn liền với những hiểu nhầm và gợi ý những phần của cuốn sách có thể được trình bày dễ hiểu hơn. Ví dụ, một số tác giả phê phán cuốn sách ám chỉ một khung phân tích tĩnh trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Chẳng có phần nào được coi là tĩnh trong sách này. Mỗi bộ phận của khung phân tích – phân tích ngành, phân tích đối thủ cạnh tranh, định vị cạnh tranh đều nhấn mạnh các điều kiện có khả năng thay đổi. Thực tế, khung phân tích này thể hiện những khía cạnh thay đổi đáng kể nhất. Phần lớn cuốn sách là về cách hiểu và đối phó với thay đổi, ví dụ sự thay đổi trong ngành (chương 8),

2. Đóng góp quan trọng nhất là A. Brandenburger and B. Nalebuff, Co-opetition, Currency/Doubleday, New York, 1996.

những ngành mới nổi (chương 10), đối phó với sự bão hòa trong ngành (chương 11), các ngành đang suy thoái (chương 12) và toàn cầu hóa (chương 13). Các công ty có thể không ngừng tìm hiểu về ngành, đối thủ và cách thức để cải thiện vị thế cạnh tranh của họ.

Một hiểu lầm khác xoay quanh sự cần thiết phải chọn lựa giữa chi phí thấp và đặc trưng khác biệt. Quan điểm của tôi là một nhà sản xuất chi phí thấp và một nhà sản xuất có sản phẩm đặc trưng khác biệt và bán giá cao hiếm khi có thể so sánh được với nhau. Các chiến lược thành công đòi hỏi phải lựa chọn; nếu không chúng sẽ dễ dàng bị bắt chước. "Chiến lược nửa vời" – từ mà tôi đã sử dụng – là công thức dẫn đến thảm họa. Đôi khi các công ty như Microsoft đã vượt đối thủ quá xa đến mức họ dường như tránh việc phải thực hiện các lựa chọn chiến lược. Nhưng chính điều đó cuối cùng lại là điểm dễ tổn thương của họ.

Điều đó không có nghĩa là các công ty có thể bỏ qua chi phí để theo đuổi đặc trưng hóa hoặc bỏ qua đặc trưng hóa để theo đuổi chi phí thấp. Hay các công ty nên từ bỏ những cải tiến về một mặt mà không đòi hỏi hy sinh một mặt khác. Cuối cùng, dù theo đuổi chi phí thấp hay đặc trưng hóa, dù là phạm vi rộng hay tập trung trọng điểm thì đều cần phải liên tục cải tiến. Một vị trí chiến lược là một con đường, không phải một vị trí cố định. Gần đây, tôi đã trình bày sự khác biệt giữa hiệu quả hoạt động và vị trí chiến lược để giúp làm rõ một số hiểu nhầm này [3].

Tuy vậy, những tranh luận khác do cuốn sách tạo nên đã phản ánh sự khác biệt về quan điểm. Một trường phái tư tưởng nổi lên cho rằng các ngành không có vai trò quan trọng đối với chiến lược bởi vì cấu trúc và ranh giới ngành thay đổi rất nhanh hoặc vì lợi nhuận chủ yếu là dựa vào vị trí của cá nhân doanh nghiệp. Tôi luôn cho rằng cả ngành và cả vị trí đều quan trọng và rằng lờ đi bất kỳ cái nào cũng khiến doanh nghiệp gặp nguy hiểm. Sự khác biệt giữa các ngành về mức lợi nhuận bình quân là rất lớn và kéo dài. Những bằng chứng thống kê gần đây khẳng định tầm quan trọng của ngành trong việc giải thích cả lợi nhuận của doanh nghiệp và giá cổ phiếu trên thị trường tài chính. Nó cũng cho thấy sự khác biệt giữa lợi nhuận của các ngành rất ổn định ngay

3 M.E. Porter, "What is strategy?", Harvard Business Review, tháng 11-12 1996.

cả trong những năm 1990 [4]. Nó cũng gợi ý rằng các đặc trưng của ngành có ý nghĩa quan trọng trong việc giải thích sự khác biệt lợi nhuận giữa các ngành [5]. Rất khó tìm ra một logic để chứng minh rằng bản chất của ngành trong đó các doanh nghiệp cạnh tranh không có vai trò quan trọng đối với kết quả kinh doanh.

Cơ cấu ngành, thể hiện trong năm yếu tố cạnh tranh, cung cấp một phương pháp tư duy về cách thức hình thành và phân phối giá trị giữa các thành viên hiện có và tiềm năng của ngành. Nó cũng nêu bật thực tế là cạnh tranh không chỉ là cạnh tranh giữa những đối thủ hiện có. Trong khi có thể có sự chưa thống nhất về ranh giới các ngành, một trong năm yếu tố luôn nắm bắt được những vấn đề trọng yếu trong sự phân chia giá trị. Một số người cho rằng nên bổ sung một yếu tố thứ sáu, thường là chính phủ hay công nghệ. Tôi vẫn tin rằng vai trò của chính phủ hay công nghệ không thể được hiểu một cách tách biệt mà phải hiểu thông qua năm yếu tố.

Một trường phái khác cho rằng các điều kiện thị trường yếu tố đầu vào đóng vai trò quan trọng hơn cạnh tranh trong ngành trong việc quyết định kết quả kinh doanh của công ty. Chẳng có chứng cứ thực tế nào để bác bỏ những bằng chứng thuyết phục về vai trò của ngành và các điều kiện về nhà cung cấp là một bộ phận của cơ cấu ngành. Trong khi nguồn lực, năng lực hay các đặc tính khác liên quan đến các thị trường đầu vào có một vị trí trong hiểu biết về sự vận động của cạnh tranh, việc tách chúng ra khỏi cạnh tranh ngành và những vị trí mà các doanh nghiệp nắm giữ so với đối thủ là sai lầm nguy hiểm. Giá trị của các nguồn lực không thể tách rời khỏi chiến lược. Bất kể chúng ta biết nhiều

4. Khi đánh giá những bằng chứng thống kê, điều quan trọng chú ý rằng đóng góp tương đối của ngành khi giải thích mức lợi nhuận bị thiên lệch xuống do định nghĩa phân ngành SIC quá rộng, định nghĩa ngành kinh doanh quá rộng trong báo cáo tài chính và thực tế rằng các kỹ thuật chia phương sai đã làm giảm mức đóng góp của ngành. Xin xem A.McGahan and M.E. Porter, "What do we know about variance in Accounting Profitability", bản thảo của Harvard Business School, tháng 8 1997.

5. Cũng xem thêm A. McGahan and M.E. Porter, "How much does industry matter, Really?", Strategic Management Journal, tháng 7 1997, trang 15-30; A. McGahan and M.E.Porter, "The Persistence of Shocks to Profitability", Harvard Business School working paper, tháng 1 1997; A. McGahan and M.E Porter, "The Emergence and Sustainability of Abnormal Profits", Harvard Business School working paper, tháng 5 1997; A.McGahan, "The Influence of Competitive Positioning on Corporate Performance", Harvard Business School working paper, tháng 5, 1997 và J.W Rivkin, "Reconciable Differences: The Relationship between Industry Conditions and Firm Effects," working paper, Harvard Business School, 1997.

bao nhiêu về những gì xảy ra bên trong các hãng, hiểu biết các ngành và các đối thủ cạnh tranh sẽ tiếp tục đóng vai trò thiết yếu trong việc định hướng những việc mà các hãng nên làm.

Cuối cùng, trong những năm gần đây, có một số tác giả lập luận rằng các hãng không nên chọn vị trí cạnh tranh mà nên tập trung vào việc linh hoạt chiến lược, tích hợp những ý tưởng mới hoặc tích lũy những nguồn lực quan trọng hay những kiến thức cốt lõi, những thứ được mô tả như độc lập với vị trí cạnh tranh.

Tôi không đồng ý với những ý kiến này. Linh hoạt về chiến lược sẽ không thể đạt được lợi thế cạnh tranh. Nhảy từ chiến lược này sang chiến lược khác sẽ khiến bạn không thể làm tốt bất kỳ chiến lược nào. Liên tục tích hợp ý tưởng mới rất quan trọng trong việc duy trì hiệu quả hoạt động. Nhưng điều này chẳng có gì mâu thuẫn với việc có một vị trí chiến lược nhất quán.

Chỉ tập trung vào các nguồn lực hay các kiến thức và lờ đi vị trí cạnh tranh có nguy cơ biến thành "ếch ngồi đáy giếng". Các nguồn lực hay các kiến thức sẽ có giá trị nhất đối với một vị trí hay một phương pháp cạnh tranh cụ thể, chứ không phải với mọi vị trí hay phương pháp. Trong khi cách nhìn theo nguồn lực hay kiến thức có thể có ích, nó không làm giảm sự cần thiết của việc doanh nghiệp phải hiểu cấu trúc ngành và vị trí cạnh tranh. Lại nữa, sự cần thiết phải gắn kết mục tiêu (vị trí của công ty trên thị trường) và phương tiện (những yếu tố cho phép công ty đạt được vị trí) không chỉ quan trọng mà còn thiết yếu.

Cuốn *"Chiến lược cạnh tranh"* đã được viết khá lâu và đã kéo theo không chỉ những phát triển mở rộng mà cả những quan điểm khác biệt nhau. Tuy nhiên, tầm quan trọng của chiến lược ngày càng được đánh giá cao. Sự quan tâm tới những vấn đề nội bộ công ty trong thập kỉ qua gặp phải những giới hạn ngày càng rõ ràng và đang có một sự tái nhận thức về tầm quan trọng của chiến lược. Với tầm nhìn rộng hơn và sâu sắc hơn, tôi hy vọng giờ đây chúng ta có thể thấy được vị trí của chiến lược cạnh tranh trong quản lý rõ ràng hơn bao giờ hết và có một sự nhận thức mới về một quan điểm thống nhất về cạnh tranh.

Michael E. Porter
Brookline, Massachusetts
Tháng 1, 1998

Lời nói đầu

Cuốn sách này đánh dấu một vị trí quan trọng trong cuộc đời nghiên cứu của tôi. Nó dựa trên cơ sở những nghiên cứu và giảng dạy của tôi về kinh tế học tổ chức công nghiệp và về chiến lược cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh là một lĩnh vực quan trọng đối với các nhà quản lý và phụ thuộc chủ yếu vào sự hiểu biết về ngành và các đối thủ. Tuy nhiên, lĩnh vực này lại chỉ có rất ít công cụ phân tích và những công cụ đó lại thiếu độ rộng và tính toàn diện. Ngược lại, do các nhà kinh tế đã nghiên cứu cấu trúc ngành từ lâu nhưng chủ yếu là từ góc độ chính sách công nên nghiên cứu kinh tế không giải đáp những quan tâm của các nhà quản lý.

Là một nhà nghiên cứu và giảng dạy cả chiến lược kinh doanh và kinh tế công nghiệp, công việc của tôi ở Trường kinh doanh Harvard trong thập kỉ qua là tìm cách lấp đầy khoảng trống này. Nguồn gốc của cuốn sách là nghiên cứu của tôi về kinh tế công nghiệp, khởi đầu từ luận văn tiến sĩ của tôi. Cuốn sách đã được biên soạn khi tôi chuẩn bị những tài liệu sử dụng trong khóa học về chính sách kinh doanh tại trường vào năm 1975 và khi tôi phát

triển khóa học Phân tích công nghiệp và phân tích cạnh tranh để giảng cho các sinh viên MBA và các sinh viên quản lý trong vài năm qua. Tôi không chỉ dựa trên những nghiên cứu thống kê truyền thống mà cả những nghiên cứu về hàng trăm ngành, kết quả từ việc chuẩn bị các tài liệu giảng dạy, từ nghiên cứu cá nhân, hướng dẫn những nghiên cứu ngành do các nhóm sinh viên MBA, cũng như kinh nghiệm làm việc với các công ty Mỹ và quốc tế.

Cuốn sách được viết cho những người hoạt động thực tiễn cần phát triển chiến lược cho những doanh nghiệp cụ thể và cho những học giả muốn hiểu về cạnh tranh tốt hơn. Nó cũng hướng đến những độc giả khác muốn hiểu về ngành và các đối thủ cạnh tranh của họ. Phân tích cạnh tranh có ý nghĩa quan trọng không chỉ đối với việc hoạch định chiến lược kinh doanh mà cả đối với tài chính doanh nghiệp, marketing, phân tích chứng khoán và nhiều lĩnh vực kinh doanh khác. Tôi hy vọng cuốn sách sẽ cung cấp những kiến thức có giá trị đối với những nhà hoạt động thực tiễn ở nhiều bộ phận và nhiều cấp tổ chức khác nhau.

Tôi cũng hy vọng cuốn sách sẽ đóng góp vào sự phát triển chính sách công lành mạnh hướng tới cạnh tranh. Cuốn *"chiến lược cạnh tranh"* nghiên cứu phương pháp mà một doanh nghiệp có thể cạnh tranh hiệu quả hơn nhằm củng cố vị trí của nó trên thị trường. Bất kỳ chiến lược nào như vậy cũng phải thực hiện trong bối cảnh những luật chơi với những hành vi cạnh tranh được xã hội mong muốn, được thiết lập dưới dạng những tiêu chuẩn đạo đức hay qua những chính sách công. Luật chơi không thể đạt được tác dụng mong muốn của nó nếu nó không dự đoán được chính xác cách các doanh nghiệp phản ứng theo các chiến lược đối với những cơ hội và nguy cơ trong cạnh tranh.

Tôi đã nhận được sự giúp đỡ và hỗ trợ đáng kể khi thực hiện cuốn sách này. Trường kinh doanh Harvard đã tạo điều kiện thuận lợi để tiến hành nghiên cứu; các chủ nhiệm khoa Lawrence Fouraker và John McArthur đã đóng góp nhiều ý kiến, trợ giúp và quan trọng nhất là sự khích lệ hết sức quý báu ngay từ buổi đầu. Phòng nghiên cứu của trường đã trợ giúp phần lớn chi phí nghiên cứu, bên cạnh sự trợ giúp tài chính của Quỹ General Electric. Richard Rosenbloom, giám đốc của Phòng nghiên cứu, không chỉ là nhà đầu tư kiên nhẫn mà còn là nguồn ý kiến đáng quý.

Nghiên cứu này không thể hoàn thành nếu không có những nỗ lực của một nhóm các cộng sự nghiên cứu tài năng và tận tụy, những người đã làm việc cùng tôi trong vòng năm năm qua để tiến hành nghiên cứu ngành và chuẩn bị tài liệu. Jessie Bourneuf, Steven J. Roth, Margaret Lawrence và Neal Bhadkamkar – tất cả đều là sinh viên MBA tại Harvard – mỗi người đều dành ít nhất một năm làm việc cả ngày với tôi trong nghiên cứu này.

Tôi cũng thu được nhiều hiểu biết từ những nghiên cứu của một số nghiên cứu sinh tiến sĩ của tôi trong lĩnh vực chiến lược cạnh tranh. Công trình của Kathryn Harrigan về các ngành suy thoái là một đóng góp lớn cho chương 12. Nghiên cứu của Joseph DCruz, Nitin Mehta, Peter Patch và George Yip cũng làm giàu hiểu biết của tôi về những chủ đề quan trọng trong sách này.

Các đồng nghiệp của tôi tại Harvard và các cộng sự trong các hãng bên ngoài cũng đã đóng vai trò trung tâm trong việc phát triển cuốn sách. Nghiên cứu mà tôi đồng tác giả với Richard Caves, một người bạn và đồng nghiệp đáng kính, đã có đóng góp quan trọng cho cuốn sách này; Richard cũng đã có những bình luận sâu sắc về toàn bộ bản thảo. Các thành viên của khoa chính sách kinh doanh tại Harvard, đặc biệt là Malcolm Salter và Joseph Bower, đã giúp tôi gọt giũa tư duy và có những trợ giúp giá trị. Catherine Hayden, phó chủ tịch của công ty Strategic Planning Associates đã gợi ý nhiều ý tưởng, bên cạnh việc góp ý toàn bộ bản thảo. Nghiên cứu chung và vô số thảo luận với Michael Spence đã nâng cao hiểu biết của tôi về chiến lược. Richard Meyer đã giảng khóa học Phân tích ngành và phân tích cạnh tranh với tôi và đã thúc đẩy tư duy của tôi về nhiều lĩnh vực. Mark Fuller đã trợ giúp khi làm chung với tôi trong các nghiên cứu về ngành. Thomas Hout, Eileen Rudden và Eric Vogt – tất cả đều là chuyên gia của nhóm tư vấn Boston – đã đóng góp vào chương 13. Những người khác đã khuyến khích và có những góp ý hữu ích về bản thảo trong những giai đoạn khác nhau bao gồm các giáo sư John Lintner, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews, Robert Buzzell và Norman Berg; cũng như John Nils Hanson (Gound corporation), John Forbus (McKinsey and Company) và biên tập viên của tôi, Robert Wallace.

Tôi cũng biết ơn Emily Feudo và đặc biệt là Sheila Barry, cả hai đã thực hiện bản thảo và giúp tôi có đầu óc thảnh thơi và hiệu suất làm việc khi tôi tiến hành nghiên cứu này. Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn các sinh viên của tôi trong các khóa học Phân tích ngành và phân tích cạnh tranh, Chính sách kinh doanh và Nghiên cứu thực tiễn về phân tích ngành vì họ đã kiên trì làm "vật thí nghiệm" khi "tiêu hóa" những khái niệm trong sách, nhưng quan trọng hơn là vì sự nhiệt tình của họ khi tìm hiểu các ý tưởng này và giúp tôi gọt giũa tư duy theo nhiều cách khác nhau.

Lời giới thiệu cho ấn bản năm 1980

Mọi doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành đều có một chiến lược cạnh tranh, dù tường minh hay ngầm ẩn. Chiến lược này có thể được phát triển một cách tường minh thông qua quá trình lập kế hoạch hoặc có thể phát triển ngấm ngầm thông qua các hoạt động của nhiều bộ phận chức năng trong doanh nghiệp. Nếu để riêng, mỗi bộ phận chức năng này chắc chắn sẽ theo đuổi những cách tiếp cận theo định hướng chuyên môn của nó và động lực của các lãnh đạo bộ phận. Tuy nhiên, tổng hợp những cách tiếp cận này lại hiếm khi đem lại chiến lược tốt nhất.

Sự chú trọng đến hoạch định chiến lược trong các doanh nghiệp ở Mỹ và nước ngoài ngày nay phản ánh quan điểm cho rằng một quá trình hoạch định chiến lược rõ ràng sẽ đem lại lợi ích lớn, đảm bảo rằng ít nhất các chính sách (nếu không phải là hành động) của các bộ phận chức năng được điều phối và định hướng tới một số mục tiêu chung. Sự quan tâm tăng lên đối với hoạch định chiến lược đã làm nổi bật những mối quan tâm lâu nay của các nhà quản lý: Điều gì đang điều khiển cạnh tranh trong ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động hay trong những ngành mà doanh nghiệp dự định tham gia? Những hành động nào các đối

thủ nhiều khả năng tiến hành và cách ứng phó tốt nhất là gì? Ngành sẽ vận động như thế nào? Làm sao doanh nghiệp có thể định vị tốt nhất để cạnh tranh trong dài hạn?

Tuy nhiên, hầu hết sự chú ý vào quá trình hoạch định chiến lược đều tập trung vào việc đặt ra những câu hỏi này một cách có tổ chức hơn là vào việc trả lời chúng. Những kỹ thuật được phát triển để trả lời những câu hỏi này, thường là bởi các hãng tư vấn, hoặc là chỉ giải quyết vấn đề của một công ty đa ngành chứ không có tầm nhìn ngành hoặc chỉ chú trọng một mặt của cấu trúc, như chi phí, điều không thể hy vọng biểu hiện được sự phong phú và phức tạp của cạnh tranh trong ngành.

Cuốn sách này trình bày một khung phân tích toàn diện để giúp một doanh nghiệp phân tích toàn bộ ngành của nó và dự báo sự vận động tương lai của ngành, để hiểu được các đối thủ cạnh tranh và vị trí của bản thân nó và để biến những phân tích này thành một chiến lược cạnh tranh cho một doanh nghiệp cụ thể. Cuốn sách được tổ chức thành ba phần. Phần 1 trình bày khung phân tích cơ cấu của một ngành và các đối thủ cạnh tranh trong đó. Nền tảng của khung phân tích này là phân tích năm yếu tố cạnh tranh trong một ngành và những hàm ý chiến lược của chúng. Phần 1 dựa trên khung phân tích này để trình bày những kỹ thuật phân tích đối thủ cạnh tranh, khách hàng và nhà cung cấp, những kỹ thuật giải mã tín hiệu thị trường, những khái niệm lý thuyết trò chơi để quyết định hành động trong cạnh tranh, một cách tiếp cận để kết nối những nhóm chiến lược trong một ngành và giải thích sự khác biệt về kết quả kinh doanh và một khung phân tích để dự báo sự vận động của ngành.

Phần 2 trình bày phương pháp áp dụng khung phân tích mô tả trong phần 1 để phát triển chiến lược cạnh tranh trong những môi trường ngành cụ thể. Những môi trường khác nhau này thể hiện những khác biệt cơ bản về mức độ tập trung, trạng thái bão hòa và cạnh tranh quốc tế trong mỗi ngành. Môi trường này rất quan trọng đối với việc xác định bối cảnh chiến lược trong đó doanh nghiệp cạnh tranh, những chiến lược có thể có và những sai lầm chiến lược phổ biến. Phần 2 khảo sát những ngành phân mảnh, những ngành mới nổi, quá trình quá độ đến tình trạng bão hòa, các ngành đang suy thoái và các ngành toàn cầu.

Phần 3 của cuốn sách kết lại khung phân tích bằng cách khảo sát có hệ thống những loại quyết định chiến lược quan trọng mà các doanh nghiệp phải đối mặt trong một ngành: đó là tích hợp theo chiều dọc, mở rộng quy mô lớn và thâm nhập vào những ngành mới. (Thu hẹp sản xuất được xem xét chi tiết trong chương 12 ở phần 2). Phân tích mỗi quyết định chiến lược được thực hiện dựa vào việc áp dụng những công cụ phân tích tổng quát trong phần 1 cũng như những lý thuyết kinh tế khác và dựa trên những cân nhắc trong quản lý và thúc đẩy một tổ chức. Phần 3 được xây dựng không chỉ nhằm giúp một công ty đưa ra những quyết định quan trọng này mà còn cho phép nó thấu hiểu cách thức ra quyết định của các đối thủ, khách hàng, nhà cung cấp và những kẻ gia nhập tiềm năng.

Để phân tích chiến lược cạnh tranh của một doanh nghiệp cụ thể, độc giả có thể dựa vào cuốn sách này theo nhiều cách. Đầu tiên, độc giả có thể sử dụng những công cụ phân tích tổng quát trong Phần 1. Hai là, các chương trong phần 2 liên quan đến những khía cạnh quan trọng đối với ngành của doanh nghiệp có thể được sử dụng để cung cấp một số chỉ dẫn cụ thể cho việc hoạch định chiến lược trong môi trường kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp. Cuối cùng, nếu một doanh nghiệp đang cân nhắc một quyết định cụ thể, độc giả có thể tham khảo chương thích hợp trong phần 3. Ngay cả khi không phải đưa ra quyết định nào, phần 3 thường sẽ có ích khi đánh giá lại những quyết định đã thực hiện và xem xét các quyết định trong quá khứ và hiện tại của các đối thủ.

Trong khi độc giả có thể chỉ nghiên cứu một chương cụ thể, sẽ rất có ích nếu hiểu được toàn bộ khung phân tích làm cơ sở để giải quyết một vấn đề chiến lược cụ thể. Các phần trong cuốn sách này được viết để bổ sung và củng cố lẫn nhau. Những phần có vẻ không quan trọng đối với vị trí của doanh nghiệp có thể lại quan trọng khi xem xét các đối thủ cạnh tranh và bối cảnh tổng thể của ngành hoặc quyết định chiến lược hiện ở trên bàn lại có thể thay đổi. Đọc toàn bộ cuốn sách này có thể tốn thời gian và công sức nhưng nỗ lực này sẽ được đền đáp vì độc giả có thể đánh giá một tình huống chiến lược và phát triển một chiến lược nhanh hơn và rõ ràng hơn.

Điều độc giả sẽ sớm nhận ra khi đọc cuốn sách này là một phân tích ngành và các đối thủ cạnh tranh toàn diện đòi hỏi rất nhiều dữ liệu, một số rất khó tìm kiếm. Cuốn sách này hướng tới việc cung cấp cho độc giả một khung phân tích phục vụ cho việc quyết định những dữ liệu nào là quan trọng và cách phân tích chúng. Tuy nhiên, để phản ánh những vấn đề thực tế khi thực hiện một phân tích như vậy, Phụ lục B trình bày cách thức tổ chức tiến hành một nghiên cứu ngành trong thực tế, bao gồm các nguồn dữ liệu đã xuất bản và điều tra thực địa cũng như những chỉ dẫn về phương pháp phỏng vấn thực địa.

Cuốn sách được viết cho những *nhà hoạt động thực tiễn*, nghĩa là những nhà quản lý đang tìm cách cải thiện hoạt động của doanh nghiệp của họ, các nhà tư vấn, các giảng viên dạy về quản lý, các nhà phân tích chứng khoán và những người khác đang muốn hiểu và dự báo những thành công hay thất bại kinh doanh, hoặc những quan chức chính phủ muốn hiểu về cạnh tranh để hoạch định chính sách công. Cuốn sách này đúc rút từ nghiên cứu của tôi trong kinh tế học công nghiệp và chiến lược kinh doanh và từ kinh nghiệm giảng dạy các chương trình MBA và chương trình cho lãnh đạo tại Trường kinh doanh Harvard. Nó dựa vào những nghiên cứu chi tiết về hàng trăm ngành với đủ loại cơ cấu và ở những giai đoạn phát triển khác nhau. Cuốn sách không được viết từ góc nhìn của học giả hay theo phong cách học thuật nhưng tôi hy vọng rằng các học giả sẽ hứng thú với những khái niệm trong sách, những phát triển mở rộng và bổ sung đối với lý thuyết tổ chức công nghiệp và nhiều ví dụ nghiên cứu tình huống.

Cách tiếp cận kinh điển trong hoạch định chiến lược

Về cơ bản, phát triển một chiến lược cạnh tranh là phát triển một công thức cơ bản về cách doanh nghiệp cạnh tranh, mục tiêu nên có của nó và những chính sách cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó. Để cung cấp nền tảng kiến thức chung cho độc giả trước khi tìm hiểu khung phân tích trong cuốn sách, phần này sẽ ôn lại cách

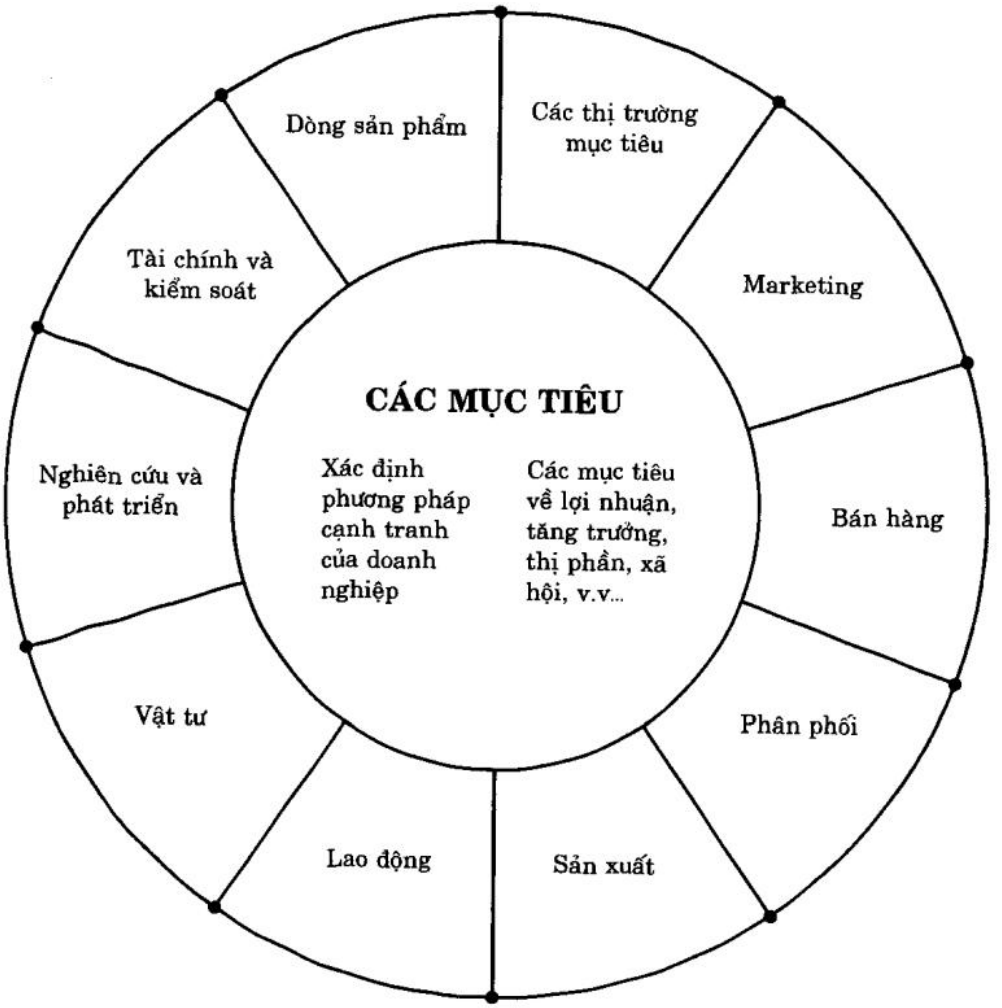
tiếp cận kinh điển trong hoạch định chiến lược [1] - phương pháp đã trở thành chuẩn mực trong lĩnh vực này. Hình I-1 và I-2 minh họa cách tiếp cận này.

Hình I-1 mô tả chiến lược cạnh tranh là sự kết hợp của các mục tiêu mà doanh nghiệp đang hướng tới và những phương tiện (chính sách) mà nó sử dụng để thực hiện các mục tiêu. Các doanh nghiệp khác nhau sử dụng những câu chữ khác nhau với những khái niệm được minh họa ở đây. Ví dụ, một số doanh nghiệp sử dụng những từ như "nhiệm vụ" hay "mục đích" để thay cho "mục tiêu" và một số sử dụng "chiến thuật" thay cho "chính sách hoạt động" hay "chính sách chức năng". Tuy nhiên, bản chất của chiến lược được thể hiện trong sự phân biệt giữa mục tiêu và phương tiện.

Hình I-1, có thể được gọi là "Bánh xe chiến lược cạnh tranh", là một công cụ để thuyết minh những khía cạnh quan trọng trong chiến lược cạnh tranh của một doanh nghiệp trên một trang giấy. Ở tâm của bánh xe là các mục tiêu của doanh nghiệp, thể hiện cơ bản cách nó muốn cạnh tranh và những mục đích kinh tế và phi kinh tế cụ thể mà nó hướng tới. Những nan quạt của bánh xe là những chính sách hoạt động mà qua đó doanh nghiệp tìm cách giành được các mục tiêu này. Bên dưới mỗi tiêu đề trên bánh xe, nội dụng cụ thể của các chính sách hoạt động quan trọng trong lĩnh vực đó được xây dựng từ những hoạt động của công ty. Phụ thuộc vào bản chất của ngành kinh doanh, nhà quản lý xác định các chính sách hoạt động này với mức độ cụ thể khác nhau và một khi chúng đã được xác định, khái niệm chiến lược có thể được sử dụng để chỉ dẫn hành vi tổng thể của doanh nghiệp. Giống như một bánh xe, những nan quạt (chính sách) là sự lan tỏa và phản ánh trục tâm (các mục tiêu) và những nan quạt này phải được kết nối với nhau nếu không bánh xe sẽ không quay.

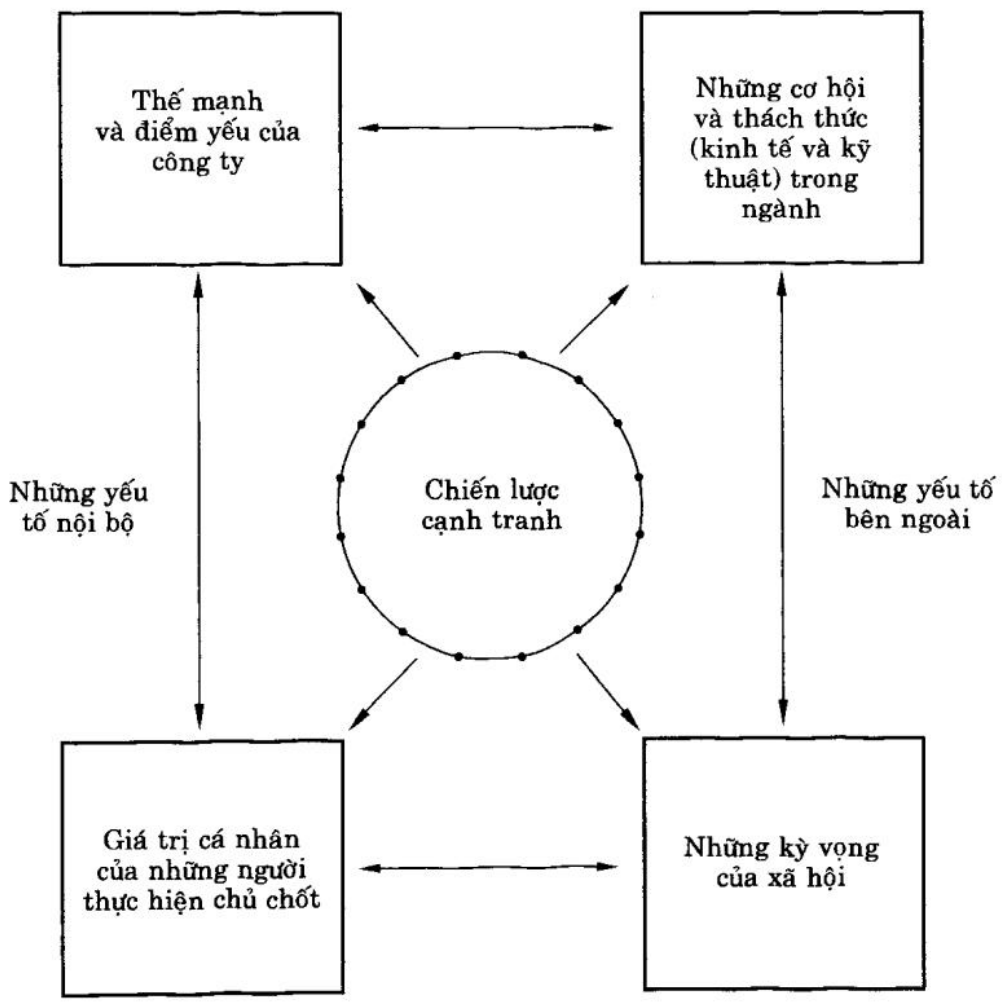
Hình I-2 minh hoạ rằng ở mức độ khái quát nhất, hoạch định chiến lược cạnh tranh đòi hỏi cân nhắc bốn yếu tố chủ chốt, quyết

1 Phần này dựa chủ yếu vào công trình của Andrews, Christensen và những tác giả khác trong nhóm chính sách tại Trường kinh doanh Harvard. Để tìm hiểu đầy đủ hơn về khái niệm chiến lược, xem Andrews (1971); và gần đây hơn là Christensen, Andrews and Bower (1977). Những công trình kinh điển này cũng thảo luận về các lý do giải thích tại sao việc xây dựng một chiến lược rõ ràng lại quan trọng với một công ty cũng như mối quan hệ giữa hoạch định chiến lược với vai trò và chức năng rộng lớn của quản lý. Hoạch định chiến lược không phải là thứ duy nhất nhà quản lý phải làm hay nên làm.



Hình I-1: Bánh xe chiến lược cạnh tranh

định giới hạn mà cạnh tranh có thể đạt được. Những thế mạnh và điểm yếu của công ty phản ánh những tài sản và kỹ năng của nó so với các đối thủ, bao gồm các nguồn lực tài chính, vị thế công nghệ, nhận diện thương hiệu, v.v... Những giá trị cá nhân của một tổ chức chính là những động lực của các nhà quản lý chủ chốt và những nhân viên khác có vai trò thực hiện chiến lược đã chọn. Những thế mạnh và điểm yếu kết hợp với những giá trị này quyết định giới hạn nội tại của doanh nghiệp về chiến lược cạnh tranh mà công ty có thể áp dụng thành công.



Hình I-2: Bối cảnh hoạch định chiến lược cạnh tranh.

Giới hạn bên ngoài được quyết định bởi ngành và môi trường kinh doanh rộng hơn. Những cơ hội và thách thức trong ngành sẽ xác định môi trường cạnh tranh với những rủi ro và phần thưởng tiềm năng. Những kỳ vọng của xã hội phản ánh sự tác động của những yếu tố như chính sách của chính phủ, những quan tâm xã hội, tập tục và nhiều yếu tố khác lên công ty.

Có thể xác định tính hợp lý của một chiến lược cạnh tranh bằng cách kiểm định những mục tiêu và những chính sách dự tính xem có nhất quán hay không, như được trình bày trong hình I-3.

Hình I-3: Những kiểm định về tính nhất quán [2]

Nhất quán nội bộ

Liệu có thể đạt cùng lúc các mục tiêu không?

Liệu những chính sách hoạt động chủ chốt có giải quyết được các mục tiêu không?

Liệu các chính sách hoạt động chủ chốt có củng cố lẫn nhau không?

Sự phù hợp với môi trường

Các mục tiêu và chính sách có khai thác những cơ hội trong ngành không?

Các mục tiêu và chính sách có đối phó với những thách thức trong ngành (bao gồm cả những rủi ro cạnh tranh) ở mức độ có thể với những nguồn lực hiện có không?

Thời điểm của các mục tiêu và chính sách có phù hợp với tình hình của môi trường kinh doanh không?

Các mục tiêu và chính sách có đáp ứng những quan tâm xã hội không?

Sự phù hợp về nguồn lực

Những mục tiêu và chính sách có phù hợp với những nguồn lực mà công ty có so với các đối thủ không?

Thời điểm của các mục tiêu và chính sách có phản ánh khả năng thay đổi của tổ chức không?

Truyền thông và thực hiện

Các mục tiêu có được những người thực hiện chủ chốt hiểu rõ không?

Có đủ sự cộng hưởng giữa các mục tiêu và chính sách với những giá trị của những người thực hiện chủ chốt để đảm bảo cam kết thực hiện không?

Bộ phận quản lý có đủ năng lực để thực hiện có hiệu quả không?

Những cân nhắc về chiến lược cạnh tranh hiệu quả này có thể được chuyển thành một cách tiếp cận tổng quát đối với hoạch định chiến lược. Những câu hỏi trong hình I-4 minh họa một cách tiếp cận như vậy khi phát triển chiến lược cạnh tranh tối ưu.

Hình I-4: Quá trình hoạch định một chiến lược cạnh tranh

A. Doanh nghiệp hiện đang làm gì?

1. Nhận diện:

Chiến lược công khai hay ngầm hiện tại của doanh nghiệp là gì?

---

2 Những kiểm định này là phiên bản sửa đổi của những kiểm định được phát triển trong Andrews(1971).

2. Những giả định [3]

Những giả định về vị trí tương đối của doanh nghiệp, thế mạnh và những điểm yếu, các đối thủ cạnh tranh và xu hướng trong ngành để xây dựng chiến lược hiện tại.

B. Điều gì đang xảy ra trong môi trường kinh doanh của doanh nghiệp?

1. Phân tích ngành

   Những yếu tố cơ bản nào quyết định thành công trong cạnh tranh và những cơ hội và thách thức quan trọng trong ngành.

2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

   Năng lực và hạn chế của những đối thủ hiện có và tiềm tàng cũng như những bước đi mà họ có thể tiến hành trong tương lai.

3. Phân tích xã hội

   Những yếu tố chính phủ, chính trị, xã hội quan trọng nào sẽ tạo ra cơ hội hay thách thức với doanh nghiệp.

4. Những thế mạnh và điểm yếu

   Trên cơ sở phân tích ngành và phân tích đối thủ, thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp *so với những đối thủ hiện tại và tương lai là gì?*

C. Doanh nghiệp nên làm gì?

1. Kiểm định các giả định và chiến lược

   Các giả định được thể hiện trong chiến lược hiện tại như thế nào so với phân tích trong phần B? Chiến lược đó đáp ứng thế nào với những kiểm định trong hình I-3?

2. Những chiến lược khả thi

   Những chiến lược khả thi trên cơ sở phân tích trên là gì? (chiến lược hiện tại có phải là một trong số đó hay không?)

3. Lựa chọn chiến lược

   Chiến lược nào gắn kết tốt nhất tình hình doanh nghiệp với những cơ hội và thách thức bên ngoài?

   Mặc dù quá trình trong hình I-4 có thể dễ hiểu, trả lời các câu hỏi này đòi hỏi rất nhiều phân tích sâu. Đây cũng chính là mục đích của cuốn sách này.

---

3 Giả thiết rằng các nhà quản lý thật sự cố gắng tối ưu hóa hoạt động của doanh nghiệp, chiến lược hiện tại mà doanh nghiệp đang theo đuổi phải phản ánh những giả định của các nhà quản lý về ngành và về vị trí tương đối của doanh nghiệp trong ngành. Hiểu và giải quyết những giả định này có thể quan trọng khi đưa ra tư vấn chiến lược. Thông thường, cần phải tập hợp được rất nhiều dữ liệu và chứng cứ hỗ trợ thuyết phục để thay đổi những giả định này và đây chính là nơi cần chú ý nhiều. Chỉ Logic của lựa chọn chiến lược là không đủ. Nó sẽ không thuyết phục nếu lờ đi những giả định của các nhà quản lý.

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

I

Những kỹ thuật phân tích tổng quát

Phần I xây dựng nền tảng phân tích cho sự phát triển của chiến lược cạnh tranh, dựa trên phân tích cơ cấu ngành và các đối thủ cạnh tranh. Chương 1 giới thiệu khái niệm phân tích cơ cấu với ý nghĩa là một khung phân tích để hiểu năm yếu tố cơ bản của cạnh tranh trong một ngành. Khung phân tích này là điểm khởi đầu để từ đó trình bày những thảo luận tiếp theo trong cuốn sách. Khung phân tích cơ cấu này được dùng trong chương 2 để xác định ba chiến lược cạnh tranh phổ quát có tính bền vững trong dài hạn.

Chương 3, 4 và 5 giải quyết một khía cạnh quan trọng khác của hoạch định chiến lược cạnh tranh: đó là phân tích các đối thủ cạnh tranh. Chương 3 trình bày một khung phân tích đối thủ cạnh tranh, trợ giúp cho việc chẩn đoán hành vi của các đối thủ và khả năng phản

ứng của họ. Chương 3 đưa ra những câu hỏi chi tiết giúp cho nhà phân tích đánh giá một đối thủ cụ thể. Chương 4 chỉ ra làm cách nào mà hành vi của công ty lại có thể gửi đi vô số loại tín hiệu thị trường khác nhau mà đối thủ có thể dùng để phân tích và làm cơ sở để tiến hành những bước đi chiến lược. Chương 5 xây dựng cơ sở để tiến hành, tác động và phản ứng đối với các bước đi cạnh tranh. Chương 6 miêu tả chi tiết khái niệm phân tích cơ cấu dùng để phát triển chiến lược đối với khách hàng và nhà cung cấp.

Hai chương cuối cùng của phần I kết hợp phân tích ngành và phân tích đối thủ cạnh tranh lại với nhau. Chương 7 trình bày cách phân tích bản chất của cạnh tranh trong một ngành, sử dụng khái niệm các nhóm chiến lược và nguyên lý hàng rào di động ngăn cản sự dịch chuyển vị trí chiến lược. Chương 8 kết thúc phần thảo luận về các kỹ thuật phân tích tổng quát bằng cách tìm hiểu những phương pháp dự báo quá trình vận động của ngành và một số hàm ý của sự vận động đó đối với chiến lược cạnh tranh.

1
Phân tích cơ cấu ngành

Bản chất của việc hoạch định chiến lược cạnh tranh là gắn một doanh nghiệp với môi trường hoạt động của nó. Mặc dù khái niệm môi trường phù hợp rất rộng, bao gồm cả các yếu tố kinh tế và xã hội, khía cạnh trọng yếu trong môi trường hoạt động của một doanh nghiệp là ngành hay các ngành mà trong đó nó cạnh tranh. Cơ cấu ngành có ảnh hưởng quyết định đến luật chơi trong cạnh tranh cũng như các chiến lược tiềm năng mà doanh nghiệp có thể sử dụng. Các yếu tố bên ngoài ngành chỉ có ý nghĩa tương đối; bởi vì các yếu tố bên ngoài thường tác động đến tất cả các doanh nghiệp trong ngành, điều quan trọng là sự khác biệt về năng lực đối phó với những tác động đó.

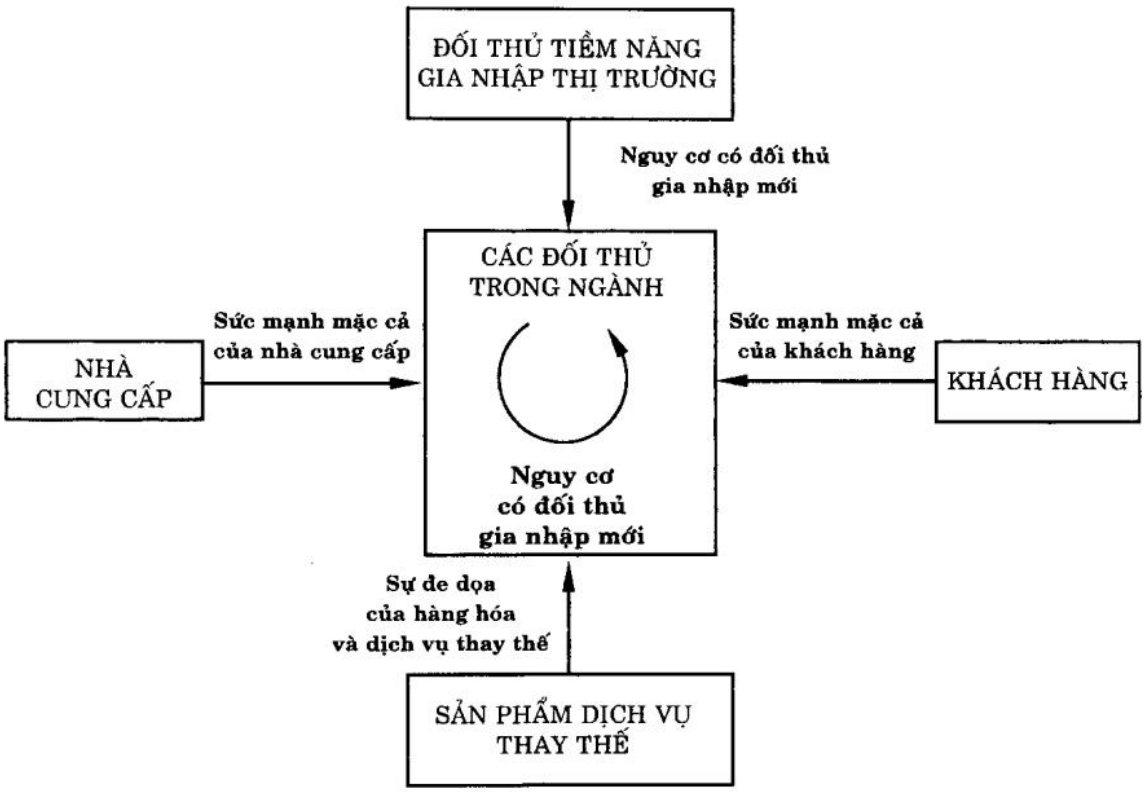
Mức độ cạnh tranh trong một ngành không phải sinh ra một cách ngẫu nhiên hay nhờ may rủi. Ngược lại, cạnh tranh trong một ngành bắt nguồn từ cơ cấu kinh tế nền tảng của nó và vượt ra khỏi hành vi của những đối thủ cạnh tranh hiện tại. Tình hình cạnh tranh trong một ngành phụ thuộc vào năm yếu tố cơ bản, được trình bày trong hình 1-1. Sức mạnh tổng hợp của năm yếu tố

này quyết định tiềm năng lợi nhuận trong ngành, trong đó tiềm năng lợi nhuận được đo bằng lợi nhuận dài hạn trên vốn đầu tư. Không phải mọi ngành đều có tiềm năng như nhau. Chúng khác nhau cơ bản về tiềm năng lợi nhuận bởi sự khác nhau về sức mạnh tổng hợp của các yếu tố; sức mạnh này rất mạnh trong những ngành như lốp xe, giấy và thép - nơi không có hãng nào có thể có lợi nhuận lớn - và tương đối dễ chịu trong những ngành như thiết bị và dịch vụ giàn khoan dầu, mỹ phẩm và đồ tắm rửa – nơi lợi nhuận cao là khá phổ biến.

Chương này sẽ tập trung vào xác định những đặc trưng cơ cấu quan trọng của các ngành quyết định sức mạnh của năm yếu tố cạnh tranh và do đó, lợi nhuận của ngành. Mục tiêu của chiến lược cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh trong một ngành là tìm ra một vị trí trong ngành mà công ty có khả năng tự vệ tốt nhất trước những yếu tố cạnh tranh này hoặc có thể tác động thay đổi chúng một cách có lợi. Bởi vì tất cả các đối thủ đều hiểu sức mạnh tổng hợp của các yếu tố này, điều quan trọng khi phát triển một chiến lược là đào sâu xuống bên dưới bề mặt và phân tích nguồn gốc của mỗi yếu tố. Hiểu biết về những nguồn gốc nền tảng của áp lực cạnh tranh sẽ giúp làm rõ những mặt mạnh và điểm yếu của công ty, đem lại sức sống cho doanh nghiệp trong ngành, chỉ ra những khu vực mà sự thay đổi chiến lược có thể đem lại lợi ích lớn nhất và chỉ ra những khu vực mà xu hướng trong ngành hứa hẹn sẽ có tầm quan trọng lớn nhất, dù là cơ hội hay nguy cơ. Hiểu được những nguồn gốc này cũng tỏ ra hữu ích khi xem xét những lĩnh vực để đa dạng hóa, mặc dù trọng tâm ở đây là về chiến lược trong các ngành riêng biệt. Phân tích cơ cấu là nền tảng cơ bản cho hoạch định chiến lược cạnh tranh và là một bộ phận nền tảng cho hầu hết những khái niệm trong cuốn sách này.

Để tránh sự lặp lại không cần thiết, thuật ngữ "sản phẩm" thay vì "sản phẩm và dịch vụ" sẽ được sử dụng để chỉ đầu ra của một ngành, mặc dù những nguyên lý phân tích cơ cấu phát triển ở đây cũng áp dụng đối với các doanh nghiệp sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Phân tích cơ cấu cũng dùng để chẩn đoán cạnh tranh ngành trong bất kỳ quốc gia nào hay trong một thị trường quốc tế, mặc dù một số bối cảnh thể chế có thể khác. [1]

1 Chương 13 thảo luận một số hàm ý cụ thể của cạnh tranh trong những ngành toàn cầu.



Hình 1-1: Những yếu tố quyết định cạnh tranh trong ngành

Những yếu tố cơ cấu quyết định cường độ cạnh tranh

Chúng tôi định nghĩa một ngành là một nhóm các doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm thay thế gần gũi cho nhau. Trong thực tế, thường có nhiều tranh luận về một định nghĩa ngành phù hợp, xoanh quanh mức độ thay thế gần gũi về sản phẩm, quá trình hoặc biên giới địa lý. Bởi vì chúng ta sẽ xử lý những vấn đề này tốt hơn sau khi đã giới thiệu khái niệm cơ bản về phân tích cơ cấu, chúng ta ban đầu sẽ giả định là ranh giới giữa các ngành đã được phân chia rõ ràng.

Cạnh tranh trong một ngành sẽ liên tục vận động làm giảm mức lợi tức trên vốn đầu tư đến một mức lợi tức sàn hay mức lợi

tức có thể kiếm được trong một ngành "cạnh tranh hoàn hảo" của các nhà kinh tế. Mức lợi tức sàn này hay lợi tức "thị trường tự do" xấp xỉ lãi suất của trái phiếu chính phủ dài hạn được điều chỉnh thêm rủi ro mất vốn. Các nhà đầu tư sẽ không chấp nhận mức lợi tức thấp hơn lãi suất này trong dài hạn bởi vì họ có thể đầu tư vào các ngành khác và những doanh nghiệp thường xuyên thu được lợi nhuận thấp hơn mức này cuối cùng sẽ phá sản. Việc lợi tức phải cao hơn mức lãi suất thị trường tự do đã điều chỉnh có vai trò kích thích dòng vốn chảy vào một ngành qua kênh gia nhập mới hoặc qua đầu tư bổ sung của các đối thủ cạnh tranh hiện có. Sức mạnh của các yếu tố cạnh tranh trong một ngành quyết định mức độ của dòng vốn đầu tư này và đẩy lợi tức về phía lãi suất thị trường tự do và do đó quyết định khả năng của các doanh nghiệp duy trì lợi nhuận trên mức trung bình này.

Năm yếu tố cạnh tranh - Sự gia nhập, sự đe dọa của sản phẩm thay thế, sức mạnh mặc cả của khách hàng, sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp và cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có – phản ánh thực tế là cạnh tranh trong một ngành không chỉ bao gồm những "người chơi" hiện có trong ngành. Khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế và đối thủ gia nhập tiềm năng đều là những "đối thủ cạnh tranh" của các doanh nghiệp trong ngành và có vai trò khác nhau phụ thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể. Cạnh tranh theo nghĩa rộng này có thể được gọi là *cạnh tranh mở rộng*.

Tất cả năm yếu tố cạnh tranh này cùng quyết định cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận trong ngành và yếu tố mạnh nhất sẽ đóng vai trò thống trị và trở nên quan trọng đối với việc hoạch định chiến lược. Chẳng hạn, ngay cả một công ty có vị trí thị trường rất mạnh trong một ngành trong đó các đối thủ gia nhập mới không phải là nguy cơ đối với nó sẽ vẫn có thể có lợi nhuận thấp nếu nó phải đối phó với sản phẩm thay thế có giá thấp hơn và chất lượng vượt trội. Ngay cả khi trong ngành không có nguy cơ gia nhập mới và không có sản phẩm thay thế, cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ hiện có cũng sẽ làm hạn chế lợi nhuận tiềm năng. Trường hợp cực đoan về mức độ cạnh tranh chính là "ngành công nghiệp cạnh tranh hoàn hảo" theo giả thiết của các nhà kinh tế, trong đó việc gia nhập ngành là tự do, các doanh nghiệp hiện có không có sức mạnh mặc cả đối với khách hàng và nhà cung cấp, và cạnh tranh

không hạn chế bởi vì có vô số doanh nghiệp và sản phẩm tương tự nhau.

Những yếu tố khác nhau dĩ nhiên sẽ có vai trò nổi trội trong việc định hình cạnh tranh trong các ngành khác nhau. Trong ngành tàu biển chở dầu, yếu tố quyết định có lẽ là khách hàng (các công ty dầu lửa lớn), trong khi trong ngành lốp xe, đó lại là các khách hàng gia công thiết bị cùng với các đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ. Trong ngành thép, các yếu tố trọng yếu là các đối thủ cạnh tranh nước ngoài và các vật liệu thay thế.

Cần phân biệt sự khác nhau giữa cơ cấu nền tảng của một ngành, phản ánh qua sức mạnh của các yếu tố, với những yếu tố ngắn hạn có thể ảnh hưởng nhất thời đến cạnh tranh và mức lợi nhuận. Ví dụ, những biến động về điều kiện kinh tế trong chu kỳ kinh doanh, tình trạng thiếu nguyên liệu, đình công, sự gia tăng nhu cầu bất thường và những nguyên nhân tương tự đều có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận ngắn hạn của gần như tất cả các doanh nghiệp trong nhiều ngành. Mặc dù những yếu tố này có thể có tầm quan trọng chiến thuật, trọng tâm của phân tích cơ cấu ngành hay "phân tích cơ cấu" là xác định những đặc trưng cơ bản, nền tảng của một ngành gắn với những điều kiện kinh tế và công nghệ đã định hình đấu trường trong đó chiến lược cạnh tranh được xác lập. Mỗi doanh nghiệp sẽ có những thế mạnh và điểm yếu riêng khi đối phó với cơ cấu ngành và cơ cấu ngành có thể thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, hiểu cơ cấu ngành phải là điểm khởi đầu cho phân tích chiến lược.

Có nhiều đặc trưng kinh tế và kỹ thuật của một ngành có vai trò quan trọng đối với sức mạnh của mỗi yếu tố cạnh tranh. Những đặc trưng đó sẽ lần lượt được trình bày sau đây.

NGUY CƠ TỪ DOANH NGHIỆP MỚI GIA NHẬP NGÀNH

Những doanh nghiệp mới gia nhập một ngành sẽ mang theo năng lực sản xuất mới, khát vọng chiếm thị phần và thường là nhiều nguồn lực đáng kể. Kết quả là giá cả có thể bị ép xuống hoặc chi phí sẽ bị đội lên, làm giảm lợi nhuận. Các công ty đa dạng hóa thông qua việc nhảy vào mua lại doanh nghiệp trong ngành từ các ngành khác thường sử dụng những nguồn lực của họ để tiến hành

cải tổ, như Philip Morris làm với công ty bia Miller. Do vậy, mua lại 1 doanh nghiệp trong ngành với ý định tạo dựng một vị trí trên thị trường có lẽ nên được coi là gia nhập mới mặc dù không có doanh nghiệp mới nào được hình thành.

Mối nguy cơ gia nhập mới trong một ngành phụ thuộc vào những hàng rào gia nhập hiện có, cùng với phản ứng từ những đối thủ hiện có mà kẻ gia nhập mới có thể dự đoán. Nếu các hàng rào đủ lớn hoặc kẻ mới đến dự đoán được sự trả đũa mạnh mẽ từ các đối thủ cạnh tranh hiện có, nguy cơ từ doanh nghiệp mới gia nhập ngành sẽ thấp.

NHỮNG HÀNG RÀO GIA NHẬP NGÀNH

Có sáu loại hàng rào chính đối với việc gia nhập ngành:

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô: Lợi thế kinh tế nhờ quy mô đề cập đến việc chi phí cho một đơn vị sản phẩm giảm khi sản lượng tuyệt đối trong một giai đoạn tăng lên. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô ngăn cản gia nhập bằng cách bắt buộc các đối thủ mới gia nhập phải có quy mô lớn và mạo hiểm với sự phản ứng mạnh mẽ từ những doanh nghiệp hiện có hoặc là gia nhập ngành với quy mô nhỏ và chấp nhận bất lợi về chi phí. Cả hai lựa chọn này đều không dễ dàng. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô có thể hiện diện ở trong hầu hết các bộ phận trong doanh nghiệp, từ sản xuất, mua hàng, nghiên cứu và phát triển, cho đến marketing, mạng lưới dịch vụ, sử dụng đội ngũ bán hàng và phân phối. Ví dụ, lợi thế kinh tế về quy mô trong sản xuất, nghiên cứu, marketing và dịch vụ có lẽ là những hàng rào chính đối với sự gia nhập ngành máy tính lớn, như Xerox và General Electric đã đau đớn nhận ra.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô có thể liên quan đến toàn bộ một khu vực chức năng, như trong trường hợp đội ngũ bán hàng, hoặc nó xuất phát từ những hoạt động cụ thể là một phần của một khu vực chức năng. Ví dụ, trong ngành sản xuất tivi, lợi thế kinh tế nhờ quy mô thể hiện rõ trong sản xuất ống đèn hình màu và nó ít có vai trò trong sản xuất vỏ máy và lắp ráp. Điều quan trọng là phải xem xét riêng rẽ mỗi bộ phận chi phí trong mối quan hệ giữa chi phí đơn vị sản phẩm và quy mô.

Các đơn vị trong những doanh nghiệp đa ngành có thể gặt hái

lợi thế kinh tế tương tự lợi thế kinh tế nhờ quy mô nếu như chúng có thể chia sẻ hoạt động hoặc chức năng có lợi thế kinh tế nhờ quy mô với những ngành kinh doanh khác trong công ty. Chẳng hạn, một công ty đa ngành có thể sản xuất các mô tơ điện nhỏ được sử dụng trong sản xuất quạt công nghiệp, máy sấy tóc và hệ thống làm mát cho thiết bị điện. Nếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất mô tơ được mở rộng ra khỏi số lượng mô tơ cần cho một thị trường, doanh nghiệp đa ngành có thể đa dạng hóa để gặt hái lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất mô tơ vượt quá những lợi ích nó thu được nếu chỉ sản xuất mô tơ phục vụ cho một ngành, chẳng hạn sản xuất máy sấy tóc. Do đó, đa dạng hóa xung quanh những hoạt động hoặc chức năng chung có thể xóa bỏ giới hạn về sản lượng mà quy mô của một ngành nhất định tạo ra [2]. Một kẻ xâm nhập tiềm tàng sẽ cũng buộc phải đa dạng hóa nếu không sẽ bị bất lợi về chi phí. Những hoạt động hay chức năng có lợi thế kinh tế nhờ quy mô tiềm năng có thể bao gồm đội ngũ bán hàng, hệ thống phân phối, mua hàng, vân vân...

Những lợi ích của việc chia sẻ đặc biệt lớn nếu có những chi phí chung. Chi phí chung nảy sinh khi một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm A (hoặc thực hiện một hoạt động hay một chức năng trong quá trình sản xuất sản phẩm A) cũng phải có năng lực để sản xuất sản phẩm B. Một ví dụ là ngành vận tải hành khách và hàng hóa hàng không, trong đó, do những giới hạn công nghệ, chỉ một phần không gian được sử dụng cho hành khách và còn thừa không gian cho chuyên chở hàng hóa. Nhiều loại chi phí phải bỏ ra để vận hành một chuyến bay và trên máy bay luôn có năng lực chở thêm hàng hóa, bất kể số lượng hành khách trên máy bay là bao nhiêu người. Do đó, một doanh nghiệp cạnh tranh trong cả ngành vận tải hành khách và vận tải hàng hóa có thể có lợi thế đáng kể so với một doanh nghiệp chỉ cạnh tranh trong một ngành. Chi phí chung cũng thường xuất hiện khi các đơn vị kinh

2 Để rào cản gia nhập này có ý nghĩa, điều quan trọng là hoạt động hay chức năng chia sẻ chung phải có lợi thế kinh tế nhờ quy mô vượt quá quy mô của bất kỳ một thị trường nào. Nếu không thế, việc tiết kiệm chi phí nhờ chia sẻ là viển vông. Một công ty có thể thấy chi phí trên đơn vị sản phẩm giảm khi các chi phí gián tiếp được phân bổ nhưng điều này chỉ phụ thuộc vào sự xuất hiện công suất thừa trong hoạt động. Những lợi thế này là lợi thế ngắn hạn và một khi công suất được sử dụng hoàn toàn, chi phí thực tế của hoạt động được chia sẻ sẽ trở nên rõ ràng.

doanh có thể chia sẻ những tài sản vô hình như thương hiệu và bí quyết. Chi phí để tạo ra một tài sản vô hình chỉ cần trả một lần; tài sản đó sau đó có thể áp dụng thoải mái lên các ngành kinh doanh khác mà chỉ phải chịu chi phí sửa đổi cho thích hợp. Vì vậy, những trường hợp chia sẻ tài sản vô hình có thể mang lại lợi thế kinh tế đáng kể.

Một loại hình lợi thế kinh tế nhờ quy mô là lợi thế do tích hợp theo chiều dọc, nghĩa là hoạt động trong những giai đoạn sản xuất hoặc phân phối nối tiếp nhau. Ở đây, kẻ gia nhập cũng phải gia nhập vào các giai đoạn tích hợp hoặc sẽ phải đối mặt với bất lợi về chi phí, cũng như sẽ bị mất nguồn đầu vào hoặc thị trường đầu ra cho sản phẩm của nó nếu hầu hết các đối thủ cạnh tranh hiện có đều tích hợp. Việc mất nguồn đầu vào hoặc đầu ra xảy ra do hầu hết khách hàng mua hàng hoặc hầu hết nhà cung cấp bán sản phẩm cho các đơn vị trong cùng doanh nghiệp. Một hãng độc lập sẽ khó có được giá ưu đãi và có thể gặp khó khăn nếu các đối thủ cạnh tranh tích hợp giao dịch với những điều kiện khác với điều kiện họ sử dụng nội bộ. Việc yêu cầu phải gia nhập các giai đoạn tích hợp có thể làm tăng nguy cơ bị trả đũa và cũng làm tăng các hàng rào khác sẽ được bàn thảo dưới đây.

Đặc trưng hóa sản phẩm. Đặc trưng hóa sản phẩm nghĩa là các doanh nghiệp có đặc trưng thương hiệu và sự trung thành của khách hàng nhờ quảng cáo, dịch vụ khách hàng, sự ưa chuộng sản phẩm hoặc đơn giản chỉ do họ là doanh nghiệp đầu tiên trong ngành. Đặc trưng hóa tạo ra một hàng rào gia nhập bằng cách buộc những kẻ mới đến phải đầu tư mạnh mẽ để thay đổi sự trung thành của các khách hàng hiện tại. Nỗ lực này thường dẫn đến thua lỗ khi mới khởi nghiệp và thường cần thời gian lâu dài. Đầu tư để xây dựng một thương hiệu mới đặc biệt rủi ro bởi vì có thể sẽ mất tất cả nếu như việc gia nhập ngành thất bại.

Đặc trưng hóa sản phẩm có lẽ là hàng rào gia nhập quan trọng nhất trong những sản phẩm chăm sóc trẻ em, thuốc, mỹ phẩm, ngân hàng đầu tư và kế toán công. Trong ngành bia, đặc trưng hóa sản phẩm kết hợp với lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất, marketing và phân phối tạo ra những hàng rào gia nhập khó vượt qua.

Yêu cầu vốn. Yêu cầu phải đầu tư nguồn lực tài chính lớn để cạnh tranh tạo ra một hàng rào gia nhập, đặc biệt nếu nguồn vốn đó cần dùng cho nhu cầu quảng cáo hoặc nghiên cứu và phát triển đầy rủi ro và không thể thu hồi. Vốn cần thiết không chỉ cho các phương tiện sản xuất mà còn cho những hoạt động như bán chịu cho khách, dự trữ kho hoặc bù đắp lỗ khi mới khởi nghiệp. Chẳng hạn, Xerox tạo ra một hàng rào về vốn lớn đối với các doanh nghiệp gia nhập ngành sản xuất máy photocopy khi nó chọn chiến lược cho thuê máy photo chứ không bán, chiến lược này làm tăng nhu cầu vốn lưu động lên rất lớn. Trong khi các tập đoàn lớn ngày nay có đủ nguồn lực tài chính để nhảy vào hầu như bất kỳ ngành nào, yêu cầu vốn khổng lồ trong những lĩnh vực như máy tính và khai thác khoáng sản đã hạn chế số lượng những đối thủ gia nhập tiềm năng. Ngay cả khi vốn sẵn có trên thị trường tài chính, việc gia nhập ngành có rủi ro mất vốn sẽ khiến các đối thủ gia nhập phải chịu lãi suất cao hơn. Điều này tạo ra lợi thế cho những doanh nghiệp hiện có trong ngành [3].

Chi phí chuyển đổi. Một hàng rào gia nhập là chi phí chuyển đổi, nghĩa là những chi phí một lần mà khách hàng phải đối mặt khi chuyển từ sản phẩm của một nhà cung cấp này sang một nhà cung cấp khác. Chi phí chuyển đổi có thể bao gồm các chi phí tái đào tạo nhân viên, chi phí những thiết bị phụ trợ mới, chi phí và thời gian kiểm tra hoặc đánh giá chất lượng nguồn cung cấp mới, yêu cầu trợ giúp kỹ thuật do việc phải phụ thuộc vào kỹ thuật của người bán, thiết kế lại sản phẩm hay thậm chí những chi phí tâm lý khi cắt đứt một quan hệ [4]. Nếu những chi phí chuyển đổi này là lớn, đối thủ gia nhập sẽ phải có ưu điểm về chi phí hay chất lượng sản phẩm đủ khiến cho khách hàng từ bỏ nhà cung cấp hiện tại. Chẳng hạn, trong ngành dung dịch và thiết bị giải phẫu tĩnh mạch dùng trong bệnh viện, cách dùng dung dịch với bệnh nhân rất khác nhau giữa các sản phẩm cạnh

3 Trong một số ngành, các nhà cung cấp sẵn sàng giúp đỡ tài chính cho việc gia nhập ngành nhằm tăng doanh số của họ (ví dụ các tàu chở dầu, thiết bị khai thác gỗ). Điều này rõ ràng làm giảm bớt rào cản vốn đối với việc gia nhập.

4 Người bán cũng có thể gặp phải những chi phí chuyển đổi. Chi phí chuyển đổi và một số hàm ý của nó sẽ được bàn thảo đầy đủ hơn trong chương 6.

tranh và thiết bị lắp các chai dung dịch cũng không tương thích với nhau. Ở đây, việc chuyển đổi sản phẩm gặp phải sự chống đối lớn từ các y tá chịu trách nhiệm giám sát điều trị và đòi hỏi đầu tư mới về thiết bị.

Sự tiếp cận đến các kênh phân phối. Một hàng rào gia nhập có thể được hình thành do kẻ mới gia nhập cần phải bảo đảm một kênh phân phối sản phẩm. Do các kênh phân phối sản phẩm hiện tại đã được các doanh nghiệp hiện có sử dụng, đối thủ mới gia nhập phải thuyết phục các kênh phân phối này chấp nhận sản phẩm của nó bằng cách phá giá, hỗ trợ hợp tác quảng cáo và những phương pháp tương tự. Những phương pháp này đều làm giảm lợi nhuận. Chẳng hạn, nhà sản xuất sản phẩm thực phẩm mới phải thuyết phục nhà bán lẻ dành không gian cho sản phẩm của họ trên kệ hàng trong siêu thị với những lời hứa hẹn khuyến mãi, tăng cường nỗ lực bán hàng cho nhà bán lẻ hoặc sử dụng các phương pháp khác.

Các kênh bán buôn và bán lẻ một sản phẩm càng hạn chế và các đối thủ hiện tại càng phong tỏa các kênh phân phối này, việc gia nhập ngành sẽ càng khó khăn hơn. Các đối thủ hiện có có thể phong tỏa những kênh này dựa vào mối quan hệ lâu dài, dịch vụ chất lượng cao hay thậm chí là những quan hệ độc quyền, trong đó kênh phân phối chỉ gắn với một nhà sản xuất nhất định. Đôi khi, hàng rào này cao đến mức một doanh nghiệp mới buộc phải tạo ra một kênh phân phối hoàn toàn mới để vượt qua, như trường hợp Timex trong ngành đồng hồ.

Bất lợi về chi phí không phụ thuộc vào quy mô. Các doanh nghiệp hiện hữu có thể có lợi thế chi phí mà những đối thủ gia nhập tiềm năng không thể có được, bất kể quy mô và lợi thế kinh tế nhờ quy mô chúng có thể đạt được ra sao. Những lợi thế quan trọng nhất là những yếu tố sau:

- Những công nghệ sản phẩm độc quyền: bí quyết công nghệ hoặc những đặc trưng kiểu dáng được bảo hộ nhờ đăng ký bản quyền hoặc giữ bí mật.
- Điều kiện tiếp cận đến nguồn nguyên liệu thô thuận lợi:

các doanh nghiệp hiện có có thể đã phong tỏa những nguồn nguyên liệu thô tốt nhất và/hoặc đã phong tỏa những nguồn nguyên liệu từ sớm với mức giá thấp do cầu nguyên liệu lúc đó thấp hơn hiện tại. Chẳng hạn, các hãng sản xuất lưu huỳnh Frasch như Texas Gulf Sulphur đã giành được quyền kiểm soát một số mỏ muối lưu huỳnh lớn, có điều kiện thuận lợi từ nhiều năm trước, trước khi những người chủ mỏ nhận thức được giá trị của chúng nhờ công nghệ khai mỏ Frasch. Những người đã khám phá ra mỏ lưu huỳnh thường là các công ty dầu, những công ty chỉ chú tâm tìm kiếm dầu mỏ và thường không đánh giá cao lưu huỳnh.

- Vị trí địa lý thuận lợi: các doanh nghiệp hiện có có thể đã chiếm giữ những vị trí địa lý thuận lợi trước khi thị trường đẩy giá lên để phản ánh toàn bộ giá trị của chúng.
- Trợ cấp của chính phủ: những trợ cấp ưu đãi của chính phủ có thể giúp các doanh nghiệp hiện có có lợi thế bền vững trong một số ngành kinh doanh.
- Kinh nghiệm: trong một số ngành kinh doanh, chi phí trên đơn vị sản phẩm có khuynh hướng giảm khi doanh nghiệp tích lũy ngày càng nhiều kinh nghiệm sản xuất. Chi phí giảm đi bởi công nhân cải tiến phương pháp và ngày càng có năng suất cao hơn, cải tiến tổ chức, phát triển các thiết bị và quy trình chuyên môn, sử dụng thiết bị tốt hơn, thay đổi thiết kế sản phẩm làm cho việc chế tạo dễ dàng hơn, các kỹ thuật đo lường và kiểm soát hoạt động được cải thiện, vân vân. Kinh nghiệm có thể không chỉ áp dụng cho sản xuất mà còn cho phân phối, hậu cần và các bộ phận khác. Cũng giống như lợi thế kinh tế nhờ quy mô, chi phí giảm nhờ kinh nghiệm không gắn với toàn bộ doanh nghiệp mà nảy sinh từ những hoạt động hoặc bộ phận riêng trong doanh nghiệp. Kinh nghiệm có thể làm giảm chi phí marketing, phân phối và các bộ phận khác cũng như trong sản xuất hoặc các hoạt động riêng lẻ trong sản xuất và mỗi thành tố chi phí phải được tìm hiểu kỹ về tác động của kinh nghiệm.

Chi phí giảm nhờ kinh nghiệm dường như thể hiện rõ nhất trong những ngành đòi hỏi hàm lượng lao động lớn để thực hiện

những nhiệm vụ khó khăn và/hoặc những hoạt động lắp ráp phức tạp (sản xuất máy bay, đóng tàu). Nó quan trọng nhất trong giai đoạn đầu và giai đoạn tăng trưởng của một sản phẩm và sau đó giảm dần. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô thường được trích dẫn là một trong những nguyên nhân khiến cho chi phí giảm cùng với kinh nghiệm. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô phụ thuộc vào sản lượng trong một giai đoạn, không phụ thuộc vào sản lượng tích lũy và hoàn toàn khác với kinh nghiệm, mặc dù cả hai thường xuất hiện cùng nhau và có thể khó tách rời. Sự nguy hiểm của việc đánh đồng lợi thế kinh tế nhờ quy mô và nhờ kinh nghiệm với nhau sẽ được trình bày sâu hơn ở phần sau.

Nếu chi phí giảm dần cũng với kinh nghiệm tích lũy trong một ngành và nếu kinh nghiệm có thể được các doanh nghiệp hiện có giữ độc quyền, nó sẽ dẫn đến sự hình thành một hàng rào gia nhập. Các doanh nghiệp mới thành lập không có kinh nghiệm sẽ có chi phí cao hơn các doanh nghiệp hiện có và phải chịu khoản lỗ ban đầu lớn do phải bán với giá thấp hơn hoặc gần bằng giá thành để có kinh nghiệm nhằm đạt được mức chi phí tương tự như các doanh nghiệp hiện có (nếu có thể). Các doanh nghiệp hiện có, đặc biệt là các doanh nghiệp nắm thị phần dẫn đầu và đang tích lũy kinh nghiệm nhanh nhất, sẽ có dòng tiền mặt lớn hơn bởi vì chi phí đầu tư vào thiết bị và kỹ thuật mới thấp hơn. Tuy nhiên, điều quan trọng là nhận thức được rằng kinh nghiệm (và lợi thế kinh tế nhờ quy mô) có thể đòi hỏi đầu tư ban đầu lớn cho thiết bị và bù đắp thua lỗ khi khởi nghiệp. Nếu chi phí tiếp tục giảm khi sản lượng tăng lên ngay cả khi sản lượng tích lũy đã rất lớn, các doanh nghiệp mới gia nhập có thể không bao giờ theo kịp các doanh nghiệp hiện có. Nhiều hãng, đáng chú ý là Texas Instruments, Black and Decker, Emerson Electric và các hãng khác đã xây dựng thành công những chiến lược dựa trên kinh nghiệm thông qua đầu tư mạnh mẽ vào tích lũy doanh số từ sớm trong quá trình phát triển ngành, thường bằng cách định giá với dự đoán chi phí tương lai sẽ giảm.

Việc giảm chi phí nhờ kinh nghiệm có thể được mở rộng nếu có những doanh nghiệp đa dạng hóa trong ngành, những doanh nghiệp chia sẻ hoạt động hay bộ phận chức năng có chi phí giảm dần của nó với những đơn vị khác trong doanh nghiệp hoặc có

những hoạt động liên quan trong công ty mà từ đó có thể thu được những kinh nghiệm không hoàn chỉnh nhưng hữu ích. Khi một hoạt động như chế biến nguyên liệu thô được chia sẻ bởi nhiều đơn vị, rõ ràng kinh nghiệm sẽ được tích lũy nhanh hơn so với trường hợp hoạt động đó chỉ sử dụng để đáp ứng nhu cầu của một ngành. Hay khi một doanh nghiệp có những hoạt động liên quan, các đơn vị anh em có thể có được lợi ích từ đơn vị khác mà tốn rất ít hoặc không tốn chi phí bởi vì phần lớn kinh nghiệm là tài sản vô hình. Hình thức học tập chia sẻ này làm tăng hàng rào gia nhập do kinh nghiệm, miễn là những điều kiện khác đảm bảo cho chúng có ý nghĩa đáng kể được đáp ứng.

Kinh nghiệm là một khái niệm được sử dụng rộng rãi trong hoạch định chiến lược. Vì thế, những hàm ý chiến lược của nó sẽ được bàn luận sâu hơn ở phần sau.

Chính sách của chính phủ. Hàng rào gia nhập lớn cuốn cùng là chính sách của chính phủ. Chính phủ có thể hạn chế hoặc thậm chí cấm tham gia vào một số ngành bằng những công cụ kiểm soát như điều kiện cấp phép và giới hạn tiếp cận đến nguyên liệu thô (như mỏ than hoặc những ngọn núi được xây dựng khu trượt tuyết). Các ngành bị điều tiết như vận tải đường bộ, đường sắt và bán lẻ rượu là những ví dụ. Chính phủ có thể hạn chế gia nhập tinh tế hơn thông qua những kiểm soát về tiêu chuẩn ô nhiễm nước và không khí và an toàn sản phẩm. Chẳng hạn, những tiêu chuẩn kiểm soát ô nhiễm có thể làm tăng yêu cầu vốn cần thiết để gia nhập và trang bị các công nghệ tinh vi, thậm chí cả quy mô tối ưu của các thiết bị. Các tiêu chuẩn kiểm định sản phẩm, phổ biến trong các ngành như thực phẩm và các sản phẩm liên quan đến sức khỏe, có thể đòi hỏi thời gian đáng kể, điều không chỉ làm tăng chi phí vốn của việc gia nhập mà còn gây sự chú ý của các doanh nghiệp hiện có trong ngành và đôi khi cho phép họ hiểu biết đầy đủ về sản phẩm của đối thủ mới để từ đó hoạch định các chiến lược đối phó. Chính sách của chính phủ trong những lĩnh vực như thế rõ ràng có những lợi ích xã hội trực tiếp nhưng nó cũng có những hiệu ứng phụ đối với việc gia nhập ngành mà không được nhận biết.

DỰ ĐOÁN SỰ PHẢN ỨNG CỦA CÁC ĐỐI THỦ HIỆN CÓ

Dự đoán của doanh nghiệp gia nhập tiềm năng về phản ứng của các đối thủ cạnh tranh hiện có cũng sẽ ảnh hưởng đến việc gia nhập. Nếu doanh nghiệp kỳ vọng các đối thủ hiện có sẽ phản ứng mạnh mẽ để gây khó khăn cho kẻ mới gia nhập, điều này sẽ ngăn cản sự gia nhập ngành. Những điều kiện báo hiệu khả năng phản ứng mạnh mẽ đối với kẻ gia nhập và do đó ngăn cản việc gia nhập là:

- Lịch sử phản ứng mạnh mẽ đối với đối thủ mới gia nhập ngành;
- Các doanh nghiệp hiện có có nguồn lực đáng kể để phản ứng, bao gồm nguồn tiền mặt dồi dào và năng lực vay thêm tiền, dư thừa năng lực sản xuất để đáp ứng mọi nhu cầu có thể trong tương lai hoặc có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các kênh phân phối hoặc khách hàng;
- Các doanh nghiệp hiện có có cam kết gắn bó mạnh mẽ đối với ngành và những tài sản có tính thanh khoản không cao sử dụng trong đó;
- Tăng trưởng trong ngành chậm làm hạn chế khả năng tiếp nhận thêm doanh nghiệp mới của ngành và chèn ép doanh số và kết quả tài chính của các doanh nghiệp hiện có.

MỨC GIÁ NGĂN CẢN GIA NHẬP

Điều kiện gia nhập một ngành có thể được tóm lược trong một khái niệm giả định quan trọng là *mức giá ngăn cản gia nhập:* cơ cấu giá phổ biến (và những nội dung liên quan như chất lượng sản phẩm và dịch vụ) vừa đủ cân bằng giữa lợi nhuận tiềm năng từ việc gia nhập (do doanh nghiệp gia nhập tiềm tàng dự báo) với kỳ vọng chi phí để vượt qua các hàng rào gia nhập và rủi ro bị trả đũa. Nếu mức giá hiện tại cao hơn mức giá ngăn cản gia nhập, doanh nghiệp gia nhập sẽ dự tính có được lợi nhuận trên trung bình từ sự tham gia vào ngành và họ sẽ gia nhập ngành. Dĩ nhiên, mức giá ngăn cản gia nhập phụ thuộc vào kỳ vọng của doanh nghiệp gia nhập về những điều kiện trong tương lai, chứ không chỉ những điều kiện hiện tại.

Nguy cơ có kẻ mới gia nhập vào một ngành có thể bị loại trừ nếu các doanh nghiệp hiện có trong ngành chọn hoặc bị áp lực

cạnh tranh phải giảm giá dưới mức giá ngăn cản gia nhập ngành. Nếu họ định giá cao hơn mức này, họ không thể thu được lợi nhuận lâu dài bởi vì lợi nhuận sẽ bị bào mòn bởi chi phí cạnh tranh với những đối thủ gia nhập mới.

NHỮNG ĐẶC TÍNH CỦA HÀNG RÀO GIA NHẬP

Có nhiều đặc trưng bổ sung của hàng rào gia nhập có vai trò quan trọng về mặt chiến lược. Trước tiên, các hàng rào gia nhập có thể thay đổi khi các điều kiện thay đổi. Sự hết hạn bảo hộ của bằng sáng chế của Polaroid về công nghệ in ảnh tức thời, chẳng hạn, đã làm giảm đáng kể chi phí tuyệt đối của việc gia nhập do công nghệ độc quyền tạo ra. Không có gì ngạc nhiên khi Kodak nhảy vào thị trường. Đặc trưng hóa sản phẩm trong ngành in tạp chí đã biến mất và làm giảm hàng rào gia nhập. Ngược lại, trong ngành ôtô, lợi thế kinh tế nhờ quy mô đã tăng nhờ tự động hóa và tích hợp theo chiều dọc sau chiến tranh thế giới thứ hai, gần như đã ngăn cản thành công những kẻ gia nhập mới.

Hai là, mặc dù các hàng rào gia nhập đôi khi thay đổi vì những lý do chủ yếu nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, các quyết định chiến lược của doanh nghiệp cũng có thể có ảnh hưởng đáng kể. Chẳng hạn, hành động của nhiều nhà sản xuất rượu vang Mỹ trong những năm 1960 để tăng cường giới thiệu sản phẩm mới, đẩy mạnh quảng cáo và xây dựng kênh phân phối toàn quốc chắc chắn đã làm tăng hàng rào gia nhập nhờ tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong ngành và khiến cho việc tiếp cận các kênh phân phối khó khăn hơn. Tương tự, các quyết định tích hợp theo chiều dọc với các nhà chế tạo phụ tùng nhằm giảm chi phí của các doanh nghiệp trong ngành phương tiện vận tải giải trí đã gia tăng mạnh mẽ lợi thế kinh tế về quy mô trong ngành và nâng hàng rào chi phí vốn.

Cuối cùng, một số doanh nghiệp có thể sở hữu những nguồn lực hoặc kỹ năng cho phép chúng vượt qua các hàng rào gia nhập để thâm nhập vào một ngành với ít chi phí hơn hầu hết các doanh nghiệp khác. Chẳng hạn, Gillette, với các kênh phân phối rất phát triển dành cho dao và bàn cạo râu, chỉ phải chịu chi phí thấp khi gia nhập vào ngành sản xuất bật lửa dùng một lần so với nhiều hãng khác. Khả năng chia sẻ chi phí cũng tạo ra cơ hội

thâm nhập một ngành với chi phí thấp. (Trong Chương 6, chúng ta sẽ tìm hiểu hàm ý của các yếu tố như thế này đối với chiến lược gia nhập chi tiết hơn).

HÀNG RÀO GIA NHẬP DO KINH NGHIỆM VÀ QUY MÔ

Mặc dù chúng thường xuất hiện cùng nhau, lợi thế kinh tế nhờ quy mô và lợi thế nhờ kinh nghiệm có những đặc trưng rất khác nhau. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô *luôn* đem lại lợi thế chi phí cho những doanh nghiệp có quy mô lớn (hoặc những doanh nghiệp có thể chia sẻ các hoạt động) so với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, với giả định rằng những doanh nghiệp quy mô lớn sẽ có những thiết bị, hệ thống phân phối, tổ chức dịch vụ hay những hoạt động chức năng khác hiệu quả nhất cho quy mô của chúng [5]. Doanh nghiệp cạnh tranh muốn có được lợi thế này phải có quy mô tương đương hoặc phải đa dạng hóa hợp lý để chia sẻ chi phí. Doanh nghiệp có quy mô lớn và doanh nghiệp đa dạng hóa có thể phân bổ chi phí cố định cho một số lớn đơn vị trong khi doanh nghiệp nhỏ, ngay cả nếu có các thiết bị có hiệu suất công nghệ cao, sẽ không thể hoàn toàn tận dụng chúng.

Từ quan điểm chiến lược của các doanh nghiệp hiện có trong ngành, sử dụng lợi thế kinh tế nhờ quy mô làm hàng rào thâm nhập có một số hạn chế sau:

- Quy mô lớn và do đó chi phí thấp hơn có thể đòi hỏi sự đánh đổi với những hàng rào gia nhập có giá trị tiềm năng khác như đặc trưng hóa sản phẩm (chẳng hạn, quy mô lớn có thể làm ảnh hưởng hình ảnh sản phẩm hoặc khả năng đáp ứng dịch vụ) hay khả năng phát triển nhanh chóng các công nghệ bản quyền.
- Sự thay đổi công nghệ có thể làm hại các doanh nghiệp quy mô lớn nếu các thiết bị được thiết kế để gặt hái lợi thế kinh tế nhờ quy mô quá chuyên biệt và khó điều chỉnh để phù hợp với những công nghệ mới.
- Nỗ lực giành được lợi thế kinh tế nhờ quy mô bằng cách sử dụng những công nghệ hiện tại có thể che mờ khả năng

5 Và giả định rằng doanh nghiệp quy mô lớn sẽ không đánh mất lợi thế khi mở rộng dòng sản phẩm.

nhận biết những công nghệ mới hoặc các phương pháp cạnh tranh mới không hay ít phụ thuộc vào quy mô hơn.

Kinh nghiệm là một hàng rào huyền ảo hơn quy mô; bởi vì có kinh nghiệm không đảm bảo ngăn cản được sự gia nhập. Một điều kiện tiên quyết khác là kinh nghiệm đó phải có tính độc quyền và không phổ biến với các đối thủ cạnh tranh và những kẻ xâm nhập tiềm tàng thông qua (1) sao chép, (2) tuyển nhân viên của đối thủ, hay (3) mua những máy móc mới nhất từ các nhà cung cấp thiết bị hoặc mua bí quyết công nghệ từ các nhà tư vấn hoặc các doanh nghiệp khác. Thường thì kinh nghiệm khó có thể giữ bản quyền, thậm chí nếu có thể giữ, kinh nghiệm có thể được các hãng thứ hai và thứ ba trên thị trường tích lũy nhanh hơn so với hãng tiên phong bởi vì kẻ đi sau có thể quan sát một số khía cạnh trong hoạt động của người đi trước. Ở đâu kinh nghiệm không được giữ độc quyền, những kẻ gia nhập mới có thể thực sự có lợi thế nếu họ có thể mua thiết bị mới nhất hoặc thích ứng với những phương pháp mới mà không bị đè nặng bởi thói quen hoạt động theo phương pháp cũ.

Những yếu tố khác hạn chế ảnh hưởng của kinh nghiệm đối với khả năng thâm nhập của đối thủ mới là:

- Hàng rào có thể bị vô hiệu hóa nhờ những phát minh về sản phẩm hay quy trình sản xuất dẫn đến một công nghệ mới và nhờ đó tạo ra một đường kinh nghiệm hoàn toàn mới [6]. Những kẻ gia nhập mới có thể vượt qua những doanh nghiệp dẫn đầu ngành và thăng hoa dựa trên một đường kinh nghiệm mới mà những doanh nghiệp dẫn đầu ngành có thể không có vị trí tốt để bắt kịp.
- Việc theo đuổi chi phí thấp thông qua kinh nghiệm có thể đòi hỏi sự đánh đổi với những hàng rào có giá trị khác, như đặc trưng hóa sản phẩm thông qua tiến bộ hình ảnh và công nghệ. Ví dụ, Hewlett-Packard đã dựng lên những hàng rào gia nhập dựa trên tiến bộ công nghệ trong các ngành mà trong đó các doanh nghiệp khác đang theo đuổi những chiến lược dựa vào kinh nghiệm và quy mô, như máy tính bỏ túi và máy tính mini.

6 Để biết một ví dụ về điều này trong lịch sử ngành ô tô, tham khảo Albernathy and Wayne (1974), trang 109.

- Nếu nhiều doanh nghiệp xây dựng chiến lược dựa trên kinh nghiệm, hậu quả cho họ có thể rất nguy hiểm. Qua thời gian, sẽ chỉ còn một đối thủ theo đuổi chiến lược này, tăng trưởng trong ngành có thể chấm dứt và triển vọng gặt hái những lợi ích nhờ kinh nghiệm tan thành mây khói.
- Việc tích cực theo đuổi phương pháp giảm chi phí thông qua kinh nghiệm có thể làm sao lãng sự chú ý đối với những phát triển trên thị trường trong những khu vực khác hoặc có thể che mờ khả năng nhận biết những công nghệ mới sẽ vô hiệu hoá những kinh nghiệm cũ.

CƯỜNG ĐỘ CẠNH TRANH GIỮA NHỮNG ĐỐI THỦ HIỆN TẠI

Cạnh tranh giữa những đối thủ hiện tại cũng giống như là ganh đua vị trí, sử dụng những chiến thuật như cạnh tranh về giá, chiến tranh quảng cáo, giới thiệu sản phẩm và tăng cường dịch vụ khách hàng hoặc bảo hành. Cạnh tranh xảy ra bởi vì các đối thủ hoặc là cảm thấy áp lực hoặc là nhìn thấy cơ hội cải thiện vị trí. Trong hầu hết ngành, hành vi cạnh tranh của một doanh nghiệp có ảnh hưởng rõ rệt đến các đối thủ và do đó có thể kích động sự trả đũa hoặc những nỗ lực chống lại những hành vi đó, nghĩa là, các doanh nghiệp có sự phụ thuộc lẫn nhau. Hình mẫu hành vi và phản ứng này không nhất thiết đem lại lợi ích cho doanh nghiệp khởi đầu cạnh tranh và cả ngành. Nếu các hành vi đối đầu leo thang, tất cả các doanh nghiệp trong ngành đều có thể thiệt hại.

Một số hình thức cạnh tranh, đáng chú ý là cạnh tranh về giá, không có tính ổn định và nhiều khả năng khiến cho toàn bộ ngành thiệt hại về lợi nhuận. Cạnh tranh bằng cách giảm giá có thể nhanh chóng và dễ dàng bị đối thủ bắt kịp và một khi bị bắt kịp, tất cả các doanh nghiệp đều bị giảm doanh thu trừ khi độ co giãn của cầu theo giá trong ngành đủ cao. Cuộc chiến quảng cáo, mặt khác, có thể mở rộng nhu cầu hoặc tăng cường trình độ đặc trưng hóa sản phẩm trong ngành vì lợi ích của tất cả các doanh nghiệp.

Cạnh tranh trong một số ngành được đặc trưng bởi những cụm từ như "chiến tranh", "cay đắng", "cắt cổ", trong khi trong những ngành khác, cạnh tranh lại diễn ra "lịch sự" hay "ôn hòa". Cường độ cạnh tranh là kết quả của nhiều yếu tố cơ cấu tương tác với nhau.

Vô số đối thủ cạnh tranh hoặc các đối thủ cạnh tranh cân bằng nhau. Khi có vô số doanh nghiệp, khả năng phá bỏ trật tự là rất cao và một số doanh nghiệp có thể tin rằng họ có thể hành động mà không bị chú ý. Ngay cả khi có tương đối ít doanh nghiệp, nếu chúng khá cân bằng về quy mô và nguồn lực, ngành sẽ kém ổn định bởi vì các doanh nghiệp này thường chiến tranh với nhau và có đủ nguồn lực để trả đũa mạnh mẽ và lâu dài. Ngược lại, khi ngành quá tập trung hoặc bị thống trị bởi một hay vài doanh nghiệp, cơ hội xoay chuyển vị trí trong ngành là rất ít và những doanh nghiệp dẫn đầu có thể áp đặt kỉ luật cũng như đóng vai trò điều phối trong ngành thông qua các công cụ như "dẫn đầu về giá – price leadership".

Trong nhiều ngành, các đối thủ nước ngoài, hoặc xuất khẩu vào ngành, hoặc tham gia trực tiếp vào ngành thông qua đầu tư nước ngoài, đóng một vai trò quan trọng đối với cạnh tranh trong ngành. Các đối thủ nước ngoài, mặc dù có một số khác biệt mà tôi sẽ trình bày sau, nên được đối xử như những đối thủ trong nước trong phân tích cơ cấu.

Tăng trưởng trong ngành chậm. Tăng trưởng chậm trong ngành biến cạnh tranh thành một cuộc chơi giành giật thị phần. Cạnh tranh thị phần kém ổn định hơn nhiều so với trường hợp ngành có tăng trưởng nhanh cho phép các doanh nghiệp có thể cải thiện kết quả kinh doanh chỉ bằng cách theo kịp tốc độ của ngành và tất cả các nguồn lực tài chính và quản lý có thể được sử dụng bằng cách mở rộng quy mô cùng với ngành.

Chi phí cố định hoặc chi phí lưu kho cao. Chi phí cố định cao tạo ra áp lực mạnh mẽ lên tất cả các doanh nghiệp phải dùng hết công suất, điều thường dẫn đến leo thang cắt giảm chi phí nhanh chóng khi có công suất thừa. Ví dụ, nhiều ngành sản xuất các nguyên liệu cơ bản như giấy và nhôm sẽ gặp phải vấn đề này. Đặc trưng quan trọng của chi phí là tỷ lệ chi phí cố định so với giá trị gia tăng, chứ không phải tỷ lệ của chi phí cố định so với tổng chi phí. Những doanh nghiệp có tỷ lệ chi phí mua đầu vào cao (giá trị gia tăng thấp) có thể phải chịu áp lực phải tận dụng hết công suất để hòa vốn, mặc dù có tỷ lệ tuyệt đối của chi phí cố định thấp.

Một trường hợp có liên quan đến chi phí cố định cao là trường hợp sản phẩm bảo quản rất khó hoặc rất tốn kém. Khi đó, các doanh nghiệp cũng dễ tổn thương trước áp lực phải giảm giá sản phẩm để duy trì doanh số. Áp lực này khiến cho lợi nhuận trong nhiều ngành thấp, như ngành câu tôm, sản xuất một số hoá chất độc hại và một số dịch vụ.

Thiếu tính đặc trưng sản phẩm hoặc vấn đề chi phí chuyển đổi. Khi một sản phẩm hay dịch vụ được coi là hàng hóa, lựa chọn của khách hàng chủ yếu dựa trên giá cả và dịch vụ, tạo ra áp lực cạnh tranh gay gắt về giá và dịch vụ. Những hình thức cạnh tranh này đặc biệt không ổn định, như chúng ta đã thảo luận. Đặc trưng hóa sản phẩm, trái lại, tạo ra những lớp cách ly chống lại cuộc chiến cạnh tranh bởi vì khách hàng có thị hiếu và lòng trung thành với những nhà cung cấp nhất định. Chi phí chuyển đổi, như đã trình bày ở phần trên, cũng có ảnh hưởng tương tự

Công suất tăng nhanh thông qua đầu tư lớn. Khi lợi thế kinh tế nhờ quy mô yêu cầu phải tăng nhanh công suất thông qua đầu tư lớn, điều này có thể tạo ra thay đổi lớn về cân bằng cung cầu, đặc biệt khi có nguy cơ thay đổi công suất diễn ra ào ạt. Ngành có thể phải đối mặt với tình trạng dư thừa công suất và cắt giảm giá cả, giống như những gì đã xảy ra trong ngành sản xuất chlorine, vinyl chloride và phân đạm. Những điều kiện dẫn đến tình trạng dư thừa công suất kinh niên được thảo luận trong chương 15.

Những đối thủ cạnh tranh đa dạng. Các đối thủ cạnh tranh khác nhau về chiến lược, định hướng, cá tính và các mối quan hệ với công ty mẹ, có các mục tiêu khác nhau, các chiến lược cạnh tranh khác nhau và có thể liên tục đối đầu với nhau. Chúng có thể gặp khó khăn để đoán biết chính xác dự định của đối phương và đồng thuận về những luật chơi trong ngành. Một lựa chọn chiến lược đúng cho đối thủ này sẽ lại là sai cho đối thủ khác.

Các đối thủ nước ngoài thường bổ sung sự đa dạng cho các ngành bởi vì chúng có hoàn cảnh khác và thường là mục tiêu khác. Những doanh nghiệp chế tạo hay dịch vụ nhỏ trong đó người chủ sở hữu cũng đồng thời là người điều hành cũng bổ sung cho sự đa dạng

bởi vì họ có thể hài lòng với tỷ lệ lợi nhuận trên vốn thấp hơn bình thường nhằm đảm bảo sự độc lập về sở hữu, trong khi mức lợi nhuận đó là không thể chấp nhận được và có thể là vô lý đối với một đối thủ có sở hữu cổ phần rộng rãi. Trong một ngành như vậy, hành vi của các doanh nghiệp nhỏ có thể làm hạn chế lợi nhuận của các doanh nghiệp lớn hơn. Tương tự, các doanh nghiệp coi một thị trường như nơi giải phóng công suất thừa (ví dụ trong trường hợp bán phá giá) sẽ áp dụng những chính sách ngược với chính sách của các doanh nghiệp coi thị trường như là thị trường chính. Cuối cùng, sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh cạnh tranh với các tập đoàn mẹ cũng là nguồn đa dạng hóa quan trọng trong một ngành. Ví dụ, một đơn vị kinh doanh là một bộ phận của một chuỗi doanh nghiệp theo chiều dọc trong tập đoàn có thể theo đuổi những mục tiêu khác, có thể trái ngược với một doanh nghiệp riêng lẻ cạnh tranh trong cùng ngành. Hay một đơn vị kinh doanh là "con gà đẻ trứng vàng" trong công ty mẹ sẽ hành động khác với một doanh nghiệp được phát triển vì mục tiêu tăng trưởng dài hạn khi công ty mẹ thiếu những cơ hội đầu tư khác. (Một số kỹ thuật xác định tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh sẽ được phát triển trong chương 3)

Lợi ích chiến lược. Cạnh tranh trong một ngành thậm chí trở nên khó lường hơn nếu nhiều doanh nghiệp sẽ có lợi ích chiến lược nếu thành công trong ngành. Chẳng hạn, một doanh nghiệp đa dạng hóa có thể coi trọng thành công trong một ngành nhất định vì mục tiêu chiến lược tổng thể của nó. Hay một hãng nước ngoài như Bosch, Sony hay Philips có thể có nhu cầu thiết lập một vị trí vững chắc trên thị trường Mỹ nhằm tạo dựng uy tín hay tính tin cậy về công nghệ trên toàn cầu. Trong những trường hợp đó, mục tiêu của các doanh nghiệp này không chỉ đa đạng mà thậm chí còn không ổn định bởi vì các doanh nghiệp này có mục tiêu mở rộng và sẵn sàng hy sinh lợi nhuận (Một số kỹ thuật đánh giá lợi ích chiến lược sẽ được trình bày trong chương 3).

Hàng rào rút khỏi ngành cao. Hàng rào rút khỏi ngành là những yếu tố kinh tế, chiến lược và tình cảm giữ cho doanh nghiệp tiếp tục cạnh tranh trong ngành mặc dù nó có thể có lợi nhuận

thấp hoặc thậm chí thua lỗ. Những hàng rào rút khỏi ngành chủ yếu [7] là:

- Những tài sản chuyên môn hóa: những tài sản đặc biệt chuyên môn hóa cho một ngành hoặc một địa điểm nhất định có giá trị thanh khoản thấp hoặc có chi phí chuyển nhượng, chuyển đổi cao.
- Những chi phí cố định khi rút khỏi ngành: những chi phí này bao gồm thỏa ước lao động, chi phí tái định cư, chi phí bảo quản linh kiện, vân vân.
- Những quan hệ chiến lược: quan hệ chiến lược giữa các đơn vị kinh doanh và các đơn vị khác trong công ty về mặt hình ảnh, năng lực marketing, tiếp cận thị trường tài chính, các thiết bị dùng chung v.v... Chúng khiến cho doanh nghiệp cảm thấy tầm quan trọng của việc duy trì kinh doanh trong ngành.
- Những hàng rào tình cảm: Các nhà quản lý rất miễn cưỡng khi phải thực hiện những quyết định rút lui khỏi ngành hợp lý về mặt kinh tế bởi sự tình cảm với nhân viên, lo ngại về sự nghiệp riêng, niềm tự hào, tên tuổi gắn liền với một ngành cụ thể và những lý do khác.
- Những hạn chế xã hội và hạn chế của chính phủ: đó là việc chính phủ từ chối hoặc không khuyến khích doanh nghiệp rút khỏi một ngành do lo ngại về vấn đề thất nghiệp và ảnh hưởng kinh tế vùng. Những hạn chế này đặc biệt phổ biến ở bên ngoài nước Mỹ.

Khi hàng rào rút lui cao, công suất thừa không bị loại bỏ và các công ty bị thua trong cạnh tranh không rút lui khỏi ngành. Thay vào đó, chúng bám chắc trong ngành và do những yếu kém của chúng, chúng phải dựa vào những chiến thuật cực đoan. Lợi nhuận của toàn bộ ngành, do đó, có thể thường xuyên ở mức thấp.

CHUYỂN DỊCH CẠNH TRANH

Những yếu tố quyết định cường độ cạnh tranh có thể thay đổi.

7 Xem chi tiết hơn trong chương 12. Chương 12 cũng minh họa tầm quan trọng của việc chẩn đoán rào cản rút khỏi ngành trong việc hoạch định chiến lược trong những ngành đang suy thoái.

Một ví dụ rất phổ biến là sự thay đổi về tốc độ tăng trưởng của ngành khi ngành đã phát triển trưởng thành. Khi một ngành trưởng thành, tốc độ tăng trưởng của nó giảm xuống gây ra cạnh tranh gay gắt, lợi nhuận giảm và (thường là) kéo theo một quá trình tái cơ cấu mạnh mẽ.Trong ngành phương tiện vận tải giải trí bùng nổ đầu thập kỷ 70, gần như mọi nhà sản xuất đều làm ăn tốt. Tuy nhiên, tăng trưởng suy giảm sau đó khiến các doanh nghiệp bị giảm lợi nhuận, trừ những đối thủ cạnh tranh hùng mạnh nhất, chưa kể nhiều doanh nghiệp yếu buộc phải biến mất khỏi ngành. Câu chuyện tương tự cũng xảy ra trong hết ngành này đến ngành khác: xe trượt tuyết, hộp xịt, và thiết bị thể thao, chỉ là vài ví dụ.

Sự thay đổi trong cạnh tranh xảy ra phổ biến khi một vụ mua lại tạo ra một nét mới trong ngành như trường hợp Philip Morris mua lại Miller Beer và Procter & Gamble mua lại công ty giấy Charmin. Sáng kiến công nghệ cũng có thể làm tăng chi phí cố định trong quá trình sản xuất và làm tăng tính bất ổn của cạnh tranh như trong trường hợp chuyển từ tráng ảnh theo lô sang tráng ảnh dây chuyền liên tục trong những năm 1960.

Mặc dù một công ty phải chung sống với nhiều yếu tố quyết định mức độ cạnh tranh trong ngành, nó có thể có khả năng cải thiện tình hình thông qua dịch chuyển chiến lược. Ví dụ, công ty có thể cố gắng tăng chi phí chuyển đổi của khách hàng bằng cách cung cấp trợ giúp kỹ thuật cho khách để thiết kế sản phẩm của nó phù hợp với hoạt động của họ hoặc làm cho họ phụ thuộc vào tư vấn kỹ thuật của công ty. Hay doanh nghiệp có thể nỗ lực nâng cao đặc trưng sản phẩm thông qua những hình thức dịch vụ mới, những sáng kiến tiếp thị hoặc những thay đổi trong sản phẩm. Tập trung nỗ lực bán hàng vào những phân đoạn công nghiệp tăng trưởng nhanh nhất hoặc những thị trường có chi phí cố định thấp nhất có thể làm giảm ảnh hưởng của cạnh tranh trong ngành. Nếu khả thi, công ty cũng có thể cố gắng tránh đối đầu với đối thủ bằng hàng rào rút lui khỏi ngành cao và do đó có thể tránh tham gia vào chiến tranh giá cả, hoặc công ty cũng có thể hạ thấp hàng rào rút lui của chính mình. (Những bước đi có tính cạnh tranh sẽ được bàn thảo chi tiết trong chương 5).

HÀNG RÀO GIA NHẬP VÀ HÀNG RÀO RÚT LUI

Mặc dù hàng rào gia nhập và hàng rào rút lui khỏi ngành là hai khái niệm khác nhau, độ cao tổng hợp của chúng là một khía cạnh quan trọng trong phân tích ngành. Thường thì các hàng rào gia nhập và hàng rào rút lui có liên quan đến nhau. Ví dụ, lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất thường gắn với những tài sản chuyên môn hóa cũng như các công nghệ độc quyền.

Hãy xem xét một trường hợp đơn giản trong đó các hàng rào gia nhập và rút lui có thể cao hoặc thấp:

		Hàng rào rút lui	
		Thấp	Cao
Hàng rào gia nhập	Thấp	Lợi nhuận thấp, ổn định	Lợi nhuận thấp, rủi ro
	Cao	Lợi nhuận cao, ổn định	Lợi nhuận cao, rủi ro

Hình 1-2: Các hàng rào và mức lợi nhuận

Trường hợp tốt nhất theo quan điểm lợi nhuận của ngành là trường hợp có hàng rào gia nhập cao nhưng hàng rào rút lui khỏi ngành lại thấp. Trong ngành này, nguy cơ có kẻ gia nhập ngành được hạn chế và những đối thủ cạnh tranh không thành công sẽ rời khỏi ngành. Khi cả hàng rào gia nhập và hàng rào rút lui đều cao, ngành có tiềm năng lợi nhuận cao nhưng thường gắn với rủi ro cao. Mặc dù nguy cơ gia nhập bị kiểm soát, các doanh nghiệp không thành công vẫn ở lại và tranh đấu trong ngành.

Nếu cả hàng rào gia nhập và hàng rào rút lui đều thấp thì chẳng có gì thú vị nhưng tồi tệ nhất là khi hàng rào gia nhập thấp nhưng hàng rào rút lui lại cao. Khi đó, việc gia nhập ngành rất dễ dàng và các doanh nghiệp sẽ bị thu hút vào ngành khi kinh tế tăng trưởng bùng nổ hoặc khi có những lợi nhuận ngắn hạn bất ngờ. Tuy nhiên, công suất trong ngành sẽ không giảm đi khi tình hình kinh doanh xấu đi, dẫn đến tình trạng dư thừa công suất và làm cho lợi nhuận trong ngành thường xuyên ở mức thấp. Một ngành có thể lâm vào tình trạng không may này nếu, chẳng hạn,

các nhà cung cấp hoặc người cho vay sẵn sàng tài trợ cho việc gia nhập ngành nhưng một khi đã gia nhập, doanh nghiệp phải chịu chi phí tài chính cố định rất lớn.

ÁP LỰC TỪ NHỮNG SẢN PHẨM THAY THẾ

Tất cả các doanh nghiệp trong một ngành đang cạnh tranh, theo nghĩa rộng, với các ngành sản xuất các sản phẩm thay thế khác. Sản phẩm thay thế hạn chế tiềm năng lợi nhuận của một ngành bằng cách áp đặt mức giá trần mà các doanh nghiệp trong ngành có thể bán [8]. Sản phẩm thay thế càng có giá hấp dẫn, áp lực lên lợi nhuận của ngành càng lớn.

Những nhà sản xuất đường hiện đang phải đối phó với sự thương mại hóa quy mô lớn sản phẩm xi rô đường fructose ngô, một sản phẩm thay thế cho đường cũng y hệt như việc các nhà sản xuất acetylene và tơ nhân tạo phải chống chọi với sự cạnh tranh khốc liệt từ các vật liệu thay thế giá thấp trong rất nhiều sản phẩm ứng dụng. Hàng hóa thay thế không chỉ hạn chế lợi nhuận trong điều kiện thông thường mà còn làm giảm sự thịnh vượng của ngành trong thời kỳ bùng nổ. Năm 1978, các nhà sản xuất sợi thủy tinh cách nhiệt sung sướng trước nhu cầu chưa từng thấy do chi phí năng lượng cao và thời tiết mùa đông khắc nghiệt. Tuy nhiên, khả năng tăng giá bị hạn chế bởi vô số các sản phẩm cách nhiệt thay thế, bao gồm cellulose, rock wool và styrofoam. Những sản phẩm thay thế này có xu hướng ngày càng làm giảm lợi nhuận khi các nhà máy mới được bổ sung để tăng công suất nhằm đáp ứng đủ nhu cầu.

Xác định các sản phẩm thay thế là việc tìm những sản phẩm khác có thể thực hiện cùng một chức năng như sản phẩm của ngành. Đôi khi, đây là một công việc tinh vi và đưa nhà phân tích đến những ngành dường như khác xa ngành đang nghiên cứu. Chẳng hạn, các nhà môi giới chứng khoán đang ngày càng phải đối mặt với những sản phẩm thay thế như bất động sản, bảo hiểm, các quỹ thị trường tiền tệ và các phương pháp khác

8 Tác động của hàng hóa thay thế có thể được tóm lược như độ co giãn tổng thể của cầu trong ngành.

mà các cá nhân sử dụng để đầu tư vốn, những sản phẩm có tầm quan trọng gia tăng cùng với kết quả nghèo nàn trên các thị trường cổ phiếu.

Vị thế sản phẩm của ngành trong tương quan với các sản phẩm thay thế có thể phụ thuộc vào hành động tập thể của ngành. Chẳng hạn, mặc dù quảng cáo do một doanh nghiệp thực hiện có thể không đủ để vực dậy vị thế sản phẩm của ngành so với một sản phẩm thay thế, chiến dịch quảng cáo rầm rộ và lâu dài của tất cả các thành viên trong ngành có thể cải thiện vị thế chung cho ngành. Lập luận tương tự cũng áp dụng đối với những hành động tập thể trong các mặt như cải tiến chất lượng sản phẩm, nỗ lực tiếp thị, nâng cao tính sẵn có của sản phẩm v.v...

Sản phẩm thay thế đáng được chú ý nhất là những sản phẩm (1) đang có xu hướng cải thiện đánh đổi giá-chất lượng với sản phẩm của ngành hoặc (2) được các ngành có lợi nhuận cao sản xuất. Trong trường hợp thứ hai, các sản phẩm thay thế thường nhanh chóng xuất hiện nếu cạnh tranh trong các ngành đó tăng lên gây sức ép cắt giảm giá hoặc cải thiện chất lượng. Phân tích những xu hướng này có thể rất quan trọng đối với việc quyết định liệu có ngăn chặn sản phẩm thay thế một cách chiến lược hay hoạch định chiến lược trong đó sản phẩm thay thế là một yếu tố không thể tránh khỏi. Ví dụ, trong ngành dịch vụ bảo vệ, hệ thống báo động điện tử là một sản phẩm thay thế. Hơn thế, nó ngày càng trở nên quan trọng bởi vì dịch vụ bảo vệ sử dụng nhiều lao động sẽ không tránh khỏi chi phí leo thang trong khi hệ thống điện tử lại có nhiều khả năng cải tiến chất lượng và giảm chi phí. Phản ứng hợp lý của các hãng dịch vụ bảo vệ có lẽ là cung cấp các hệ thống dịch vụ bảo vệ và báo động điện tử, trên cơ sở coi người bảo vệ như kỹ thuật viên có kỹ năng hơn là cố gắng cạnh tranh với các hệ thống điện tử.

SỨC MẠNH MẶC CẢ CỦA KHÁCH HÀNG

Khách hàng cạnh tranh với ngành bằng cách ép giá xuống, mặc cả đòi chất lượng cao hơn hay nhiều dịch vụ hơn và buộc các đối thủ phải cạnh tranh với nhau – tất cả đều làm giảm lợi nhuận của ngành. Sức mạnh của mỗi nhóm khách hàng quan trọng trong

ngành phụ thuộc vào nhiều đặc trưng của thị trường và vào tầm quan trọng tương đối của lượng mua từ ngành trong tổng thể hoạt động kinh doanh của chúng. Một nhóm khách hàng sẽ có sức mạnh nếu thỏa mãn những điều kiện sau:

Mua số lượng lớn so với doanh số của người bán. Nếu một tỷ lệ lớn doanh số được bán cho một khách hàng, tầm quan trọng của khách hàng sẽ được nâng cao. Những khách hàng mua số lượng lớn là một thế lực đặc biệt quan trọng nếu như ngành có chi phí cố định lớn, như ngành hóa chất chẳng hạn, và việc sản xuất ở công suất tối đa có ý nghĩa quan trọng.

Sản phẩm mua từ ngành chiếm tỷ trọng lớn trong chi phí hay trong tổng thu mua của khách hàng. Khi đó, khách hàng thường bỏ nhiều nguồn lực cần thiết để mua hàng với mức giá có lợi và mua một cách lựa chọn. Khi sản phẩm của ngành chỉ chiếm một phần nhỏ trong chi phí của khách hàng, khách hàng thường không mấy nhạy cảm với giá cả.

Sản phẩm khách hàng mua của ngành là sản phẩm chuẩn hóa hoặc không có đặc trưng khác biệt. Khi đó, khách hàng chắc chắn có thể tìm sản phẩm từ các nhà cung cấp thay thế và vì thế, có thể buộc các công ty phải cạnh tranh với nhau, như trong ngành nhôm.

Khách hàng chỉ phải bỏ rất ít chi phí chuyển đổi. Như đã trình bày, chi phí chuyển đổi gắn khách hàng với những nhà cung cấp nhất định. Ngược lại, sức mạnh của khách hàng được tăng cường nếu nhà cung cấp cũng phải chịu chi phí chuyển đổi.

Khách hàng có lợi nhuận thấp. Lợi nhuận thấp tạo ra sức ép phải giảm chi phí mua hàng. Ví dụ, các nhà cung cấp cho Chrysler phàn nàn rằng họ chịu sức ép phải bán hàng ưu đãi cho Chrysler. Ngược lại, các khách hàng có lợi nhuận cao thường kém nhạy cảm với giá hơn (dĩ nhiên, nếu sản phẩm đó không chiếm một tỷ lệ lớn trong chi phí) và có thể có tầm nhìn dài hạn nhằm trợ giúp các nhà cung cấp của họ.

Khách hàng đe dọa tích hợp ngược. Nếu khách hàng hoặc tích hợp một phần hoặc đe dọa tích hợp ngược, họ sẽ có thế mạnh để đòi hỏi nhượng bộ từ nhà cung cấp [9]. Những nhà sản xuất xe

9 Nếu động cơ tích hợp của khách hàng là muốn đảm bảo nguồn cung cấp hoặc các mục tiêu phi giá khác, điều này có thể hàm ý rằng các doanh nghiệp trong ngành phải nhượng bộ nhiều về giá để ngăn chặn sự tích hợp.

hơi lớn như General Motors và Ford nổi tiếng trong việc đe dọa sẽ tự sản xuất phụ tùng làm sức ép mặc cả với các nhà cung cấp. Họ thực hiện "tích hợp hình nón", nghĩa là tự sản xuất một phần trong số linh kiện cần thiết và mua phần còn lại từ các nhà cung cấp bên ngoài. Họ không chỉ có thể biến đe dọa của họ thành hiện thực mà việc tự sản xuất một phần linh kiện cũng giúp họ nắm được chi tiết chi phí cần thiết và điều này rất có ích trong đàm phán với các nhà cung cấp. Sức mạnh của người mua có thể bị trung hòa một phần khi các doanh nghiệp trong ngành đe dọa nhảy vào ngành của khách hàng.

Sản phẩm của ngành không quan trọng đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của khách hàng. Khi chất lượng sản phẩm của khách hàng phụ thuộc vào sản phẩm của ngành, khách hàng nói chung ít nhạy cảm về giá. Những ngành có đặc điểm này bao gồm thiết bị giàn khoan dầu, nơi mà sai sót trong vận hành có thể gây ra thiệt hại lớn (hãy xem thiệt hại lớn do những trục trặc trong thiết bị chống nổ trên một giàn khoan dầu ở ngoài khơi Mexico) và ngành bao bì thiết bị y tế điện tử, nơi mà chất lượng bao bì có thể tác động lớn đến ấn tượng của người dùng về chất lượng của thiết bị bên trong.

Khách hàng có đầy đủ thông tin. Khi khách hàng có đầy đủ thông tin về nhu cầu, giá cả thực tế trên thị trường và thậm chí chi phí của nhà cung cấp, họ sẽ có sức mạnh mặc cả lớn hơn nhiều khi thông tin nghèo nàn. Với đầy đủ thông tin, khách hàng có thế mạnh để đảm bảo họ sẽ nhận được mức giá ưu đãi hơn người khác và có thể phản bác lập luận của các nhà cung cấp rằng giá bán ưu đãi này sẽ đe dọa sự tồn tại của họ.

Hầu hết những yếu tố tạo nên sức mạnh cho bên mua đúng với cả người tiêu dùng cũng như các khách hàng công nghiệp và thương mại. Ví dụ, người tiêu dùng thường nhạy cảm về giá hơn nếu họ mua những sản phẩm không có đặc trưng khác biệt, đắt so với thu nhập của họ hoặc thuộc loại sản phẩm mà chất lượng không thực sự quan trọng.

Sức mạnh của những nhà bán buôn và bán lẻ cũng tuân theo nguyên tắc tương tự, bổ sung thêm một yếu tố quan trọng. Các nhà bán lẻ có thể giành được sức mạnh mặc cả đáng kể trước các nhà sản xuất khi họ có thể ảnh hưởng tới quyết định mua hàng

của người tiêu dùng, như trong trường hợp thiết bị âm thanh, đồ trang sức, thiết bị dụng cụ gia đình, dụng cụ thể thao và các sản phẩm khác. Các nhà bán buôn, tương tự, có thể giành được sức mạnh mặc cả nếu họ có thể tác động đến quyết định mua hàng của các nhà bán lẻ hay các doanh nghiệp khác mua hàng của họ.

THAY ĐỔI SỨC MẠNH CỦA KHÁCH HÀNG

Khi các yếu tố miêu tả ở trên thay đổi theo thời gian hoặc do những quyết định chiến lược của công ty, sức mạnh của người mua cũng thay đổi. Chẳng hạn, trong ngành quần áo may sẵn, khi khách hàng (các cửa hàng quần áo và trung tâm thương mại) ngày càng tập trung và quyền kiểm soát được chuyển vào tay các chuỗi cửa hàng lớn, ngành này ngày càng phải chịu áp lực và lợi nhuận giảm dần. Ngành này đã không thể tạo ra đặc trưng khác biệt cho sản phẩm hoặc phải đối mặt với những chi phí chuyển đổi – thứ đã gắn chặt họ với các khách hàng. Những chi phí này đủ lớn để trung hòa những xu hướng trên và sự tràn vào của hàng nhập khẩu chẳng giúp được điều gì.

Lựa chọn các nhóm khách hàng để bán hàng được xem là một quyết định chiến lược quan trọng. Một công ty có thể cải thiện vị trí chiến lược của mình bằng cách tìm kiếm những khách hàng có ít sức mạnh mặc cả có thể gây ảnh hưởng bất lợi cho nó – nói cách khác là *lựa chọn khách hàng*. Hiếm có trường hợp tất cả các nhóm khách hàng của công ty đều có sức mạnh cân bằng nhau. Thậm chí nếu một công ty bán hàng cho chỉ một ngành, trong ngành cũng thường có các phân đoạn có sức mạnh (và do đó kém nhạy cảm giá) kém hơn các phân đoạn khác. Ví dụ, thị trường cho sửa chữa bảo dưỡng hầu hết các sản phẩm kém nhạy cảm về giá hơn so với thị trường gia công. (Tôi sẽ trình bày chiến lược lựa chọn khách hàng đầy đủ hơn trong chương 6).

SỨC MẠNH MẶC CẢ CỦA NHÀ CUNG CẤP

Các nhà cung cấp có thể thể hiện sức mạnh mặc cả đối với các thành viên trong một ngành bằng cách đe dọa tăng giá hay giảm chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Các nhà cung cấp hùng mạnh có thể bằng cách đó vắt kiệt lợi nhuận trong một ngành nếu

ngành đó không thể tăng giá bán để bù đắp sự gia tăng chi phí đầu vào. Ví dụ bằng cách tăng giá, các công ty hóa chất đã gây ra sự xói mòn lợi nhuận của các công ty sản xuất hộp xịt bởi vì các nhà sản xuất hộp xịt có rất ít khả năng tăng giá do phải đối phó với cạnh tranh căng thẳng với sản phẩm do các khách hàng của chúng tự sản xuất.

Những điều kiện khiến cho nhà cung cấp có sức mạnh mặc cả thường ngược lại những điều kiện đem lại sức mạnh cho khách hàng. Một nhóm nhà cung cấp sẽ có sức mạnh mặc cả nếu thỏa mãn những điều kiện sau:

Ngành cung cấp do một vài công ty thống trị và có tính tập trung cao hơn ngành khách hàng. Các nhà cung cấp bán hàng cho các khách hàng phân tán thường sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến giá, chất lượng và các điều khoản khác.

Không bị buộc phải cạnh tranh với những sản phẩm thay thế khác. Sức mạnh của ngay cả các nhà cung cấp lớn cũng có thể bị kiềm chế nếu sản phẩm của chúng phải cạnh tranh với sản phẩm thay thế. Ví dụ, các hãng sản xuất các chất làm ngọt thay thế cạnh tranh rất mạnh trong nhiều ứng dụng mặc dù mỗi hãng đều khá lớn so với khách hàng.

Ngành mua hàng không phải là một khách hàng quan trọng của một nhóm nhà cung cấp. Khi các nhà cung cấp bán hàng cho nhiều ngành và một ngành cụ thể không chiếm tỷ trọng lớn trong doanh số, các nhà cung cấp thường có xu hướng thể hiện quyền mặc cả. Nếu ngành mua hàng là một khách hàng quan trọng, số phận của các nhà cung cấp sẽ gắn bó chặt chẽ với ngành và họ sẽ muốn bảo vệ ngành thông qua mức giá hợp lý và những hỗ trợ trong các hoạt động như nghiên cứu và phát triển và vận động hành lang.

Sản phẩm của các nhà cung cấp là một đầu vào quan trọng đối với ngành khách hàng. Đầu vào này quan trọng đối với chất lượng sản phẩm hay quy trình sản xuất của khách hàng. Điều này làm tăng quyền lực của nhà cung cấp. Trường hợp này đặc biệt đúng trong các ngành có đầu vào khó dự trữ, do đó, không cho phép khách hàng có thể dự trữ nhiều đầu vào.

Các sản phẩm của nhóm nhà cung cấp có đặc trưng khác biệt hoặc gây ra chi phí chuyển đổi. Đặc trưng hóa khác biệt và chi

phí chuyển đổi làm cho các khách hàng mất đi lựa chọn buộc các nhà cung cấp phải cạnh tranh lẫn nhau. Nếu các nhà cung cấp phải đối mặt với chi phí chuyển đổi, tác động xảy ra ngược lại.

Nhóm nhà cung cấp đe dọa tích hợp ngành khách hàng. Điều này cho phép nhà cung cấp cải thiện các điều kiện bán hàng.

Chúng ta thường nghĩ các nhà cung cấp là các doanh nghiệp, nhưng người lao động cũng phải được coi là một nhà cung cấp và là một nhà cung cấp có sức mạnh trong nhiều ngành. Có nhiều bằng chứng thực nghiệm chứng tỏ lao động có kỹ năng cao, khan hiếm và/hoặc lao động được tổ chức thành nghiệp đoàn chặt chẽ có thể mặc cả để lấy đi một phần lớn lợi nhuận tiềm năng của một ngành. Những nguyên lý quyết định sức mạnh tiềm năng của lao động với tư cách là một nhà cung cấp cũng tương tự như những nguyên lý vừa trình bày. Bổ sung quan trọng khi đánh giá sức mạnh của lao động là *mức độ tổ chức* và liệu nguồn cung lao động khan hiếm có thể được mở rộng hay không. Khi lực lượng lao động được tổ chức chặt chẽ hoặc nguồn cung lao động khan hiếm bị hạn chế, sức mạnh của lao động có thể rất cao.

Những điều kiện quyết định sức mạnh của nhà cung cấp không chỉ có thể thay đổi mà thường cũng nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng như với sức mạnh của khách hàng, doanh nghiệp đôi khi có thể cải thiện tình thế của mình thông qua các chiến lược. Nó có thể tăng cường đe dọa tích hợp ngược, tìm cách xóa bỏ chi phí chuyển đổi và những phương pháp tương tự. (Chương 6 sẽ bàn kỹ hơn về một số hàm ý của sức mạnh nhà cung cấp đối với chiến lược mua hàng).

CHÍNH PHỦ VỚI TƯ CÁCH LÀ MỘT THẾ LỰC VỚI CẠNH TRANH TRONG NGÀNH

Cho đến giờ, chúng ta mới đề cập tới chính phủ chủ yếu trên khía cạnh những ảnh hưởng của nó đến các hàng rào gia nhập ngành. Nhưng trong những năm 1970 và 1980, chính phủ ở mọi được cho là có tiềm năng ảnh hưởng đến nhiều, nếu không nói là tất cả các mặt của cơ cấu ngành, cả trực tiếp và gián tiếp. Trong nhiều ngành, chính phủ là một khách hàng hay một nhà cung cấp và có thể ảnh hưởng đến cạnh tranh trong ngành với các chính sách nó áp dụng. Ví dụ, chính phủ có vai trò quan trọng với tư cách là khách hàng của các sản phẩm quốc phòng và là nhà cung

cấp gỗ thông qua sự kiểm soát lượng dự trữ gỗ khổng lồ của Forest Service ở miền tây nước Mỹ. Nhiều khi, vai trò là khách hàng hay là nhà cung cấp của chính phủ được quyết định bởi những yếu tố chính trị hơn là điều kiện kinh tế và đây có lẽ là một thực tế của cuộc sống. Các quy định của chính phủ cũng có thể hạn chế hành vi của các doanh nghiệp cung cấp hoặc khách hàng.

Chính phủ cũng có thể tác động đến vị trí của một ngành so với ngành sản xuất sản phẩm thay thế thông qua các quy định, trợ cấp hoặc các phương tiện khác. Ví dụ, chính phủ Mỹ khuyến khích mạnh mẽ việc sử dụng năng lượng mặt trời thông qua ưu đãi thuế và trợ cấp nghiên cứu. Việc chính phủ dỡ bỏ kiểm soát gas tự nhiên đã nhanh chóng khiến cho acetylene không còn là hóa chất cho các máy chế biến. Các tiêu chuẩn an toàn và môi trường tác động đến chi phí tương đối và chất lượng của sản phẩm thay thế. Chính phủ cũng có thể ảnh hưởng đến cạnh tranh giữa các đối thủ bằng cách tác động vào tăng trưởng ngành, vào cơ cấu chi phí thông qua các quy định v.v...

Do đó, phân tích cơ cấu sẽ không hoàn chỉnh nếu thiếu phần chẩn đoán chính sách hiện tại và tương lai của chính phủ, ở tất cả các cấp, sẽ tác động như thế nào đến các điều kiện cơ cấu. Để phục vụ phân tích chiến lược, thường sẽ rõ ràng hơn nếu xem xét tác động của chính phủ đối với cạnh tranh thông qua năm yếu tố cạnh tranh. Tuy nhiên, phân tích chiến lược cũng có thể đòi hỏi phải coi chính phủ như một tác nhân bị ảnh hưởng.

Phân tích cơ cấu và chiến lược cạnh tranh

Sau khi các yếu tố tác động đến cạnh tranh trong một ngành và những động cơ nền tảng của chúng được chẩn đoán, doanh nghiệp có thể xác định được thế mạnh và điểm yếu của nó trong ngành. Trên quan điểm chiến lược, những thế mạnh và điểm yếu quan trọng chính là vị trí của doanh nghiệp đối với các động cơ nền tảng của mỗi yếu tố cạnh tranh. Doanh nghiệp sẽ chiến đấu thế nào với các sản phẩm thay thế? với các hàng rào gia nhập? với cạnh tranh từ các đối thủ hiện có?

Một chiến lược cạnh tranh hiệu quả sẽ thực hiện các hành động

tấn công hoặc phòng ngự nhằm bảo vệ chống lại năm yếu tố cạnh tranh. Rộng hơn, điều này đòi hỏi nhiều cách tiếp cận:

- Định vị doanh nghiệp sao cho nó có khả năng phòng vệ tốt nhất trước các yếu tố cạnh tranh hiện có;
- Tác động đến cân bằng lực lượng thông qua các bước đi chiến lược, bằng cách đó cải thiện vị trí tương đối của doanh nghiệp; hoặc
- Dự báo sự dịch chuyển các yếu tố nền tảng và ứng phó với chúng, bằng cách đó khai thác sự thay đổi nhờ lựa chọn chiến lược phù hợp với cân bằng cạnh tranh mới trước khi các đối thủ nhận ra.

ĐỊNH VỊ

Cách tiếp cận đầu tiên coi cơ cấu của ngành là cố định và tìm cách làm cho các thế mạnh và điểm yếu của công ty phù hợp với nó. Chiến lược có thể được coi như là xây dựng hệ thống phòng thủ chống lại các yếu tố cạnh tranh hoặc tìm kiếm vị trí trong ngành nơi các yếu tố này là yếu nhất.

Hiểu biết về năng lực của công ty và về những động cơ của những yếu tố cạnh tranh sẽ làm nổi bật những khu vực mà công ty nên đối đầu cạnh tranh và những khu vực mà công ty nên tránh. Chẳng hạn, nếu công ty là một nhà sản xuất chi phí thấp, công ty có thể chọn bán sản phẩm cho các khách hàng hùng mạnh trong khi nó sẽ phải cẩn thận khi bán cho họ những sản phẩm ít bị cạnh tranh bởi sản phẩm thay thế.

TÁC ĐỘNG ĐẾN CÂN BẰNG GIỮA CÁC LỰC LƯỢNG

Một công ty có thể hoạch định một chiến lược tấn công. Chiến lược này được thiết kế không chỉ để đối phó với những yếu tố cạnh tranh mà còn nhằm thay đổi động cơ của chúng.

Những sáng kiến marketing có thể nâng cao giá trị thương hiệu hoặc tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm. Đầu tư vốn vào những cơ sở sản xuất quy mô lớn hoặc tích hợp dọc có thể tác động đến hàng rào gia nhập. Cân bằng giữa các lực lượng một phần là kết quả yếu tố bên ngoài và một phần nằm trong sự kiểm soát của công ty. Phân tích cơ cấu có thể được dùng để xác định những yếu

tố cơ bản điều khiển cạnh tranh trong một ngành cụ thể và do đó chỉ ra hành động chiến lược có thể ảnh hưởng vào điểm nào trong cân bằng để thu được lợi ích lớn nhất.

KHAI THÁC SỰ THAY ĐỔI

Sự vận động trong ngành có tầm quan trọng chiến lược bởi vì vận động sẽ đem lại những thay đổi trong nguồn gốc cơ cấu của cạnh tranh. Ví dụ, trong phát triển ngành theo hình mẫu vòng đời sản phẩm quen thuộc, tốc độ tăng trưởng thay đổi, quảng cáo giảm đi khi ngành trưởng thành hơn và các công ty có xu hướng tích hợp theo chiều dọc.

Những xu hướng này bản thân chúng không quan trọng. Điều quan trọng là liệu chúng có tác động vào những nguồn gốc cơ cấu của cạnh tranh. Hãy xét trường hợp tích hợp theo chiều dọc. Trong ngành máy tính mini đã trưởng thành, tích hợp theo chiều dọc diễn ra rộng khắp, cả trong chế tạo phần cứng và phát triển phần mềm. Xu hướng quan trọng này nâng cao mạnh mẽ lợi thế kinh tế nhờ quy mô cũng như lượng vốn cần thiết để cạnh tranh trong ngành. Điều này lại nâng cao hàng rào gia nhập và có thể đẩy một số đối thủ nhỏ hơn rút khỏi ngành một khi tăng trưởng bão hòa.

Rõ ràng là những xu hướng có ưu tiên cao nhất theo quan điểm chiến lược là những xu hướng tác động đến những nguồn quan trọng nhất của cạnh tranh trong ngành và những xu hướng kéo theo những yếu tố cơ cấu mới. Trong ngành sản xuất hộp xịt, chẳng hạn, xu hướng giảm đặc trưng sản phẩm giờ đây đang thống trị. Xu hướng này tăng quyền lực của khách hàng, hạ thấp hàng rào gia nhập và làm gia tăng cạnh tranh.

Phân tích cơ cấu có thể được sử dụng để dự báo mức lợi nhuận của một ngành công nghệ. Trong hoạch định chiến lược dài hạn, nhiệm vụ là phải xem xét mỗi yếu tố cạnh tranh, dự báo độ lớn của mỗi động cơ nền tảng và sau đó xây dựng một bức tranh tổng hợp về tiềm năng lợi nhuận của ngành.

Kết quả của phân tích này có thể khác xa với cơ cấu ngành hiện tại. Ví dụ, ngày nay, ngành năng lượng mặt trời có hàng tá và thậm chí hàng trăm công ty mà không công ty nào có vị thế thị trường đáng kể. Việc gia nhập ngành rất dễ dàng và các đối thủ đang giành giật nhau để biến năng lượng mặt trời thành sản phẩm thay thế

vượt trội so với các phương pháp sưởi truyền thống.

Tiềm năng của năng lượng mặt trời sẽ phụ thuộc phần lớn vào hình thái của hàng rào gia nhập trong tương lai, sự cải thiện vị thế của ngành so với sản phẩm thay thế, cường độ cạnh tranh và sức mạnh của khách hàng và nhà cung cấp. Những đặc trưng này lại bị ảnh hưởng bởi những yếu tố khác như khả năng xác lập thương hiệu, việc liệu lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc nhờ kinh nghiệm trong sản xuất thiết bị có hình thành nhờ thay đổi công nghệ hay không, chi phí vốn gia nhập ngành thế nào và mức chi phí cố định cho thiết bị sản xuất. (quá trình vận động về cơ cấu trong ngành và những yếu tố điều khiển nó sẽ được bàn chi tiết trong chương 8).

CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA

Khung phân tích cạnh tranh ngành có thể được sử dụng để xác lập chiến lược đa dạng hóa. Nó cung cấp một chỉ dẫn để trả lời câu hỏi rất khó trong các quyết định đa dạng hóa: "Tiềm năng của ngành như thế nào?". Khung phân tích này có thể cho phép một công ty xác định được một ngành có triển vọng tốt trước khi triển vọng tương lai đó được phản ánh vào mức giá của các ứng cử viên được mua lại.

Khung phân tích này cũng có thể giúp xác định những loại hình quan hệ đặc biệt có giá trị cho đa dạng hóa. Chẳng hạn, quan hệ cho phép một doanh nghiệp vượt qua hàng rào gia nhập thông qua chia sẻ chức năng hoặc những mối quan hệ từ trước với các kênh phân phối có thể là cơ sở để đa dạng hóa. Tất cả những vấn đề này sẽ được bàn thảo chi tiết hơn trong chương 16.

Phân tích cơ cấu và định nghĩa ngành

Việc định nghĩa ngành thu hút sự chú ý lớn vì đây là một bước quan trọng trong hoạch định chiến lược cạnh tranh. Vô số tác giả cũng đã nhấn mạnh sự cần thiết phải chú ý không chỉ đến sản xuất mà đến cả chức năng khi định nghĩa một ngành, không chỉ chú ý biên giới quốc gia mà cả cạnh tranh quốc tế tiềm tàng, không chỉ chú ý đến thứ hạng của các đối thủ cạnh tranh hiện tại

mà cả những doanh nghiệp có thể trở thành đối thủ cạnh tranh trong tương lai.

Vì thế, việc định nghĩa chính sách một ngành hay các ngành đã trở thành chủ đề tranh cãi không có hồi kết. Một động cơ quan trọng của tranh cãi này là do lo ngại sẽ xem nhẹ những nguồn cạnh tranh tiềm ẩn mà có thể ngày nào đó đe dọa ngành.

Phân tích cơ cấu, bằng cách tập trung vào cạnh tranh trên phạm vi rộng, không chỉ bao gồm các đối thủ cạnh tranh hiện tại, sẽ làm giảm sự cần thiết phải tranh cãi về đâu là ranh giới giữa các ngành. Bất cứ định nghĩa ngành nào về cơ bản cũng là lựa chọn một ranh giới giữa các đối thủ cạnh tranh hiện có và các sản phẩm thay thế, giữa các doanh nghiệp hiện có và những kẻ gia nhập tiềm năng và giữa các doanh nghiệp nghiệp hiện có với nhà cung cấp và khách hàng. Vẽ ra những đường ranh giới này phụ thuộc vào mức độ chi tiết của phân ngành và chẳng mấy liên quan đến lựa chọn chiến lược.

Tuy nhiên, nếu những nguồn cạnh tranh này được nhận diện và tác động tương đối của chúng được đánh giá, việc đường ranh giới thực sự được vẽ ở đâu trở nên ít nhiều vô nghĩa đối với hoạch định chiến lược. Các nguồn cạnh tranh tiềm ẩn cũng như những khía cạnh chủ yếu của cạnh tranh sẽ không bị bỏ qua.

Tuy vậy, định nghĩa một ngành không giống như doanh nghiệp về khu vực mà doanh nghiệp muốn cạnh tranh (định nghĩa lĩnh vực kinh doanh của nó). Ví dụ, việc định nghĩa một ngành rộng không có nghĩa là một doanh nghiệp có thể hay nên cạnh tranh trên diện rộng; và có thể có lợi nếu cạnh tranh trong một nhóm các ngành liên quan, như đã được thảo luận. Tách riêng việc định nghĩa ngành với các lĩnh vực mà doanh nghiệp muốn tham gia sẽ xóa bỏ sự bối rối không cần thiết khi phân định ranh giới các ngành.

SỬ DỤNG PHÂN TÍCH CƠ CẤU

Chương này đã xác định nhiều yếu tố tiềm năng có tác động đến cạnh tranh ngành. Không phải tất cả các yếu tố này sẽ đều quan trọng trong một ngành. Thay vào đó, khung phân tích có thể được sử dụng để xác định nhanh chóng những đặc trưng cơ cấu quan trọng, quyết định bản chất của cạnh tranh trong một ngành cụ thể. Đây chính là nơi phần lớn sự chú ý phân tích và chiến lược nên tập trung vào.

2
Những chiến lược cạnh tranh phổ quát

Chương 1 đã mô tả chiến lược cạnh tranh theo nghĩa tiến hành các hành động tấn công hay phòng thủ để tạo dựng một vị trí vững chắc trong một ngành, để đối phó thành công với năm yếu tố cạnh tranh và nhờ đó có được lợi nhuận trên vốn đầu tư vượt trội. Để thực hiện mục tiêu này, các doanh nghiệp đã khám phá ra rất nhiều cách tiếp cận và chiến lược tốt nhất mà một doanh nghiệp phải xây dựng, phản ánh những điều kiện cụ thể của doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, mở cấp độ rộng nhất, chúng ta có thể xác định ba chiến lược phổ quát (có thể được sử dụng riêng hay kết hợp với nhau) nhằm tạo dựng vị thế trong dài hạn và có kết quả kinh doanh vượt trội so với các đối thủ trong ngành. Chương này mô tả những chiến lược phổ quát và khảo sát một số điều kiện vận dụng và những nguy cơ của mỗi chiến lược. Mục tiêu của chương này là phát triển một số khái niệm cơ bản để từ đó tiến hành các phân tích sâu hơn. Những chương tiếp theo của cuốn sách sẽ trình bày kỹ hơn về cách biến những chiến lược phổ quát thành những chiến lược cụ thể hơn cho những các ngành cụ thể.

Ba chiến lược phổ quát

Để đối phó với năm yếu tố cạnh tranh, có ba cách tiếp cận chiến lược có triển vọng thành công, giúp doanh nghiệp vượt qua các đối thủ khác trong ngành. Đó là:

1. Chiến lược tổng chi phí thấp
2. Chiến lược đặc trưng hóa khác biệt
3. Chiến lược trọng tâm

Đôi khi, doanh nghiệp có thể theo đuổi thành công hơn một chiến lược mặc dù điều này hiếm khi khả thi. Việc áp dụng hiệu quả bất kỳ chiến lược nào trong số này cũng thường đòi hỏi cam kết tổng thể và những sắp xếp hỗ trợ trong tổ chức, điều vốn sẽ bị pha loãng nếu như theo đuổi nhiều chiến lược. Các chiến lược phổ quát là các cách tiếp cận để vượt qua các đối thủ trong ngành: trong một số ngành, tất cả các doanh nghiệp đều có thể có lợi nhuận cao trong khi trong các ngành khác, cần phải thành công bằng một trong số các chiến lược phổ quát chỉ để có mức lợi nhuận chấp nhận được theo nghĩa tuyệt đối.

CHIẾN LƯỢC TỔNG CHI PHÍ THẤP

Chiến lược đầu tiên, trở nên phổ biến trong những năm 1970 do sự phổ biến của khái niệm đường kinh nghiệm, là nhằm có được tổng chi phí thấp so với các đối thủ trong ngành thông qua một tập hợp các chính sách. Để có chi phí thấp đòi hỏi phải tích cực xây dựng nhưng cơ sở sản xuất có quy mô hiệu quả, cắt giảm chi phí mạnh mẽ nhờ kinh nghiệm, kiểm soát chặt chi phí và tối thiểu hóa chi phí trong những bộ phận như nghiên cứu và phát triển, bán hàng, quảng cáo v.v... Các cấp quản lý cần chú ý kiểm soát chi phí để đạt được những mục tiêu này. Chi phí thấp so với đối thủ là chủ đề xuyên suốt toàn bộ chiến lược, mặc dù chất lượng, dịch vụ và các yếu tố khác không thể bị xem nhẹ.

Chi phí thấp sẽ giúp cho doanh nghiệp có được lợi nhuận cao hơn mức bình quân trong ngành bất chấp cạnh tranh mạnh mẽ. Chi phí thấp giúp doanh nghiệp tự vệ trước cạnh tranh của đối thủ, bởi vì nó hàm ý rằng doanh nghiệp vẫn có thể có được lợi

nhuận khi các đối thủ của nó đã mất hết lợi nhuận do cạnh tranh. Chi phí thấp cũng giúp bảo vệ doanh nghiệp trước các khách hàng hùng mạnh bởi vì khách hàng chỉ có thể ép giá xuống mức mà các đối thủ cạnh tranh mạnh nhất có thể chịu được. Chi phí thấp cũng bảo vệ chống lại các nhà cung cấp hùng mạnh do doanh nghiệp có khả năng linh hoạt để đối phó với sự gia tăng chi phí đầu vào. Những yếu tố mang lại chi phí thấp cho doanh nghiệp cũng thường tạo ra những hàng rào gia nhập đáng kể về mặt lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc lợi thế chi phí. Cuối cùng, chi phí thấp thường đặt doanh nghiệp ở một vị trí thuận lợi đối với các sản phẩm thay thế so với các đối thủ trong ngành. Do đó, chi phí thấp bảo vệ doanh nghiệp trước cả năm yếu tố cạnh tranh bởi vì mặc cả chỉ có thể tiếp tục làm xói mòn lợi nhuận cho đến khi lợi nhuận của đối thủ hiệu quả thứ nhì bị xóa sạch và bởi vì những đối thủ kém hiệu quả sẽ thiệt hại trước tiên dưới áp lực cạnh tranh.

Để có được chi phí tổng thể thấp thường đòi hỏi thị phần tương đối cao hoặc những lợi thế khác, chẳng hạn như sự tiếp cận thuận lợi đối với nguồn nguyên liệu. Nó cũng có thể đòi hỏi thiết kế sản phẩm dễ chế tạo, duy trì dòng sản phẩm rộng để dàn trải chi phí và phục vụ tất cả các nhóm khách hàng lớn nhằm có doanh số cao. Đến lượt nó, thực hiện chiến lược chi phí thấp có thể đòi hỏi đầu tư vốn ban đầu lớn vào những thiết bị tiên tiến, định giá cạnh tranh và phải chịu thua lỗ ban đầu nhằm có được thị phần. Thị phần cao đến lượt nó lại cho phép lợi thế kinh tế khi mua đầu vào và nhờ đó lại giảm thêm chi phí. Một khi đạt được, vị thế chi phí thấp đem lại lợi nhuận cao. Lợi nhuận này có thể được tái đầu tư vào thiết bị và cơ sở sản xuất mới, hiện đại nhằm duy trì sự dẫn đầu về chi phí. Hoạt động tái đầu tư như vậy có thể là một điều kiện tiên quyết để duy trì vị trí có chi phí thấp.

Chiến lược chi phí thấp dường như là bước ngoặt đối với thành công của Briggs and Stratton trong ngành sản xuất động cơ xăng mã lực nhỏ, ngành mà nó chiếm 50 phần trăm thị phần thế giới và của Lincoln Electric trong ngành thiết bị và phụ tùng hàn hồ quang. Các hãng khác nổi tiếng về áp dụng thành công chiến lược chi phí thấp trong nhiều ngành khác nhau là Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker và Du Pont.

Một chiến lược dẫn đầu về chi phí đôi khi có thể cách mạng hóa cả một ngành có lịch sử cạnh tranh dựa trên các yếu tố khác và các đối thủ cạnh tranh không có được sự chuẩn bị tốt cả về nhận thức hay về kinh tế để thực hiện các bước đi cần thiết nhằm tối thiểu chi phí. Harnischfeger đã tiến hành một nỗ lực táo bạo nhằm cách mạng hóa ngành cần cẩu trên địa hình xấu vào năm 1979. Khởi đầu với 15 phần trăm thị phần, công ty đã thiết kế lại các cần cẩu sao cho dễ chế tạo và bảo trì, sử dụng các linh kiện modul hóa, thay đổi cấu hình và giảm tỷ trọng vật liệu. Công ty sau đó đã thiết lập các cụm lắp ráp và các dây chuyền lắp ráp dùng băng tải, một thay đổi đáng kể so với chuẩn mực trong ngành. Công ty đặt hàng phụ tùng với số lượng lớn để giảm chi phí. Tất cả những điều này cho phép công ty cung cấp sản phẩm với chất lượng chấp nhận được và giảm chi phí 15%. Thị phần của Harnischfeger đã tăng nhanh chóng lên 25% và đang tiếp tục tăng. Tổng giám đốc của bộ phận thiết bị thủy lực của Harnischfeger, Willis Fisher nói:

> Chúng tôi ngay từ đầu đã không phát triển thiết bị tốt hơn hẳn các đối thủ mà chúng tôi muốn phát triển các thiết bị chế tạo đơn giản và được định giá như các thiết bị giá rẻ [1]

Các đối thủ cạnh tranh than phiền rằng Harnischfeger đã "mua" thị phần nhờ hy sinh lợi nhuận, một lời buộc tội bị công ty bác bỏ.

CHIẾN LƯỢC ĐẶC TRƯNG HÓA KHÁC BIỆT

Chiến lược phổ quát thứ hai là chiến lược đặc trưng hóa sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, tạo ra những thuộc tính khác biệt so với sản phẩm của các doanh nghiệp trong toàn ngành. Các cách tiếp cận với đặc trưng hóa có thể có nhiều hình thức: thiết kế hay hình ảnh thương hiệu (Fieldcrest là sản phẩm hàng đầu về khăn mặt và ga trải giường, Mercedes là dẫn đầu về ô tô), công nghệ (Hyster trong ngành xe nâng), tính năng (Jenn-Air trong các sản phẩm điện), dịch vụ khách hàng (Crown Cork và Seal trong ngành hộp kim loại), mạng lưới đại lý (máy kéo Caterpillar trong ngành thiết bị xây dựng) hay các khía cạnh

1 "Harnischfeger's Dramatic Pickup in Cranes", Business Week, 13 tháng 8 năm 1979.

khác. Chẳng hạn, máy kéo Caterpillar nổi tiếng không chỉ vì mạng lưới đại lý và sự sẵn có của phụ tùng mà còn về chất lượng cực cao, cực bền của sản phẩm, tất cả đều rất quan trọng đối với các thiết bị hạng nặng mà thời gian chết rất đắt đỏ. Cần phải nhấn mạnh rằng chiến lược đặc trưng hóa không cho phép các doanh nghiệp coi nhẹ chi phí nhưng đó không phải là mục tiêu chiến lược chính.

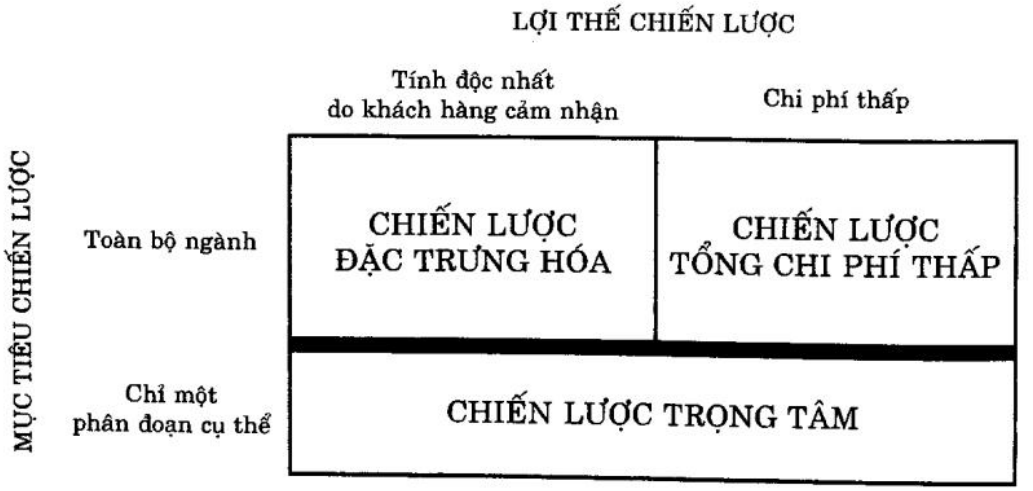
Đặc trưng hóa, nếu đạt được, sẽ là một chiến lược bền vững để thu được lợi nhuận trên mức bình quân trong ngành vì nó thiết lập một vị trí vững chắc để đối phó với năm yếu tố cạnh tranh, mặc dù theo một cách khác với chiến lược chi phí thấp. Đặc trưng hóa tạo ra sự bảo vệ chống lại cạnh tranh nhờ sự trung thành với nhãn hiệu của khách hàng và do đó làm giảm sự nhạy cảm với giá. Nó cũng làm tăng lợi nhuận qua đó tránh được sự cần thiết phải theo đuổi chiến lược chi phí thấp. Sự trung thành của khách hàng và việc đối thủ cần phải vượt qua tính đặc trưng của sản phẩm tạo ra những hàng rào gia nhập. Đặc trưng hóa tạo ra lợi nhuận cao hơn để có thể đối phó với sức mạnh của nhà cung cấp và rõ ràng là nó làm giảm sức mạnh của khách hàng bởi vì khách hàng thiếu những sản phẩm thay thế tương đương và vì thế họ kém nhạy cảm với giá. Cuối cùng, doanh nghiệp đã đặc trưng hóa để có được sự trung thành của khách hàng cũng có vị thế tốt hơn để chống lại sản phẩm thay thế so với các đối thủ.

Để đặc trưng hóa đôi khi lại cản trở việc giành thị phần cao. Đặc trưng hóa thường đòi hỏi cảm nhận về tính độc nhất, thứ không tương thích với thị phần cao. Tuy nhiên, điều thường xảy ra hơn là đặc trưng hóa hàm ý sự đánh đổi với chi phí nếu những hoạt động cần thiết để tạo ra đặc trưng khác biệt rất tốn kém, chẳng hạn như cần tiến hành nhiều nghiên cứu, thiết kế sản phẩm, vật liệu chất lượng cao hay hỗ trợ khách hàng tốt. Trong khi các khách hàng trong ngành nhận biết được sự vượt trội của doanh nghiệp, không phải tất cả các khách hàng đều sẵn sàng hay có khả năng trả mức giá cao hơn (mặc dù hầu hết nằm trong các ngành như thiết bị đào đất, ngành mà dù có giá cao, Caterpillar vẫn chiếm thị phần chi phối). Trong những ngành khác, đặc trưng hóa có thể tương thích với chi phí tương đối thấp và có mức giá tương đương với sản phẩm của các đối thủ.

CHIẾN LƯỢC TRỌNG TÂM

Chiến lược phổ quát cuối cùng là tập trung vào một nhóm khách hàng, một phân đoạn sản phẩm hay một thị trường địa lý cụ thể. Cũng giống như đặc trưng hóa, chiến lược trọng tâm có thể có nhiều hình thức. Mặc dù các chiến lược chi phí thấp và đặc trưng hóa hướng tới đạt được các mục tiêu trong toàn ngành, toàn bộ chiến lược trọng tâm được xây dựng xung quanh việc phục vụ một mục tiêu cụ thể thật tốt và mỗi chính sách đều được phát triển với định hướng đó. Chiến lược này dựa trên giả định rằng doanh nghiệp có khả năng thực hiện một mục tiêu chiến lược hẹp hiệu quả hơn so với các đối thủ đang cạnh tranh với mục tiêu rộng hơn. Kết quả là doanh nghiệp có thể có được đặc trưng riêng do đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của một mục tiêu cụ thể, hoặc là có chi phí thấp hơn khi phục vụ mục tiêu đó, hoặc cả hai. Mặc dù chiến lược trọng tâm không nhằm giành chi phí thấp hay đặc trưng hóa theo quan điểm toàn thị trường, nó cũng giành được một trong hai hoặc cả hai vị trí này trong thị trường mục tiêu hẹp của nó. Sự khác biệt giữa ba chiến lược phổ quát này được minh họa trong hình 2-1.

Hình 2-1: Ba chiến lược phổ quát



Doanh nghiệp theo chiến lược trọng tâm cũng có thể có triển vọng giành được lợi nhuận cao hơn mức trung bình trong ngành. Việc tập trung hẹp hàm ý rằng doanh nghiệp hoặc là có chi phí thấp với mục tiêu chiến lược của nó, có tính đặc trưng cao hoặc cả hai. Như chúng ta đã thảo luận với hai chiến lược chi phí thấp và đặc trưng hóa, việc có được một trong hai vị trí này tạo ra sự bảo vệ chống lại các yếu tố cạnh tranh. Chiến lược trọng tâm cũng có thể sử dụng để lựa chọn các mục tiêu ít tổn thương trước các sản phẩm thay thế hoặc tại đó các đối thủ yếu nhất.

Ví dụ, Illinois Tool Works đã tập trung vào thị trường chuyên biệt về khóa, nơi nó có thể thiết kế sản phẩm phù hợp với những yêu cầu cụ thể của khách hàng và tạo ra chi phí chuyển đổi. Mặc dù nhiều khách hàng không quan tâm đến những dịch vụ này, một số khách hàng lại khác. Fort Howard Paper tập trung vào phân đoạn hẹp về giấy chất lượng cao cho công nghiệp, tránh những sản phẩm tiêu dùng dễ tổn thương trong các cuộc chiến quảng cáo và làn sóng giới thiệu sản phẩm mới nhanh chóng. Porter Paint tập trung vào các thợ sơn chuyên nghiệp thay vì vào thị trường sơn tự sơn lấy, xây dựng chiến lược của nó xung quanh việc phục vụ giới chuyên nghiệp thông qua các dịch vụ phối màu miễn phí, giao hàng nhanh ngay cả chỉ một gallon sơn tới tận xưởng và cung cấp phòng uống cà fê miễn phí cho các thợ sơn chuyên nghiệp ngay tại cửa hàng. Một ví dụ về chiến lược trọng tâm có chi phí thấp là Martin-Brower, nhà phân phối thực phẩm lớn thứ ba ở Mỹ. Martin – Brower đã giảm danh sách khách hàng xuống còn chỉ tám chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh hàng đầu. Toàn bộ chiến lược của công ty dựa trên việc đáp ứng những nhu cầu chuyên biệt của khách hàng, chỉ dự trữ dòng sản phẩm hẹp của khách, các thủ tục nhận đặt hàng được thiết kế phù hợp với chu kỳ mua sắm của khách, đặt kho hàng tại địa điểm của khách hàng và tích cực kiểm soát và tin học hóa việc ghi chép sổ sách. Mặc dù Martin – Brower không phải là nhà cung cấp chi phí thấp nếu xét toàn bộ thị trường, công ty là nhà cung cấp chi phí thấp trong phân đoạn của nó. Martin – Brower đã được tưởng thưởng với tốc độ tăng trưởng nhanh và mức lợi nhuận trên bình quân ngành.

Chiến lược trọng tâm luôn hàm ý một số hạn chế về thị phần. Việc tập trung vào trọng tâm đòi hỏi phải đánh đổi giữa mức lợi

nhuận và doanh số bán. Cũng giống như chiến lược đặc trưng hóa, chiến lược trong tâm có thể hoặc không đòi hỏi sự đánh đổi về tổng chi phí.

NHỮNG YÊU CẦU KHÁC CỦA CÁC CHIẾN LƯỢC PHỔ QUÁT

Ba chiến lược phổ quát này còn khác nhau ở những khía cạnh khác ngoài những khác biệt chức năng đề cập ở trên. Để thực hiện thành công các chiến lược này đòi hỏi những nguồn lực và kỹ năng khác nhau. Chúng cũng hàm ý những cách sắp xếp tổ chức, thủ tục kiểm soát và hệ thống khuyến khích khác nhau. Kết quả là, để thành công thường phải có sự cam kết lâu dài với một trong những chiến lược này. Một số hàm ý phổ biến của các chiến lược phổ quát trong các mặt này là:

CHIẾN LƯỢC PHỔ THÔNG	KỸ NĂNG VÀ NGUỒN LỰC THƯỜNG DÙNG	YÊU CẦU TỔ CHỨC PHỔ BIẾN
Chiến lược chi phí thấp	Đầu tư vốn liên tục và có khả năng tiếp cận nguồn vốn Có kỹ năng về kỹ thuật sản xuất Giám sát chặt chẽ lao động Các sản phẩm được thiết kế để dễ chế tạo Hệ thống phân phối chi phí thấp	Kiểm soát chi phí chặt chẽ Thường xuyên có báo cáo chi tiết về kiểm soát Tổ chức và phân chia trách nhiệm theo cơ cấu Khuyến khích dựa trên cơ sở những mục tiêu định lượng nghiêm ngặt
Chiến lược đặc trưng hóa	Khả năng marketing mạnh Nhanh nhạy, sáng tạo Năng lực nghiên cứu cơ bản mạnh Danh tiếng công ty về chất lượng hay công nghệ hàng đầu Có truyền thống lâu dài trong ngành hoặc có tập hợp kỹ năng đặc biệt thu được từ các ngành kinh doanh khác Có sự hợp tác chặt chẽ của các kênh phân phối	Điều phối tốt giữa các bộ phận nghiên cứu và phát triển, phát triển sản phẩm và marketing Đánh giá và khuyến khích chủ quan thay vì đánh giá lượng hóa Cuốn hút lao động có kỹ năng cao, nhà khoa học và những nhân viên sáng tạo
Chiến lược trọng tâm	Kết hợp các chính sách trên hướng vào một mục tiêu chiến lược cụ thể	Kết hợp các chính sách trên hướng vào một mục tiêu chiến lược cụ thể

Những chiến lược phổ quát này cũng có thể đòi hỏi những phong cách lãnh đạo khác nhau, hình thành những văn hóa và môi trường doanh nghiệp khác nhau và thu hút những tuýp người khác nhau.

"Kẹt" giữa các chiến lược

Ba chiến lược phổ quát này là các cách tiếp cận để đối phó với các yếu tố cạnh tranh. Ngược lại, nếu một doanh nghiệp không thể phát triển chiến lược của nó theo một trong ba hướng này – nghĩa là doanh nghiệp "kẹt" giữa các chiến lược – nó sẽ ở trong tình trạng cực kỳ tồi tệ. Doanh nghiệp này sẽ không có đủ thị phần, vốn đầu tư và quyết tâm để tham gia trò chơi chi phí thấp, đặc trưng hóa thay cho chi phí thấp hay theo chiến lược trọng tâm để có đặc trưng sản phẩm hoặc chi phí thấp trong một phạm vi hạn chế hơn.

Doanh nghiệp bị kẹt giữa các chiến lược gần như chắc chắn có lợi nhuận thấp. Nó hoặc là sẽ đánh mất những khách hàng mua số lượng sản phẩm lớn đòi hỏi giá thấp hoặc sẽ phải giảm lợi nhuận nhằm đối phó với những doanh nghiệp cạnh tranh bằng giá thấp. Tuy nhiên, nó cũng đánh mất những phân đoạn lợi nhuận cao về tay những doanh nghiệp tập trung vào phân đoạn này hoặc đặc trưng hóa sản phẩm trên toàn thị trường. Doanh nghiệp kẹt giữa các chiến lược cũng nhiều khả năng có văn hóa doanh nghiệp mờ nhạt và hệ thống khuyến khích và tổ chức chồng chéo, mâu thuẫn.

Clark Equypment có lẽ đã kẹt giữa các chiến lược trong ngành xe nâng mà nó có vị trí dẫn đầu thị phần ở Mỹ và toàn thế giới. Hai đối thủ Nhật bản là Toyota và Komatsu đã áp dụng những chiến lược chỉ phục vụ những phân đoạn doanh số cao, giảm thiểu chi phí sản xuất và bán giá thấp nhất, tận dụng lợi thế giá thép rẻ hơn ở Nhật để bù đắp chi phí vận chuyển. Thị phần toàn cầu lớn hơn của Clark không đem lại cho nó sự dẫn đầu rõ ràng về chi phí do nó có dòng sản phẩm rộng và thiếu định hướng chi phí thấp. Tuy nhiên, do có dòng sản phẩm rộng và thiếu sự tập trung vào công nghệ, Clark không thể tạo được danh tiếng về công nghệ

và đặc trưng hóa sản phẩm như Hyster, công ty vốn chỉ tập trung vào các loại xe nâng cỡ lớn và đầu tư mạnh mẽ vào nghiên cứu và phát triển. Kết quả là, lợi nhuận của Clark thấp hơn nhiều so với Hyster và Clark bắt đầu tụt hậu [2].

Doanh nghiệp bị kẹt giữa các chiến lược phải thực hiện một quyết định chiến lược cơ bản. Hoặc là nó phải tiến hành những bước đi cần thiết để dẫn đầu về chi phí thấp hay ít nhất là chi phí ngang bằng các đối thủ, điều thường đòi hỏi đầu tư mạnh mẽ để hiện đại hóa và giành thị phần, hoặc là nó phải định hướng vào một mục tiêu cụ thể (trọng tâm) hoặc phải tạo được những đặc trưng riêng có (đặc trưng hóa). Hai lựa chọn sau có thể đòi hỏi phải thu hẹp thị phần hay thậm chí doanh số tuyệt đối. Việc lựa chọn giữa các chiến lược này cần phải dựa trên những khả năng và hạn chế của doanh nghiệp. Để thực hiện thành công mỗi chiến lược đòi hỏi những nguồn lực, sức mạnh, cơ cấu tổ chức và phong cách quản lý khác nhau, như đã nói ở trên. Hiếm có công ty nào phù hợp với cả ba chiến lược.

Một khi kẹt giữa các chiến lược, thường cần phải có thời gian và nỗ lực liên tục để giải thoát doanh nghiệp ra khỏi vị trí không mong muốn này. Tuy nhiên, dường như các doanh nghiệp gặp khó khăn thường có khuynh hướng lưỡng lự giữa các chiến lược. Do sự thiếu nhất quán khi theo đuổi các chiến lược này, cách tiếp cận không rõ ràng về chiến lược hầu như luôn thất bại.

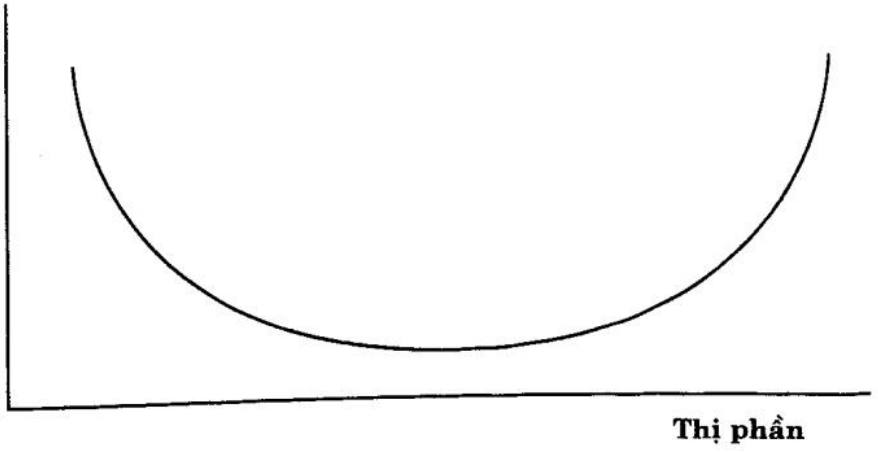
Những khái niệm này gợi ý nhiều mối quan hệ có thể xảy ra giữa thị phần và lợi nhuận. Trong một số ngành, vấn đề kẹt giữa các chiến lược có thể có nghĩa là các doanh nghiệp nhỏ (theo chiến lược trọng tâm hoặc đặc trưng hóa) và các doanh nghiệp lớn nhất (đi đầu về chi phí thấp) là những doanh nghiệp có lợi nhuận cao nhất còn các doanh nghiệp có quy mô trung bình có lợi nhuận thấp nhất. Điều này hàm ý một quan hệ hình chữ U giữa mức lợi nhuận và thị phần, như được biểu diễn trong hình 2-2. Mối quan hệ trong hình 2-2 tỏ ra đúng đắn trong ngành động cơ điện mã lực nhỏ ở Mỹ. Trong ngành này, GE và Emerson có thị phần lớn nhất và có chi phí thấp. GE cũng có danh tiếng về công nghệ. Người ta tin rằng cả hai đều có lợi nhuận cao trong ngành.

2 Xem Wertheim (1977).

Baldor và Gould (Century) áp dụng chiến lược trọng tâm. Baldor hướng đến các kênh phân phối còn Gould hướng tới các phân đoạn khách hàng cụ thể. Mức lợi nhuận của cả hai cũng được cho rằng rất tốt. Franklin ở vị trí trung dung, chẳng có chi phí thấp cũng chẳng tập trung vào trọng tâm. Do đó, người ta tin rằng kết quả kinh doanh của công ty không khả quan. Mối quan hệ chữ U này cũng khá đúng với ngành ô tô khi xem xét trên bình diện toàn cầu, với những hãng như GM (chi phí thấp) và Mercedes (đặc trưng hóa) đi đầu về lợi nhuận. Chrysler, British Leyland và Fiat không có chi phí thấp, không có đặc trưng khác biệt và cũng không có thị trường trọng tâm – họ kẹt ở giữa các chiến lược.

Tuy nhiên, quan hệ hình chữ U ở hình 2-2 không đúng trong mọi ngành. Trong một số ngành, không hề có cơ hội cho các chiến lược trọng tâm hay đặc trưng hóa – cạnh tranh chỉ là trò chơi chi phí. Điều này đúng trong nhiều ngành sản xuất nguyên liệu thô. Trong những ngành khác, chi phí tương đối ít quan trọng do tính chất khách hàng và sản phẩm. Trong những ngành này thường có mối quan hệ nghịch giữa thị phần và lợi nhuận. Trong những ngành khác nữa, cạnh tranh căng thẳng đến nỗi cách duy nhất để có lợi nhuận trên trung bình là theo chiến lược trọng tâm hoặc đặc trưng hóa – điều có vẻ đúng đối với ngành thép của Mỹ. Cuối cùng, tổng chi phí thấp không phải lúc nào cũng không tương thích với đặc trưng hóa hay định hướng trọng tâm hoặc chi phí thấp có thể đạt được mà không cần có thị phần cao. Một ví dụ về sự kết hợp

Hình 2-2



phức tạp của những chiến lược này là Hyster, công ty lớn thứ hai trong ngành xe nâng nhưng lại có tỷ lệ lợi nhuận cao hơn nhiều nhà sản xuất nhỏ trong ngành (Allis – Chalmers, Eaton), những công ty không có đủ thị phần để có chi phí thấp hay sản phẩm có đủ đặc trưng để bù đắp bất lợi về chi phí.

Không có bất cứ mối quan hệ đơn giản nào giữa lợi nhuận và thị phần, trừ khi định nghĩa thị trường theo cách sao cho các doanh nghiệp theo chiến lược trọng tâm hay đặc trưng hóa có thị phần cao trong một số ngành định nghĩa hẹp và định nghĩa ngành của các doanh nghiệp dẫn đầu về chi phí được mở rộng (bởi vì những doanh nghiệp đi đầu về chi phí thấp không có được thị phần lớn ở mọi phân đoạn nhỏ). Ngay cả sự thay đổi định nghĩa ngành cũng không thể giải thích lợi nhuận cao của những doanh nghiệp có đặc trưng hóa và có thị phần thấp hơn thị phần của doanh nghiệp dẫn đầu.

Tuy nhiên, quan trọng hơn, thay đổi cách định nghĩa ngành với mỗi doanh nghiệp không ảnh hưởng đến việc quyết định chiến lược nào phù hợp với doanh nghiệp. Quyết định này dựa vào việc chọn chiến lược phù hợp nhất với thế mạnh của doanh nghiệp và ít bị bắt chước bởi các đối thủ. Những nguyên lý của phân tích cơ cấu sẽ soi rọi sự lựa chọn hợp lý nhất, cũng như cho phép nhà phân tích giải thích hay dự báo mối quan hệ giữa thị phần và mức lợi nhuận trong bất kỳ ngành cụ thể nào. Tôi sẽ bàn vấn đề này sâu hơn trong chương 7, khi phân tích cơ cấu được mở rộng để xem xét các vị trí khác nhau của doanh nghiệp trong một ngành cụ thể.

Rủi ro của các chiến lược phổ quát

Về cơ bản, có hai rủi ro khi theo đuổi các chiến lược phổ quát này: một là không thể thực hiện được chiến lược; hai là giá trị của những lợi thế chiến lược thu được từ việc thực hiện một chiến lược bị xói mòn do sự vận động của ngành. Nhìn hẹp hơn, ba chiến lược này dựa vào việc dựng lên những hàng rào bảo vệ khác nhau chống lại các yếu tố cạnh tranh và không hề ngạc nhiên khi chúng gắn liền với những loại rủi ro khác nhau. Điều quan trọng là phải

công khai những rủi ro này để cải thiện sự lựa chọn của doanh nghiệp giữa ba chiến lược.

RỦI RO CỦA CHIẾN LƯỢC TỔNG CHI PHÍ THẤP

Dẫn đầu về chi phí tạo ra gánh nặng buộc doanh nghiệp phải cố gắng duy trì vị trí, nghĩa là phải tái đầu tư vào thiết bị hiện đại, mạnh tay loại bỏ những tài sản lỗi thời, tránh mở quá nhiều dòng sản phẩm và nhanh nhạy với những cải tiến công nghệ. Chi phí không tự nhiên giảm cùng với doanh số tích lũy cũng như không thể gặt hái hết lợi thế kinh tế nhờ quy mô nếu không có sự chú tâm thích đáng.

Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chi phí thấp dễ tổn thương trước những rủi ro hệt như việc dựa vào quy mô và kinh nghiệm làm hàng rào gia nhập, như đã được chỉ ra trong chương 1. Một số rủi ro đó là:

- Thay đổi công nghệ làm vô hiệu hóa các khoản đầu tư hay các kinh nghiệm trong quá khứ.
- Doanh nghiệp mới gia nhập ngành hoặc những đối thủ theo sau có thể bắt chước hoặc đầu tư vào các thiết bị tiên tiến để có chi phí thấp.
- Không có khả năng nhìn thấy những thay đổi sản phẩm và marketing cần thiết bởi vì sự chú ý chỉ tập trung vào chi phí.
- Lạm phát chi phí thu hẹp khả năng duy trì sự khác biệt giá đủ lớn để bù đắp thương hiệu hay các cách tiếp cận đặc trưng hóa khác của đối thủ.

Ví dụ kinh điển về những rủi ro của chiến lược chi phí thấp là công ty ô tô Ford trong những năm 1920. Ford đã giành được vị trí dẫn đầu không có đối thủ về chi phí bằng cách hạn chế mẫu mã và chủng loại sản phẩm, tích cực tích hợp ngược, sử dụng thiết bị tự động hóa cao và tích cực giảm chi phí thông qua học tập. Việc học tập được tạo điều kiện nhờ các kiểu mẫu sản phẩm rất ít thay đổi. Tuy nhiên, khi thu nhập tăng và nhiều khách hàng vốn đã mua xe muốn sắm chiếc xe thứ hai, thị trường bắt đầu chú tâm hơn đến mẫu mã, thay đổi kiểu dáng, sự thoải mái và những chiếc xe kín thay vì xe trần. Khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn để có những tính

năng đó. General Motors đã sẵn sàng tận dụng cơ hội phát triển này với đủ các loại mẫu mã. Ford đã phải chịu chi phí tái điều chỉnh chiến lược rất lớn do tính cứng nhắc gắn với những khoản đầu tư lớn vào tối thiểu hóa chi phí ở các mẫu sản phẩm đã lỗi thời.

Một ví dụ khác về rủi ro của chiến lược chi phí thấp là sự tập trung vào sản phẩm điện tử tiêu dùng của Sharp. Sharp, vốn từ lâu theo đuổi chiến lược chi phí thấp, đã buộc phải bắt đầu tiến hành một chiến dịch phát triển thương hiệu mạnh mẽ. Khả năng bán sản phẩm với giá rẻ hơn Sony và Panasonic đã bị xói mòn do chi phí tăng và luật chống bán phá giá ở Mỹ và vị thế chiến lược của nó trở nên xấu đi do chỉ tập trung vào dẫn đầu về chi phí.

RỦI RO CỦA CHIẾN LƯỢC ĐẶC TRƯNG HÓA

Đặc trưng hóa có thể có nhiều rủi ro:

- Sự khác biệt về chi phí giữa các đối thủ chi phí thấp và doanh nghiệp theo đuổi đặc trưng hóa trở nên quá lớn để doanh nghiệp đặc trưng hóa giữ được sự trung thành nhãn hiệu. Khách hàng do đó phải hy sinh một số tính năng, dịch vụ hay hình ảnh của sản phẩm của hãng đặc trưng hóa để tiết kiệm chi phí;
- Nhu cầu của khách hàng về những yếu tố đặc trưng khác biệt giảm. Điều này có thể xảy ra khi người mua trở nên tinh vi hơn.
- Sự bắt chước của đối thủ thu hẹp sự khác biệt sản phẩm, điều thường xảy ra khi ngành trưởng thành và bão hòa.

Rủi ro đầu tiên quan trọng và xứng đáng được bình luận thêm. Một doanh nghiệp có thể đặc trưng hóa sản phẩm nhưng đặc trưng này thường chỉ bền vững với một mức chênh lệch giá nhất định. Do đó, nếu một doanh nghiệp đặc trưng hóa tụt hậu quá xa về chi phí do thay đổi công nghệ hay đơn giản là không chú ý giảm chi phí, các doanh nghiệp chi phí thấp có thể giành giật khách hàng. Chẳng hạn, Kawasaki và các nhà sản xuất xe máy khác của Nhật đã tấn công thành công các nhà sản xuất đặc trưng hóa như Harley – Davidson và Triumph về sản phẩm xe máy cỡ lớn nhờ tiết kiệm được chi phí lớn cho khách hàng.

RỦI RO CỦA CHIẾN LƯỢC TRỌNG TÂM

Chiến lược trọng tâm lại có tập hợp những rủi ro khác:

- Sự khác biệt chi phí giữa các đối thủ cạnh tranh phạm vi rộng và doanh nghiệp tập trung trọng tâm bị nới rộng, xóa bỏ hết những lợi thế chi phí nhờ phục vụ một thị trường mục tiêu hẹp hoặc đặc trưng khác biệt giành được nhờ tập trung trọng tâm;
- Sự khác biệt về sản phẩm hay dịch vụ mong muốn giữa đối tượng chiến lược của doanh nghiệp và của cả thị trường bị thu hẹp;
- Các đối thủ cạnh tranh tìm kiếm những thị trường nhỏ bên trong đối tượng chiến lược của doanh nghiệp và tập trung trọng tâm hơn cả doanh nghiệp.

3
Khung phân tích đối thủ cạnh tranh

Chiến lược cạnh tranh đòi hỏi phải định vị doanh nghiệp sao cho tối đa hóa những giá trị của doanh nghiệp, nhằm tạo sự khác biệt với các đối thủ. Do đó, bộ phận trung tâm trong hoạch định chiến lược là *phân tích đối thủ cạnh tranh*. Mục tiêu của phân tích đối thủ cạnh tranh là nhằm xây dựng hiểu biết sơ lược về bản chất và khả năng thành công của mỗi thay đổi chiến lược mà các đối thủ cạnh tranh có thể thực hiện, dự đoán khả năng ứng phó của mỗi đối thủ đối với mỗi bước đi chiến lược mà các doanh nghiệp khác có thể tiến hành và những phản ứng có thể xảy ra của mỗi đối thủ trước những thay đổi trong ngành và những biến chuyển trong môi trường kinh doanh rộng lớn hơn. Một phân tích sâu về đối thủ cạnh tranh cần phải trả lời những câu hỏi như "Chúng ta nên chọn chiến đấu với đối thủ nào trong ngành và bằng những biện pháp nào?", "Ý nghĩa của bước đi của đối thủ là gì và chúng ta nên ứng phó ra sao?" và "Chúng ta nên tránh những khu vực nào bởi phản ứng của đối thủ sẽ rất cảm tính hoặc liều lĩnh?".

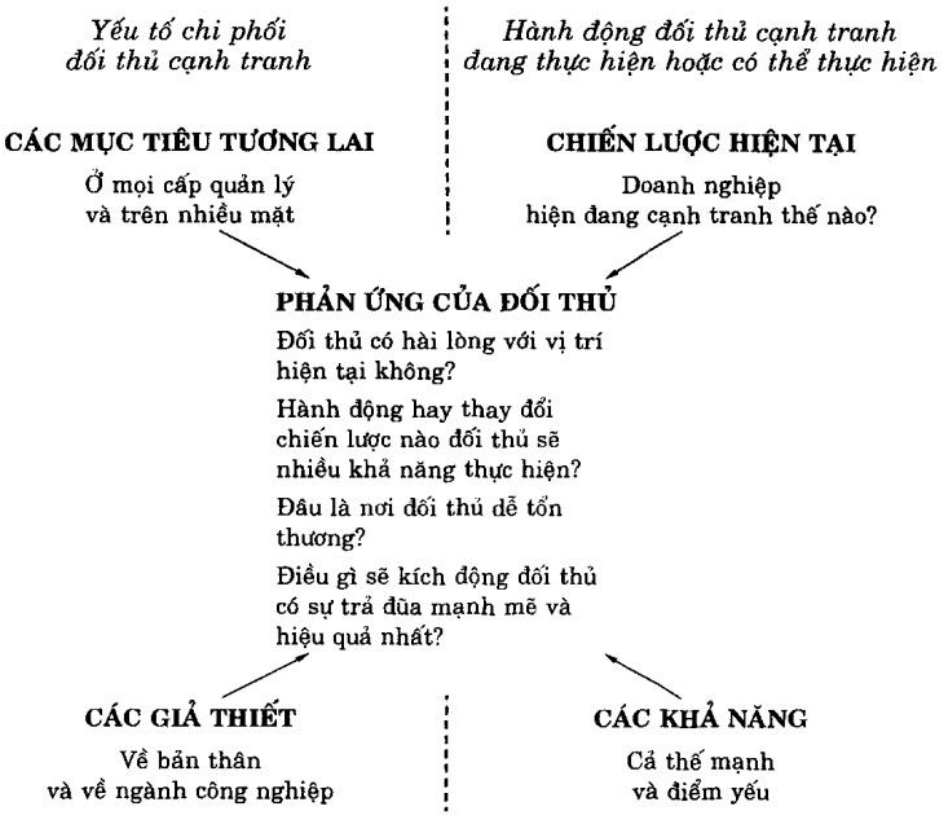
Mặc dù phân tích sâu về đối thủ cạnh tranh hiển nhiên là cần thiết trong hoạch định chiến lược, một phân tích như thế đôi khi không được tiến hành tường minh hay toàn diện trong thực tế. Những giả thiết nguy hiểm có thể len vào trong tư duy của nhà quản lý về đối thủ cạnh tranh, chẳng hạn "Không thể phân tích đối thủ cạnh tranh một cách có hệ thống" hay "Chúng ta đã biết mọi thứ về các đối thủ cạnh tranh bởi chúng ta cạnh tranh với họ mỗi ngày". Nói chung, không giả thiết nào là đúng. Một khó khăn nữa là việc phân tích sâu về đối thủ cạnh tranh đòi hỏi rất nhiều số liệu và phần lớn chúng không dễ tìm. Nhiều công ty không thu thập thông tin một cách hệ thống về các đối thủ mà hành động trên cơ sở cảm nhận, phỏng đoán và trực giác qua những mẩu tin về các đối thủ mà mỗi nhà quản lý thường xuyên nhận được. Tuy nhiên, việc thiếu nguồn thông tin tốt sẽ khiến cho việc phân tích kỹ lưỡng đối thủ cạnh tranh trở nên khó khăn.

Có bốn bộ phận trong phân tích đối thủ cạnh tranh là (xem hình 3-1): các *mục tiêu* tương lai, *chiến lược* hiện tại, các *giả thiết* và các *khả năng* [1]. Hiểu biết về bốn bộ phận này cho phép dự báo phản ứng của đối thủ, như được kết nối với những câu hỏi quan trọng trong hình 3-1. Hầu hết các công ty đều có ít nhất một cảm nhận trực quan về các chiến lược hiện tại, thế mạnh và điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh (thể hiện ở bên phải của hình 3-1). Ít có sự chú ý đến phía trái hay những hiểu biết về điều thực sự đang chi phối hành vi của đối thủ - đó là những mục tiêu tương lai và những giả thiết của đối thủ về chính nó và về bản chất của ngành. Những yếu tố chi phối này khó quan sát hơn nhiều so với những hành vi thực tế của đối thủ; tuy nhiên chúng mới thường quyết định đối thủ sẽ ứng xử như thế nào trong tương lai.

Chương này sẽ trình bày một khung phân tích cơ bản để phân tích đối thủ cạnh tranh. Khung phân tích này sẽ được mở rộng hoặc bổ sung trong những chương sau. Mỗi bộ phận trong phân tích đối thủ cạnh tranh trong hình 3-1 sẽ được trình bày trong các phần tiếp theo bằng cách xây dựng một bộ câu hỏi về các đối thủ, trong đó chú ý đến các mục tiêu và các giả thiết của đối thủ nhiều

1 Mặc dù chúng ta thường coi các mục tiêu tương lai là một phần của chiến lược, sẽ hữu ích cho phân tích nếu tách riêng các mục tiêu này khỏi chiến lược hiện tại trong phân tích đối thủ cạnh tranh.

Hình 3-1: Những bộ phận trong phân tích đối thủ cạnh tranh



hơn một chút. Trong những khu vực tinh vi này, điều quan trọng là phải đi xa hơn việc phân loại thông thường để gợi ý một số kỹ thuật và đầu mối, xác định các mục tiêu và các giả thiết cụ thể của đối thủ thực sự là gì. Sau khi trình bày mỗi bộ phận trong phân tích đối thủ cạnh tranh, chúng ta sẽ tìm hiểu xem các bộ phận đó kết hợp với nhau như thế nào để trả lời những câu hỏi trong hình 3-1. Cuối cùng, chúng ta sẽ thảo luận một số khái niệm trong thu thập và phân tích số liệu về đối thủ, do tầm quan trọng của việc thu thập số liệu trong phân tích đối thủ cạnh tranh.

Mặc dù khung phân tích và những câu hỏi trình bày ở đây là về các đối thủ cạnh tranh, những ý tưởng này cũng có thể được sử dụng cho tự phân tích. Cũng những khái niệm này sẽ cung cấp cho công ty một khung phân tích để tìm hiểu vị trí của chính nó trong ngành. Và hơn thế, phân tích này có thể giúp một công ty

hiểu *được các đối thủ cạnh tranh có thể kết luận gì về nó.* Đây là một phần trong phân tích sâu đối thủ cạnh tranh bởi vì những kết luận này sẽ định hình những giả thiết của đối thủ và do đó, hành vi của chúng, và nó đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện những bước đi chiến lược (xem chương 5).

Các bộ phận trong phân tích đối thủ cạnh tranh

Trước khi thảo luận về mỗi bộ phận trong phân tích chiến lược cạnh tranh, điều quan trọng là phải xác định những đối thủ cạnh tranh nào cần được nghiên cứu. Rõ ràng, tất cả các đối thủ cạnh tranh lớn hiện tại phải được phân tích. Tuy nhiên, phân tích những đối thủ cạnh tranh tiềm năng cũng có thể rất quan trọng. Dự báo về những đối thủ tiềm năng không phải là một nhiệm vụ dễ dàng nhưng chúng thường có thể được xác định từ những nhóm sau:

- Các doanh nghiệp không ở trong ngành nhưng có thể vượt qua hàng rào gia nhập một cách đặc biệt dễ dàng.
- Các doanh nghiệp có điều kiện thích hợp với việc hoạt động trong ngành.
- Các doanh nghiệp mà việc cạnh tranh trong ngành là sự mở rộng hiển nhiên của chiến lược kinh doanh.
- Khách hàng hoặc nhà cung cấp của ngành, có thể tích hợp lùi hoặc tích hợp tiến.

Một ứng dụng có giá trị tiềm năng khác là dự báo khả năng sáp nhập và mua lại có thể xảy ra, hoặc giữa những đối thủ hiện có hoặc bao gồm cả những doanh nghiệp bên ngoài ngành. Một vụ sáp nhập có thể ngay lập tức đưa một đối thủ yếu kém lên hàng đầu hoặc củng cố sức mạnh của một đối thủ vốn đã đáng gờm. Dự báo một doanh nghiệp có thể tiến hành hoạt động mua lại cũng đi theo logic như dự báo một đối thủ gia nhập tiềm năng. Dự báo đối tượng bị mua lại trong ngành có thể dựa trên tình hình sở hữu của nó, khả năng đối phó với những phát triển tương lai trong ngành và tiềm năng hấp dẫn của nó với tư cách là một cơ sở sản xuất trong ngành và nhiều yếu tố khác.

CÁC MỤC TIÊU TƯƠNG LAI

Xác định các mục tiêu của các đối thủ (và cách các đối thủ tự đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu), bộ phận đầu tiên trong phân tích đối thủ cạnh tranh, có vai trò quan trọng vì nhiều lý do. Hiểu biết về các mục tiêu cho phép dự báo về việc liệu mỗi đối thủ có thỏa mãn với vị trí hiện tại và kết quả tài chính của nó hay không; từ đó dự báo khả năng thay đổi chiến lược của đối thủ cũng như mức độ phản ứng của nó đối với những sự kiện bên ngoài (như chu kỳ kinh doanh) hay hành vi của các doanh nghiệp khác. Ví dụ, một doanh nghiệp coi trọng sự ổn định về tăng trưởng doanh số có thể phản ứng khác với một doanh nghiệp quan tâm đến việc duy trì tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư đối với suy thoái kinh tế hay sự gia tăng thị phần của một doanh nghiệp khác.

Biết được các mục tiêu của đối thủ cạnh tranh cũng giúp dự báo phản ứng của nó đối với những thay đổi chiến lược. Một số thay đổi chiến lược tạo ra sự đe đọa đối với đối thủ này nhiều hơn đối thủ khác do những mục tiêu của nó và những áp lực mà nó có thể phải chịu từ tập đoàn mẹ. Mức độ đe dọa này sẽ tác động đến khả năng trả đũa. Cuối cùng, chẩn đoán các mục tiêu của đối thủ giúp luận giải mức độ nghiêm túc của các sáng kiến mà đối thủ thực hiện. Một bước đi chiến lược của một đối thủ nhằm giải quyết một trong những mục tiêu trung tâm của nó hoặc tìm cách phục hồi kết quả hoạt động trong một mục tiêu chính yếu không phải ngẫu nhiên mà có. Tương tự, chẩn đoán các mục tiêu của đối thủ giúp xác định liệu công ty mẹ có nghiêm túc hỗ trợ sáng kiến của một trong các bộ phận kinh doanh của nó hoặc liệu nó có nên trợ giúp sự trả đũa của đơn vị này đối với những bước đi của các đối thủ.

Mặc dù người ta thường nghĩ đến các mục tiêu tài chính, việc chẩn đoán toàn diện về các mục tiêu của đối thủ thường sẽ bao gồm nhiều yếu tố định lượng hơn nhiều, chẳng hạn như các mục tiêu về dẫn đầu thị trường, vị thế công nghệ, tác động xã hội và những mục tiêu tương tự. Chẩn đoán các mục tiêu nên được tiến hành ở nhiều cấp lãnh đạo. Có những mục tiêu ở cấp tập đoàn, có mục tiêu ở cấp đơn vị kinh doanh con, và thậm chí có những mục tiêu có thể chỉ ở cấp bộ phận chức năng và mục tiêu của những lãnh đạo chủ chốt. Những mục tiêu ở cấp cao hơn có vai trò nhất định nhưng không

quyết định toàn bộ những mục tiêu ở cầu thấp hơn.

Những câu hỏi chẩn đoán sau sẽ giúp quyết định các mục tiêu hiện tại và tương lai của một đối thủ cạnh tranh. Chúng ta bắt đầu bằng cách xem xét một đơn vị kinh doanh (mà trong nhiều trường hợp cũng là cả một tập đoàn). Sau đó chúng ta sẽ tìm hiểu tác động của tập đoàn mẹ lên các mục tiêu tương lai của đơn vị kinh doanh này trong một công ty đa ngành.

CÁC MỤC TIÊU CỦA ĐƠN VỊ KINH DOANH

1. *Các mục tiêu tài chính* (cả những mục tiêu được tuyên bố và không được tuyên bố) của đối thủ là gì? Đối thủ lựa chọn sự đánh đổi cố hữu giữa các mục tiêu như thế nào, như đánh đổi giữa kết quả kinh doanh ngắn hạn và dài hạn? Giữa lợi nhuận và tăng trưởng doanh thu? Giữa tăng trưởng và khả năng chi trả cổ tức hàng kỳ?

2. *Thái độ của đối thủ đối với rủi ro* như thế nào? Nếu các mục tiêu tài chính chủ yếu bao gồm mức lợi nhuận, vị trí thị trường (thị phần), tốc độ tăng trưởng và mức độ rủi ro mong muốn, đối thủ sẽ cân bằng những yếu tố này như thế nào?

3. Đối thủ có những *niềm tin hoặc giá trị* kinh tế hay phi kinh tế trong tổ chức, dù là được chia sẻ rộng rãi hay chỉ của các lãnh đạo cấp cao, mà có thể ảnh hưởng quan trọng đến các mục tiêu của nó hay không? Nó có muốn trở thành kẻ dẫn đầu thị trường (Texas Instruments), người phát ngôn của ngành (Coca-cola), kẻ lạc loài hay hãng dẫn đầu về công nghệ hay không? Nó có truyền thống hay lịch sử đi theo một chiến lược hay một chính sách cụ thể đã được thể chế hóa thành một mục tiêu hay không? Nó có những quan điểm mạnh mẽ về thiết kế hay chất lượng sản phẩm hay không? Có thị hiếu về địa điểm hay không?

4. *Cơ cấu tổ chức* của đối thủ như thế nào (cơ cấu chức năng, có hay không có các giám đốc sản phẩm, có các phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển riêng hay không v.v...)? Cơ cấu này phân chia trách nhiệm và quyền lực tiến hành các quyết định quan trọng như phân bổ nguồn lực, định giá và thay đổi sản phẩm như thế nào? Cơ cấu tổ chức của đối thủ cung cấp một vài chỉ dẫn về địa vị tương đối của những bộ phận chức năng khác nhau, sự điều phối giữa các bộ phận và trọng tâm mà đối thủ tập trung. Những

điều này được cho là có ý nghĩa chiến lược quan trọng. Ví dụ, nếu phòng bán hàng được một phó chủ tịch cao cấp - báo cáo trực tiếp lên chủ tịch - lãnh đạo, thì đó là một chỉ báo cho thấy bộ phận bán hàng có ảnh hưởng hơn bộ phận sản xuất nếu bộ phận sản xuất chỉ được một giám đốc lãnh đạo và phải báo cáo cho phó chủ tịch cao cấp. Trách nhiệm ra quyết định được trao cho những ai sẽ là những gợi ý về quan điểm mà ban lãnh đạo cao cấp muốn áp dụng.

5. *Hệ thống kiểm soát và khuyến khích* hiện có ra sao? Các nhà quản lý được trả lương và thưởng thế nào? Bộ phận bán hàng được hưởng lương ra sao? Các nhà quản lý có nắm cổ phiếu hay không? Hệ thống lương thưởng có làm cản trở hay không? Biện pháp nào thường xuyên sử dụng để đo lường kết quả làm việc? Với tần số ra sao? Tất cả những điều này, dù đôi khi khó nhận ra, mang lại những manh mối quan trọng cho thấy đối thủ tin cái gì là quan trọng; và các nhà lãnh đạo của nó sẽ phản ứng ra sao trước những sự kiện từ quan điểm lợi ích của họ.

6. *Hệ thống kế toán* và thông lệ mà đối thủ sử dụng là gì? Đối thủ tính giá hàng tồn kho như thế nào? Phân bổ chi phí ra sao? Xử lý lạm phát thế nào? Những vấn đề trong chính sách kế toán này có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhận thức của đối thủ về hoạt động kinh doanh của nó, về chi phí, về cách định giá v.v...

7. Những loại nhà quản lý nào hình thành nên bộ phận lãnh đạo của đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là giám đốc điều hành (CEO). Nền tảng học vấn và kinh nghiệm của họ ra sao [2]? Những loại nhà quản lý trẻ hơn nào dường như đang được ưu ái và trọng tâm của họ là gì? Liệu có hình mẫu nào cho phép người bên ngoài được thuê vào công ty như một chỉ báo về định hướng mà công ty đang thực hiện hay không? Chẳng hạn, Bic Pen có một chính sách công khai tuyển dụng nhân lực từ ngoài ngành bởi vì công ty tin rằng nó cần phải theo đuổi một chiến lược khác biệt. Liệu các nhà lãnh đạo của đối thủ có sắp nghỉ hưu?

8. *Mức độ đồng thuận* trong bộ máy lãnh đạo về hướng đi tương lai ra sao? Liệu có những nhóm lãnh đạo ủng hộ các mục

2 Một số câu hỏi về nền tảng học vấn và kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo được bàn ở dưới đây.

tiêu khác nhau không? Nếu có, điều này có thể dẫn đến sự thay đổi đột ngột trong chiến lược khi cán cân quyền lực thay đổi. Sự đồng thuận, ngược lại, có thể dẫn đến quyền lực được duy trì vững chắc và thậm chí ngoan cường ngay trong cả khó khăn.

9. Cơ cấu của *hội đồng quản trị* công ty như thế nào? Trong hội đồng có đủ thành viên ngoài công ty để thực hiện việc giám sát hiệu quả hay không? Những đối tượng ngoài công ty nào đang ở trong hội đồng, nền tảng học vấn và kinh nghiệm của họ ra sao và ở công ty nào? Họ quản lý các công ty riêng của họ ra sao hoặc họ đại diện cho nhóm lợi ích nào (các ngân hàng? Các luật sư?). Cơ cấu của hội đồng quản trị có thể cung cấp những gợi ý về định hướng của công ty, thái độ với rủi ro và thập chí các cách tiếp cận chiến lược ưa thích.

10. Những *cam kết hợp đồng* nào có thể hạn chế sự lựa chọn? Có điều khoản vay nợ nào hạn chế các mục tiêu hay không? Có những hạn chế do cấp phép hay thỏa thuận liên doanh hay không?

11. Có những hạn chế về qui định, chống độc quyền hay những hạn chế của chính phủ hay của xã hội khác đối với hành vi của đối thủ cạnh tranh, những hành vi sẽ tác động đến những yếu tố như phản ứng của đối thủ này đối với những bước đi của các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn hoặc khả năng nó sẽ nỗ lực gia tăng thị phần hay không? Đối thủ cạnh tranh này đã từng có những vấn đề với luật chống độc quyền trong quá khứ hay chưa? Vì lý do gì? Nó có tham gia vào thỏa thuận hạn chế tự nguyện nào không? Những hạn chế này hoặc thậm chí chỉ lịch sử có thể có tác động tâm lý đến một doanh nghiệp đến mức nó sẽ không phản ứng lại những sự kiện chiến lược trừ khi hoạt động kinh doanh của nó bị đe dọa. Chẳng hạn, doanh nghiệp đang cố gắng kiếm một phần nhỏ thị phần từ tay hãng dẫn đầu có thể có được một chút bảo vệ nhờ những hạn chế này.

TẬP ĐOÀN MẸ VÀ CÁC MỤC TIÊU CỦA ĐƠN VỊ KINH DOANH CON

Nếu đối thủ cạnh tranh là một đơn vị kinh doanh trong một công ty lớn hơn, công ty mẹ của nó có thể sẽ áp đặt hạn chế hoặc yêu cầu đối với đơn vị kinh doanh này; từ đó chúng ta có thể dự báo được hành vi của nó. Những câu hỏi sau cần được bổ sung ngoài những câu hỏi đã thảo luận ở trên:

1. *Kết quả kinh doanh* hiện tại *của công ty mẹ* (tăng trưởng doanh số, tỷ lệ lợi nhuận...) như thế nào? Điều này sẽ gợi ý về các mục tiêu của công ty mẹ và từ đó có thể biến thành mục tiêu, quyết định giá bán, áp lực về sản phẩm mới ... cho đơn vị kinh doanh con. Một đơn vị kinh doanh kém hơn công ty mẹ thường sẽ cảm thấy áp lực. Một đơn vị kinh doanh của công ty mẹ có thời gian dài liên tục cải thiện về tài chính sẽ ít có khả năng thực hiện một hành động có thể gây nguy hại cho thành tích này.

2. *Các mục tiêu tổng thể của công ty mẹ* là gì? Với những mục tiêu đó, điều công ty mẹ có thể cần từ đơn vị kinh doanh con của nó là gì?

3. *Tầm quan trọng chiến lược* mà công ty đặt lên một đơn vị kinh doanh cụ thể trong chiến lược tổng thể của nó như thế nào? Liệu công ty mẹ có coi đơn vị kinh doanh này là "ngành kinh doanh nền tảng" hay chỉ là một nhánh kinh doanh ngoại vi trong hoạt động của nó? Ngành kinh doanh này nằm ở đâu trong danh mục đầu tư của công ty mẹ? Ngành này có được coi là một khu vực tăng trưởng và là một trong những bộ phận chủ chốt trong tương lai của tập đoàn hay nó bị coi là đã bão hòa hay ổn định và là nguồn tiền mặt? Tầm quan trọng chiến lược của đơn vị kinh doanh này sẽ có ảnh hưởng lớn đến các mục tiêu mà nó kỳ vọng đạt được. Đánh giá tầm quan trọng chiến lược được trình bày kỹ hơn dưới đây.

4. Tại sao công ty mẹ lại nhảy *vào ngành kinh doanh này* (do thừa công suất, cần tích hợp theo chiều dọc, để tận dụng hệ thống phân phối hay do sức mạnh marketing)? Điều này sẽ cung cấp thêm chỉ báo về cách công ty đánh giá đóng góp của đơn vị kinh doanh con và áp lực mà nó có thể gây ra đối với hành vi chiến lược của đơn vị kinh doanh này.

5. *Quan hệ kinh tế* giữa đơn vị kinh doanh này với các đơn vị khác trong danh mục đầu tư của công ty mẹ (tích hợp theo chiều dọc, bổ sung cho các doanh nghiệp khác, chia sẻ nghiên cứu và phát triển) như thế nào? Quan hệ đó hàm ý những yêu cầu đặc biệt nào mà công ty mẹ có thể đặt lên vai đơn vị này so với trường hợp nếu nó là một công ty độc lập? Ví dụ, việc chia sẻ thiết bị có thể có nghĩa là đơn vị kinh doanh phải chịu áp lực chịu chi phí cố định hoặc hấp thụ công suất thừa của các đơn vị anh chị em

trong tập đoàn. Hoặc nếu đơn vị này đóng vai trò bổ sung cho một đơn vị khác của công ty mẹ, công ty mẹ có thể chọn để giành lợi nhuận ở đơn vị khác. Mối quan hệ qua lại với các đơn vị khác trong tập đoàn cũng có thể hàm ý sự trợ cấp chéo theo hướng này hay hướng khác.

6. Những *giá trị hay niềm tin* trong toàn tập đoàn của đội ngũ lãnh đạo cấp cao là gì? Họ có tham vọng dẫn đầu về công nghệ trong tất cả các ngành kinh doanh của họ hay không? Họ có muốn giữa sản xuất ổn định và tránh sa thải nhân công để tránh đối đầu với công đoàn hay không [3]? Những loại giá trị và niềm tin trong tập đoàn này thường có tác động lên các đơn vị kinh doanh con.

7. Có một *chiến lược chung* mà công ty mẹ áp dụng đối với tất cả các đơn vị kinh doanh hay không? Ví dụ, Bic Pen đã áp dụng chiến lược sản phẩm giá thấp, tiêu chuẩn hóa, dùng một lần, sản xuất với sản lượng lớn và quảng cáo mạnh mẽ nhằm cạnh tranh trong lĩnh vực bút viết, bật lửa, tất giấy và hiện giờ là dao cạo râu. Tập đoàn Haynes đang trong quá trình áp dụng chiến lược của Leggs trong ngành sản xuất tất giấy sang nhiều ngành khác như mỹ phẩm, quần lót nam và tất.

8. Dựa trên *kết quả kinh doanh và nhu cầu của các đơn vị khác* trong tập đoàn và chiến lược tổng thể, những mục tiêu bán hàng, những rào cản đối với lợi nhuận trên vốn đầu tư và những hạn chế vốn nào sẽ được áp dụng đối với đơn vị kinh doanh là đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp? Liệu đơn vị này có khả năng cạnh tranh thành công với những đơn vị khác trong tập đoàn về vốn hay không, căn cứ vào kết quả kinh doanh của nó so với các đơn vị khác và các mục tiêu của tập đoàn dành cho nó? Đơn vị kinh doanh này có thực sự hoặc có tiềm năng đủ lớn để có được sự chú ý và ủng hộ từ công ty mẹ hay không, hay nó sẽ được để tự hoạt động và không được các cấp quản lý quan tâm? Yêu cầu vốn đầu tư của những đơn vị khác trong tập đoàn ra sao? Căn cứ vào những manh mối về sự ưu tiên của công ty mẹ cho các đơn vị kinh doanh khác nhau và nguồn vốn sẵn có sau khi đã chi trả cổ tức, bao nhiêu vốn sẽ được dành cho đơn vị kinh doanh đối thủ?

---

3 Chính sách chống sa thải, chẳng hạn, hàm ý hàng tồn kho sẽ chất đống trong thời kì suy thoái và có thể sẵn sàng hy sinh thị phần trong thời kỳ tăng trưởng. Chính sách này được sử dụng trong nhiều tập đoàn lớn của Mỹ.

9. *Kế hoạch đa dạng hóa* của công ty mẹ là như thế nào? Công ty mẹ có kế hoạch đa dạng hóa sang những lĩnh vực khác, cần có nhiều vốn hay không? Hay nó sẽ đa dạng hóa vào những lĩnh vực ám chỉ sự chú tâm dài hạn sẽ được đặt vào đơn vị kinh doanh này? Công ty mẹ có đang phát triển theo những hướng sẽ thúc đẩy sự phát triển của đơn vị này thông qua những cơ hội kết hợp với các đơn vị khác? Ví dụ, Reynolds gần đây đã mua Del Monte, hành động sẽ kích thích các ngành kinh thực phẩm tiêu dùng của Reynolds nhờ hệ thống phân phối của Del Monte.

10. *Cơ cấu tổ chức* của công ty mẹ của đối thủ gợi ý điều gì về vị thế tương đối và các mục tiêu của đối thủ dưới con mắt của công ty mẹ? Nó có báo cáo trực tiếp lên giám đốc điều hành hay một phó chủ tịch nhóm có quyền lực không, hay nó chỉ là một bộ phận nhỏ trong toàn bộ tổ chức? Người chịu trách nhiệm về đơn vị này có phải là một nhân vật có triển vọng trong tổ chức hay là một giám đốc sắp phải ra đi? Các mối quan hệ tổ chức cũng sẽ gợi ý về chiến lược thực tế hoặc có khả năng áp dụng. Ví dụ, nếu một nhóm các đơn vị sản xuất sản phẩm điện được kết hợp dưới sự quản lý của một tổng giám đốc sản phẩm điện, chiến lược của các bộ phận này nhiều khả năng sẽ được điều phối so với trường hợp chúng là các đơn vị độc lập, đặc biệt nếu một quan chức có ảnh hưởng được bổ nhiệm làm tổng giám đốc của nhóm. Cần chú ý rằng những gợi ý từ các mối quan hệ báo cáo phải được kết hợp với các chỉ báo khác để có được đánh giá đáng tin cậy bởi vì các quan hệ tổ chức có thể chỉ là tô điểm bề ngoài.

11. Những lãnh đạo bộ phận bị *kiểm soát và được đãi ngộ* như thế nào? Tần số đánh giá ra sao? Mức độ thưởng so với lương thế nào? Thưởng được xác định dựa trên cơ sở nào? Có sở hữu cổ phiếu hay không? Những câu hỏi này có hàm ý rõ ràng đối với các mục tiêu và hành vi của bộ phận.

12. Những kiểu *lãnh đạo* nào dường như được công ty mẹ đánh giá cao như một chỉ báo về kiểu hành vi chiến lược được các lãnh đạo cấp cao tập đoàn thúc đẩy và chỉ báo về các mục tiêu của lãnh đạo bộ phận. Các nhà lãnh đạo có thường xuyên chuyển từ đơn vị này sang đơn vị khác trong công ty mẹ hay không? Câu trả lời có thể cung cấp bằng chứng về tầm nhìn của họ và cách họ cân bằng giữa các chiến lược có tính rủi ro và các chiến lược an toàn hơn.

13. Công ty mẹ *tuyển dụng từ đâu?* Các lãnh đạo hiện tại có phải được thăng cấp từ dưới lên – điều có thể nghĩa là các chiến lược cũ sẽ được tiếp tục thực hiện – hay từ bên ngoài bộ phận hay thậm chí bên ngoài công ty? Tổng giám đốc hiện tại đi lên từ bộ phận chức năng nào (một chỉ báo về trọng tâm chiến lược mà các lãnh đạo cao cấp muốn tập trung vào)?

14. Cả tập đoàn có nhạy cảm với các vấn đề chống độc quyền, luật pháp và các vấn đề xã hội mà có thể lan sang ảnh hưởng tới đơn vị kinh doanh đang xem xét hay không?

15. Tập đoàn mẹ hay những lãnh đạo cấp cao cụ thể trong tổ chức có *sự gắn bó tình cảm* với đơn vị kinh doanh đang xem xét hay không? Đơn vị này có phải là một trong những ngành kinh doanh ban đầu của công ty không? Có lãnh đạo cũ của bộ phận hiện giờ nằm trong đội ngũ lãnh đạo cao nhất tập đoàn hay không? Các nhà lãnh đạo cao cấp hiện tại đã quyết định mua lại hay phát triển đơn vị kinh doanh này? Có chương trình hay bước đi nào của đơn vị kinh doanh này khởi đầu dưới sự lãnh đạo của giám đốc này hay không? Những mối quan hệ như thế này có thể báo hiệu về sự quan tâm và hỗ trợ khác biệt đối với đơn vị kinh doanh đang xem xét. Chúng cũng có thể chỉ ra hàng rào rút lui[4].

PHÂN TÍCH DANH MỤC VÀ CÁC MỤC TIÊU CỦA ĐỐI THỦ

Khi một đối thủ là một bộ phận trong một công ty đa ngành, việc phân tích tập hợp các doanh nghiệp trong công ty mẹ có thể giúp trả lời một số câu hỏi đã được đặt ra. Toàn bộ những kỹ thuật sẵn có để phân tích danh mục ngành kinh doanh có thể sử dụng để trả lời những câu hỏi về những nhiệm vụ cần thiết mà đối thủ đó phải hoàn thành trong mắt của công ty mẹ [5]. Kỹ thuật có khả năng khám phá nhất trong phân tích danh mục của đối thủ công ty là kỹ thuật mà chính đối thủ đó sử dụng.

- Tiêu chuẩn nào được sử dụng để phân loại các doanh nghiệp tại công ty mẹ của đối thủ nếu như nó có sử dụng một phương pháp phân loại? Mỗi đơn vị kinh doanh được phân loại như thế nào?

4 Hàng rào rút lui được thảo luận trong chương 1 và chương 12.

5 Phụ lục A mô tả ngắn ngọn một số cách tiếp cận các công ty ngày nay thường sử dụng để phân loại danh mục.

- Những đơn vị kinh doanh nào được coi là con "bò sữa"?
- Những đơn vị kinh doanh nào là ứng cử viên để thu hoạch hay vắt kiệt, căn cứ vào vị trí của chúng trong danh mục?
- Những đơn vị kinh doanh nào thường đóng vai trò ổn định để cân bằng những biến động trong những đơn vị khác trong danh mục?
- Những đơn vị kinh doanh nào đóng vai trò những bước đi tự vệ để bảo vệ những đơn vị kinh doanh chủ yếu khác?
- Những đơn vị kinh doanh nào thuộc những lĩnh vực hứa hẹn nhất mà công ty mẹ đầu tư nguồn lực và xây dựng vị thế trên thị trường?
- Những đơn vị kinh doanh nào nhiều sức mạnh trong danh mục? Những đơn vị này là những đơn vị mà sự thay đổi kết quả kinh doanh sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả kinh doanh của cả tập đoàn về tính ổn định, lợi nhuận, dòng tiền, tăng trưởng doanh số hay chi phí. Chúng sẽ được bảo vệ mạnh mẽ.

Phân tích danh mục của công ty mẹ sẽ cung cấp manh mối về những mục tiêu của đơn vị kinh doanh đối thủ; mức độ phản ứng của nó để bảo vệ vị trí và kết quả kinh doanh các mặt như lợi nhuận trên vốn đầu tư, thị phần, dòng tiền mặt...cũng như khả năng nó sẽ nỗ lực thay đổi vị trí chiến lược.

CÁC MỤC TIÊU CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH VÀ ĐỊNH VỊ CHIẾN LƯỢC

Một cách tiếp cận khi hoạch định chiến lược là tìm kiếm những vị trí trên thị trường mà doanh nghiệp có thể đạt được các mục tiêu của mình mà không đe đọa các đối thủ. Khi đã hiểu rõ mục tiêu của các đối thủ, doanh nghiệp sẽ có thể tìm được một vị trí mà tất cả đều tương đối hài lòng. Dĩ nhiên, một vị trí như thế không phải lúc nào cũng tồn tại, đặc biệt nếu chú ý rằng các doanh nghiệp mới gia nhập có thể bị lôi cuốn vào ngành khi mà các doanh nghiệp hiện tại đang làm ăn khấm khá. Trong hầu hết các trường hợp, doanh nghiệp phải bắt buộc các đối thủ cạnh tranh nhượng bộ các mục tiêu của họ để giúp doanh nghiệp đạt được các mục đích. Để làm được điều đó cần phải tìm ra một chiến lược có thể tự vệ trước các đối thủ hiện có và các đối thủ mới nhờ một số lợi thế rõ rệt.

Phân tích các mục tiêu của các đối thủ cạnh tranh rất quan trọng bởi vì nó giúp doanh nghiệp tránh được các bước đi chiến lược khởi động các cuộc chiến khốc liệt do đe dọa khả năng đạt được những mục tiêu cơ bản của các đối thủ. Ví dụ, phân tích danh mục có thể phân loại các doanh nghiệp "bò sữa" và các doanh nghiệp chỉ để khai thác từ những doanh nghiệp mà công ty mẹ đang cố gắng xây dựng. Thường có khả năng giành được vị trí từ một doanh nghiệp "bò sữa" nếu điều đó không đe dọa luồng tiền chảy về công ty mẹ nhưng sẽ nguy hiểm nếu cố gắng giành vị trí từ một đơn vị kinh doanh mà công ty đang nỗ lực xây dựng (hoặc doanh nghiệp có gắn bó tình cảm). Tương tự, với một đơn vị kinh doanh mà công ty mẹ dựa vào để đảm bảo doanh số ổn định, doanh nghiệp có thể sẽ tranh đấu tích cực ngay cả khi phải hy sinh lợi nhuận trong khi sẽ phản ứng ôn hòa hơn nhiều với một bước đi nhằm tăng lợi nhuận của đối thủ mà vẫn giữ thị phần không đổi. Đây chỉ là một vài ví dụ về cách trả lời những câu hỏi về hành vi của các đối thủ cạnh tranh trong hình 3-1 nhờ phân tích các mục tiêu.

CÁC GIẢ THIẾT

Bộ phận quan trọng thứ hai trong phân tích đối thủ cạnh tranh là xác định các giả thiết của mỗi đối thủ. Những giả thiết này thuộc hai nhóm:

- Những giả định của đối thủ cạnh tranh *về bản thân.*
- Những giả định của đối thủ cạnh tranh về ngành và *về các công ty khác trong ngành.*

Mỗi doanh nghiệp hoạt động dựa trên một tập hợp giả thiết về bản thân nó. Ví dụ, nó có thể tự coi mình là một doanh nghiệp chú tâm đến xã hội, là một doanh nghiệp dẫn đầu ngành, là nhà sản xuất chi phí thấp, là doanh nghiệp có đội ngũ bán hàng tốt nhất v.v... và v.v...Những giả thiết về bản thân sẽ chỉ dẫn hành vi của doanh nghiệp và cách nó phản ứng trước các sự kiện. Nếu nó tự cho mình là nhà sản xuất giá thấp, chẳng hạn, nó có thể sẽ cố gắng trừng phạt một doanh nghiệp cạnh tranh bằng giá bằng cách cắt giảm giá của chính nó.

Những giả thiết của một đối thủ về chính nó có thể đúng hoặc không đúng. Khi chúng không đúng, sẽ có một cơ hội hấp dẫn

xuất hiện. Ví dụ, nếu một đối thủ tin rằng nó có được sự trung thành lớn nhất của khách hàng trên thị trường nhưng thực tế lại không phải vậy, thì việc giảm giá mạnh mẽ có thể là phương pháp tốt để giành vị trí trên thị trường. Đối thủ khi đó có thể từ chối cắt giảm giá tương ứng, tin rằng điều đó sẽ không ảnh hưởng mấy đến thị phần. Chỉ đến khi đối thủ nhận thấy nó đã đánh mất đáng kể vị trí trên thị trường, họ mới nhận ra sai lầm trong giả thiết của mình.

Cũng như mỗi đối thủ đều có những giả thiết về bản thân, mỗi công ty cũng hoạt động dựa trên những giả thiết về ngành và các đối thủ cạnh tranh. Những giả thiết này cũng có thể đúng hoặc không đúng. Ví dụ, Gerber Products đã tin tưởng chắc chắn rằng tỷ lệ sinh sẽ liên tục tăng kể từ những năm 1950 mặc dù tỷ lệ sinh đã giảm đều đặn và có lẽ chỉ tăng vào năm 1979. Cũng có nhiều ví dụ về việc các doanh nghiệp ước lượng quá cao hay quá thấp sức mạnh, nguồn lực và kỹ năng của các đối thủ cạnh tranh.

Tìm hiểu các giả thiết có thể xác định những thiên vị hay "điểm mù" có thể len vào cách các nhà quản lý nhận thức về môi trường của họ. Những điểm mù này là những khu vực mà một đối thủ cạnh tranh sẽ hoặc là không nhìn thấy tầm quan trọng của các sự kiện (chẳng hạn một bước đi chiến lược), sẽ nhận thức chúng không chính xác, hoặc là chỉ nhận thức chúng rất chậm. Loại bỏ tận gốc những điểm mù này sẽ giúp doanh nghiệp xác định được những bước đi với xác suất ngay lập tức bị trả đũa thấp hơn và những bước đi mà sự trả đũa, một khi xảy ra, không có hiệu quả.

Những câu hỏi sau đây hướng tới việc xác định những giả thiết của đối thủ cạnh tranh và những điểm mà chúng nhiều khả năng không hoàn toàn khách quan hay thực tế.

1. Đối thủ *tin tưởng gì về vị trí tương đối của nó* – về chi phí, chất lượng sản phẩm, độ tinh vi công nghệ và những khía cạnh chủ chốt khác của hoạt động kinh doanh - dựa trên những thông cáo công khai, phát biểu của lãnh đạo và bộ phận bán hàng, và những chỉ báo khác? Đối thủ đánh giá thế nào về thế mạnh và điểm yếu của nó? Những đánh giá đó có chính xác không?

2. Đối thủ có *lịch sử hay tình cảm gắn bó mạnh mẽ* với những sản phẩm cụ thể hay với những chính sách chức năng cụ thể, chẳng hạn như cách thiết kế, ý thích về chất lượng sản phẩm, địa

điểm sản xuất, phương pháp bán hàng, phân phối ... hay không?

3. Có những *thị hiếu văn hóa, khu vực hay quốc gia* nào tác động đến cách các đối thủ nhận biết và đánh giá tầm quan trọng của các sự kiện hay không? Để lấy một trong số nhiều ví dụ, các công ty ở Tây Đức đôi khi có định hướng mạnh mẽ về sản xuất và chất lượng sản phẩm; ít quan tâm đến chi phí đơn vị sản phẩm và marketing.

4. Có *những giá trị hay tiêu chuẩn tổ chức* nào đã được thể chế hóa mạnh mẽ và sẽ ảnh hưởng đến cách đánh giá các sự kiện hay không? Có chính sách nào mà người sáng lập doanh nghiệp tin tưởng mạnh mẽ còn kéo dài đến hiện tại hay không?

5. Đối thủ tin tưởng gì về *cầu tương lai* của sản phẩm và về *ý nghĩa của những xu hướng trong ngành?* Nó liệu có ngần ngại tăng công suất do sự không chắc chắn về cầu hay không? Hay nó nhiều khả năng sẽ tăng công suất quá mức vì lý do ngược lại? Liệu nó có nguy cơ ước lượng sai tầm quan trọng của các xu hướng cụ thể hay không? Ví dụ, nó có tin rằng ngành công nghiệp đang co lại trong tay một số ít công ty trong khi thực tế có thể không như vậy? Đó là những mũi nhọn mà các chiến lược có thể xây dựng quanh chúng.

6. Đối thủ đánh giá thế nào về các mục tiêu và năng lực của *các đối thủ cạnh tranh* của nó? Liệu nó có đánh giá quá cao hoặc quá thấp đối thủ nào trong số đó?

7. Đối thủ có tin vào những *"kim chỉ nam"* hay những chuẩn mực lịch sử và cách tiếp cận phổ biến trong ngành mà không còn phản ánh những điều kiện thị trường mới hay không [6]? Các ví dụ về những "kim chỉ nam" này là những khái niệm như "mọi người phải sản xuất đủ dòng sản phẩm", "khách hàng thích sản phẩm cao cấp", "doanh nghiệp phải kiểm soát các nguồn nguyên liệu thô", "Các nhà máy phi tập trung là hệ thống sản xuất có hiệu quả nhất", "Doanh nghiệp cần có số lượng nhà phân phối lớn" v.v... Xác định các trường hợp trong đó những kim chỉ nam này không phù hợp hoặc có thể thay đổi đem lại những lợi thế về thời điểm và tính hiệu quả của sự trả đũa của đối thủ cạnh tranh.

---

6 Điều này thường xảy ra trong những ngành bao gồm nhiều đối thủ cạnh tranh có truyền thống lâu đời trong ngành.

8. Những giả thiết của đối thủ có thể bị ảnh hưởng một cách tinh vi bởi, cũng như được phản ánh trong chiến lược hiện tại của nó. Nó có thể nhìn nhận các sự kiện mới trong ngành thông qua những lăng kính lọc được xây dựng dựa trên hoàn cảnh quá khứ và hiện tại của nó và điều đó có thể không có sự khách quan.

Ý NGHĨA CỦA VIỆC NHẬN BIẾT CÁC ĐIỂM MÙ HOẶC KIM CHỈ NAM

Sự hồi phục gần đây của công ty bia Miller là ví dụ về những lợi ích tích lũy nhờ nhận biết các điểm mù (blind spot). Miller được Philip Morris mua lại và không bị ràng buộc với những "kim chỉ nam" như nhiều công ty bia gia đình khác. Công ty đã giới thiệu Lite Beer, một loại bia chai 7 lít và một loại bia sản xuất trong nước là Lowenbrau Beer với giá cao hơn 25% so với Michelob (loại bia cao cấp dẫn đầu trong nước). Theo các báo cáo, hầu hết các công ty bia đã cười nhạo bước đi này của Miller nhưng đến nay nhiều công ty đang buộc phải làm theo bởi Miller đã giành được thị phần lớn [7].

Một trường hợp khác trong đó việc nhận ra những "kim chỉ nam" đã lỗi thời đem lại những phần thưởng lớn là vụ đảo ngược tình thế của hãng phim Paramount Pictures. Hai giám đốc cao cấp mới với nền tảng kinh nghiệm trong quản lý mạng lưới truyền hình đã vi phạm nhiều chuẩn mực trong ngành điện ảnh – bán sớm phim, phát hành phim đồng thời tại số lượng lớn các rạp v.v... – nhưng chính vì thế mà họ đã giúp công ty có những bước tiến lớn trong thị phần [8].

CHỈ BÁO LỊCH SỬ VỀ CÁC MỤC TIÊU VÀ GIẢ THIẾT

Một trong những chỉ báo thường xuyên đáng tin cậy về các mục tiêu và giả thiết của một đối thủ cạnh tranh với một ngành kinh doanh là lịch sử của nó trong ngành. Những câu hỏi sau sẽ gợi ý một số cách để tìm hiểu những vấn đề này:

1. Kết quả tài chính và thị phần hiện tại của đối thủ *so với* quá khứ tương đối gần ra sao? Đây có thể là một chỉ báo tốt đầu

7 Xem tóm tắt về câu chuyện này trên Business Week, 8 tháng 11 năm 1976.

8 Xem mô tả tóm lược trên Business Week, 27 tháng 11 năm 1978.

tiên về các mục tiêu tương lai, đặc biệt là nếu các kết quả trong quá khứ "có thể nhớ được" tốt hơn; trở thành một chỉ báo rõ ràng về tiềm năng của đối thủ. Đối thủ sẽ luôn cố gắng giành lại được những kết quả trong quá khứ gần đây.

2. *Lịch sử trên thị trường* qua thời gian của đối thủ như thế nào? Nó đã bị thất bại hay đánh bại ở đâu và do đó có lẽ không lặp lại sai lầm đó? Ký ức về những thất bại quá khứ và những cản trở mà chúng đem lại với những bước đi tiếp theo có thể tồn tại lâu và có trọng lượng đặc biệt. Điều này đặc biệt đúng trong các tổ chức thành công. Ví dụ, một số người cho rằng một thất bại quá khứ với các cửa hàng giảm giá đã khiến Federated Department Store trì hoãn việc tái xâm nhập vào lĩnh vực bán lẻ trong bảy năm.

3. Đối thủ cạnh tranh đã *thành công hay nổi lên* về những mặt nào? Về giới thiệu sản phẩm mới? Về các kỹ thuật marketing? Hay về những mặt khác? Trong những mặt này, đối thủ cạnh tranh có thể cảm thấy tự tin để khởi đầu một bước đi hoặc để chiến đấu trong trường hợp bị kích động.

4. Đối thủ đã *phản ứng* thế nào đối với những bước đi chiến lược cụ thể hoặc các sự kiện trong ngành trong quá khứ? Hợp lý hay cảm tính, chậm hay nhanh? Phương pháp nào đã được sử dụng? Với những loại sự kiện nào đối thủ phản ứng kém và tại sao?

NỀN TẢNG KIẾN THỨC VÀ KINH NGHIỆM CỦA LÃNH ĐẠO; NHỮNG MỐI QUAN HỆ TƯ VẤN

Một chỉ báo quan trọng khác về các mục tiêu, các giả định và các hành động có thể thực hiện trong tương lai của đối thủ là nền tảng kiến thức/kinh nghiệm của lãnh đạo và những thành tích, thành công và thất bại cá nhân của họ.

1. *Nền tảng kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn* của lãnh đạo cấp cao là một trong những chỉ báo quan trọng về định hướng và nhận thức của doanh nghiệp và các mục tiêu phù hợp. Các nhà lãnh đạo với nền tảng tài chính thường có những định hướng chiến lược dựa trên những gì họ cảm thấy hứng thú, và do đó khác hẳn với những lãnh đạo có nền tảng về marketing hay sản xuất. Một số ví dụ có thể kể ra ở đây là khuynh hướng tiến hành những đổi mới cấp tiến như một giải pháp cho các vấn đề chiến lược của

Edwin Land ở Polaroid và chiến lược cắt giảm những hoạt động liên quan đến năng lượng của McGee ở Gulf Oil.

2. Một manh mối thứ hai về các giả thiết, mục tiêu và những hành động có thể thực hiện trong tương lai của các lãnh đạo cấp cao là những *loại chiến lược* mà họ đã từng trải qua thành công hay thất bại trong sự nghiệp. Ví dụ, nếu cắt giảm chi phí là phương thuốc thành công cho một vấn đề mà ngài giám đốc điều hành gặp phải trong quá khứ, phương thuốc này có thể sẽ được sử dụng lần sau khi cần một phương thuốc.

3. Một khía cạnh quan trọng khác trong nền tảng kinh nghiệm của lãnh đạo cấp cao là những *ngành khác* mà họ đã từng làm việc; cùng với những luật chơi và chiến lược đặc trưng của những ngành đó. Ví dụ, Marc Roijtman đã áp dụng chiến lược nghệ thuật bán hàng đã thành công trong ngành thiết bị công nghiệp vào ngành thiết bị nông nghiệp khi ông đảm nhiệm chức chủ tịch của J.I. Case vào giữa những năm 1960. R. J. Reynolds gần đây đã mang phong cách lãnh đạo mới từ ngành thực phẩm tiêu dùng đóng gói và đồ dùng tắm rửa vào công ty; áp dụng nhiều kỹ thuật quản lý sản phẩm và các kỹ thuật khác của những ngành đó vào doanh nghiệp. Lãnh đạo cao cấp mới nghỉ hưu gần đây của Household Finance Corporation (HFC) đến từ ngành công nghiệp bán lẻ. Thay vì thúc đẩy vị trí vững chắc của HFC trong tín dụng tiêu dùng và khai thác sự bùng nổ tín dụng tiêu dùng, công ty đã đầu tư nguồn lực đa dạng hóa sang ngành bán lẻ. Một CEO mới, thăng tiến từ bộ phận tài chính tiêu dùng, đã đảo ngược hướng đi này. Xu hướng tái sử dụng những khái niệm đã thành công trong quá khứ cũng áp dụng vào các lãnh đạo cấp cao từ các hãng luật, các công ty tư vấn và từ các công ty khác. Tất cả đều có thể mang đến cho đối thủ một quan điểm và một hệ thống giải pháp phản ánh một mức độ nào đó quá khứ của họ.

4. Những lãnh đạo cấp cao có thể chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi *những sự kiện lớn* mà họ đã trải qua, chẳng hạn một giai đoạn suy thoái trầm trọng, một khủng hoảng thiếu năng lượng, một thiệt hại lớn do giao động tỷ giá v.v... Những sự kiện như thế đôi khi tác động mạnh đến quan điểm của nhà quản lý trong nhiều lĩnh vực và có thể ảnh hưởng đến các lựa chọn chiến lược.

5. Những chỉ báo về quan điểm của các lãnh đạo cấp cao cũng

có thể tìm thấy trong các bài viết và phát biểu của họ, *nền tảng chuyên môn* hay lịch sử liên quan tới các bằng sáng chế nếu có, *các doanh nghiệp khác* mà họ có liên lạc thường xuyên (chẳng hạn thông qua các hội đồng quản trị mà họ là thành viên), những hoạt động bên ngoài của họ và nhiều manh mối khác.

6. Các hãng tư vấn quản lý, các văn phòng quảng cáo, các ngân hàng đầu tư và những *nhà tư vấn* khác mà đối thủ sử dụng có thể là những manh mối quan trọng. Những công ty nào khác đã sử dụng những nhà tư vấn này và họ đã làm gì? Những phương pháp và kỹ thuật mà các nhà tư vấn này nổi danh là gì? Đặc trưng của các nhà tư vấn của một đối thủ và việc chẩn đoán họ kỹ lưỡng có thể cung cấp một chỉ báo về những thay đổi chiến lược trong tương lai.

CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI

Bộ phận thứ ba trong phân tích đối thủ cạnh tranh là đánh giá về chiến lược hiện tại của mỗi đối thủ. Chiến lược của một đối thủ có thể được hiểu là những chính sách hoạt động chủ yếu trong mỗi khu vực chức năng kinh doanh và cách kết nối giữa những chức năng đó. Chiến lược này có thể công khai hoặc ngấm ngầm – một chiến lược luôn tồn tại dưới dạng này hay dạng kia. Những nguyên lý xác định chiến lược đã được thảo luận trong phần giới thiệu.

KHẢ NĂNG

Thẩm định thực tế khả năng của mỗi đối thủ là bước chẩn đoán cuối cùng trong phân tích đối thủ cạnh tranh. Các mục tiêu, giả thiết và chiến lược hiện tại sẽ ảnh hưởng đến thời điểm, bản chất, cường độ và khả năng xảy ra những phản ứng của đối thủ. Những thế mạnh và điểm yếu sẽ quyết định năng lực tiến hành hoặc phản ứng với những bước đi chiến lược và đối phó với những sự kiện xảy ra trong ngành hoặc trong môi trường xung quanh.

Bởi khái niệm về thế mạnh và điểm yếu của một đối thủ cạnh tranh khá rõ ràng, tôi sẽ không giải thích nhiều ở đây. Nói rộng ra, thế mạnh và điểm yếu của thể được đánh giá bằng cách xem xét vị trí của đối thủ đó đối với năm yếu tố cạnh tranh đã thảo

luận trong chương 1, một phân tích mà tôi sẽ theo đuổi trong chương 7. Hẹp hơn, hình 3-2 trình bày khung phân tích tóm lược về những thế mạnh và điểm yếu của một đối thủ cạnh tranh trong những khía cạnh quan trọng [9]. Danh sách như thế này có thể hữu ích hơn nếu bổ sung thêm một số câu hỏi tổng hợp.

Hình 3-2: Những mặt mạnh và yếu của đối thủ cạnh tranh.

Sản phẩm

Vị thế của các sản phẩm, theo quan điểm của người dùng, trong mỗi phân đoạn thị trường
Bề rộng và độ sâu của dòng sản phẩm

Phân phối

Phạm vi và chất lượng các kênh phân phối
Mức độ quan hệ với kênh phân phối
Khả năng phục vụ các kênh phân phối
Marketing và bán hàng
Các kỹ năng marketing
Các kỹ năng nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm mới
Đào tạo và năng lực của đội ngũ bán hàng

Sản xuất

Vị thế về chi phí sản xuất – lợi thế kinh tế nhờ qui mô, nhờ kinh nghiệm, mức độ mới, hiện đại của thiết bị v.v...
Độ tinh xảo về công nghệ của máy móc thiết bị
Tính linh hoạt của máy móc thiết bị
Những bí quyết độc quyền, bằng phát minh độc quyền hoặc lợi thế chi phí
Những kỹ năng trong bổ sung công suất, quản lý chất lượng, hiệu chỉnh máy móc v.v...
Địa điểm, bao gồm lao động và chi phí vận tải
Môi trường lao động, công đoàn
Khả năng tiếp cận và chi phí của nguồn nguyên liệu
Mức độ tích hợp theo chiều dọc

9 Về đánh giá năng lực ở những mặt khác, xin xem Robert Buchele, "How to Evaluate a Firm", California Management Review, Thu 1962, trang 5-16; "Checklist for Competitive and Competence Profiles", trong sách Corporate Strategy của H.I Ansoff, trang 98-99 (New York: McGraw-Hill 1965); Chương 2 trong sách W.H. Newman and J.P Logan, Strategy, Policy and Central Management, 6th ed (Cincinati: South –Western Publishing, 1971); chương 5 trong sách W.E.Rothschild, Putting It All Together (New York: AMACOM, 1979).

Nghiên cứu và chế tạo

Các bằng phát minh và các bản quyền
Khả năng nghiên cứu và phát triển nội bộ (nghiên cứu sản phẩm, nghiên cứu quy trình sản xuất, nghiên cứu cơ bản, phát triển sản phẩm, bắt chước...)
Năng lực của đội ngũ nhân viên nghiên cứu và phát triển về tính sáng tạo, đơn giản hóa, chất lượng, độ tin cậy...
Khả năng tiếp cận những nguồn nghiên cứu bên ngoài (ví dụ: nhà cung cấp, khách hàng, nhà thầu)

Tổng chi phí

Tổng chi phí tương đối
Chi phí chia sẻ hoặc hoạt động chia sẻ với các đơn vị kinh doanh khác (trong cùng tập đoàn - ND)
Những khu vực mà đối thủ đang có quy mô và các yếu tố khác quan trọng đối với vị thế chi phí

Sức mạnh tài chính

Dòng tiền
Khả năng vay nợ ngắn hạn và dài hạn (tỷ lệ nợ/cổ phần)
Năng lực vốn cổ phần mới trong tương lai gần
Khả năng quản lý tài chính, bao gồm đàm phán, huy động vốn, tín dụng, hàng tồn kho và tài khoản phải thu

Tổ chức

Sự thống nhất về giá trị và sự rõ ràng về mục đích trong tổ chức
Sự yếu kém trong tổ chức so với những yêu cầu gần đây đối với nó
Sự nhất quán giữa tổ chức với chiến lược

Khả năng lãnh đạo chung

Chất lượng lãnh đạo của CEO, khả năng kích thích của CEO
Khả năng điều phối những chức năng hoặc nhóm chức năng cụ thể (ví dụ, điều phối sản xuất với nghiên cứu)
Tuổi tác, đào tạo và định hướng chức năng của ban lãnh đạo
Chiều sâu của ban quản lý
Tính linh hoạt và thích nghi của lãnh đạo

Danh mục kinh doanh của công ty mẹ

Khả năng hỗ trợ những thay đổi theo kế hoạch trong tất cả các đơn vị kinh doanh về mặt tài chính và những nguồn lực khác của công ty mẹ.
Khả năng công ty mẹ bổ sung hoặc củng cố các thế mạnh của đơn vị kinh doanh
Những khía cạnh khác
Được đối xử đặc biệt hoặc được tiếp cận tới các cơ quan chính phủ
Sự luân chuyển cán bộ

NHỮNG KHẢ NĂNG CỐT LÕI

- Đối thủ có những khả năng gì trong mỗi khu vực chức năng? Đối thủ giỏi nhất cái gì, kém nhất cái gì?
- Làm thế nào đối thủ có thể vượt qua những kiểm định về tính nhất quán chiến lược (trình bày trong phần Giới thiệu)?
- Liệu có sự thay đổi nào trong những khả năng đó khi đối thủ trở nên trưởng thành? Những khả năng này sẽ tăng hay giảm theo thời gian?

KHẢ NĂNG TĂNG TRƯỞNG

- Những khả năng của đối thủ sẽ tăng hay giảm, và về mặt nào nếu nó tăng trưởng?
- Khả năng tăng trưởng của đối thủ về mặt nhân lực, kỹ năng và công suất nhà máy như thế nào?
- Tốc độ tăng trưởng bền vững của đối thủ về mặt tài chính như thế nào? Với phân tích Du Pont, liệu đối thủ có thể tăng trưởng cùng với sự tăng trưởng của ngành hay không [10]? Nó có thể tăng thị phần không? Mức độ liên hệ giữa tăng trưởng bền vững với khả năng huy động vốn bên ngoài ra sao? Với kết quả tài chính ngắn hạn như thế nào?

KHẢ NĂNG PHẢN ỨNG NHANH

- Khả năng phản ứng nhanh chóng của đối thủ trước những bước đi của các doanh nghiệp khác như thế nào? Điều này sẽ được quyết định bởi các yếu tố sau:
  - Nguồn tiền mặt chưa có kế hoạch sử dụng
  - Khả năng vay mượn
  - Công suất dư thừa của nhà máy
  - Sản phẩm mới đã chế tạo nhưng chưa giới thiệu

KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG VỚI THAY ĐỔI

- Chi phí cố định so với chi phí biến đổi của đối thủ ra sao? Chi phí của công suất không sử dụng thế nào? Những điều này sẽ ảnh hưởng đến phản ứng của đối thủ đối với thay đổi.

10 Tăng trưởng bền vững =(doanh thu/tài sản)x(lãi sau thuế trên doanh thu)x(tài sản/nợ) x(nợ/vốn chủ sở hữu)x(tỷ lệ lợi nhuận giữ lại)

- Khả năng thích ứng và phản ứng với những thay đổi trong mỗi khu vực chức năng của đối thủ ra sao? Ví dụ, liệu đối thủ có thể thích ứng với:
  - Cạnh tranh dựa vào chi phí?
  - Quản lý những dòng sản phẩm phức tạp hơn
  - Bổ sung thêm các sản phẩm mới
  - Cạnh tranh dựa vào dịch vụ?
  - Gia tăng hoạt động marketing?
- Liệu đối thủ có thể ứng phó với những sự kiện ngoại sinh có thể xảy ra như:
  - Tỷ lệ lạm phát cao kinh niên?
  - Những thay đổi công nghệ khiến những nhà máy hiện có trở thành lạc hậu?
  - Một đợt suy thoái?
  - Sự gia tăng mức lương?
  - Những qui định của chính phủ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh?
- Đối thủ có phải đối mặt với hàng rào rút lui, cái sẽ ngăn cản nó không giảm quy mô và cắt giảm các hoạt động?
- Đối thủ có chia sẻ các phương tiện sản xuất, lực lượng bán hàng hay những phương tiện và nhân lực khác với những đơn vị khác trong công ty mẹ hay không? Những điều này có thể sẽ hạn chế khả năng thích ứng và/hoặc có thể cản trở kiểm soát chi phí.

SỨC MẠNH BỀN BỈ

- Đối thủ có khả năng chịu đựng được một cuộc chiến lâu dài, có thể tạo áp lực lên lợi nhuận hoặc dòng tiền mặt không? Điều này phụ thuộc vào những yếu tố sau:
  - Dự trữ tiền mặt
  - Sự đồng thuận trong ban lãnh đạo
  - Tầm nhìn dài hạn với các mục tiêu tài chính
  - Thiếu áp lực của thị trường chứng khoán

Kết hợp bốn bộ phận lại với nhau – Khả năng phản ứng của đối thủ

Trên cơ sở phân tích các mục tiêu tương lai, các giả thiết, các chiến lược hiện tại và các khả năng của đối thủ, chúng ta có thể bắt đầu hỏi những câu hỏi quan trọng để xây dựng một phác thảo về khả năng phản ứng của đối thủ.

TẤN CÔNG

Bước đầu tiên là dự báo những thay đổi chiến lược mà đối thủ có thể thực hiện.

1. *Mức độ hài lòng với vị trí hiện tại.* So sánh các mục tiêu của đối thủ (và của công ty mẹ) với vị trí hiện tại của nó, liệu đối thủ có khả năng tiến hành thay đổi chiến lược hay không?

2. *Những bước đi có thể xảy ra.* Dựa trên các mục tiêu, giả thiết và khả năng của đối thủ so với vị trí hiện tại của nó, những thay đổi chiến lược mà đối thủ nhiều khả năng tiến hành nhất là gì? Những thay đổi này sẽ phản ánh quan điểm của đối thủ về tương lai, niềm tin về thế mạnh của nó, những đối thủ cạnh tranh mà nó nghĩ là dễ tổn thương, cách cạnh tranh nó thích, những thiên kiến của lãnh đạo cấp cao và những quan tâm khác được gợi ý từ những phân tích ở phần trên.

3. *Sức mạnh và mức độ nghiêm túc của các bước đi.* Phân tích các mục tiêu và các khả năng của đối thủ có thể được sử dụng để đánh giá sức mạnh kỳ vọng của những bước đi có thể xảy ra. Nó cũng quan trọng để đánh giá đối thủ có thể thu được gì từ bước đi đó. Ví dụ, một bước đi cho phép đối thủ chia sẻ chi phí với một đơn vị khác, bằng cách đó thay đổi mạnh mẽ chi phí tương đối của nó, có thể có ý nghĩa hơn nhiều một bước đi làm tăng đôi chút hiệu quả marketing. Phân tích về lợi ích có thể thu được từ một bước đi kết hợp với hiểu biết về những mục tiêu của đối thủ sẽ cung cấp một chỉ báo về múc độ nghiêm túc của đối thủ khi theo đuổi bước đi này.

KHẢ NĂNG TỰ VỆ

Bước tiếp theo trong việc phác thảo về khả năng phản ứng của đối thủ là xây dựng một danh mục các bước đi chiến lược khả thi mà một doanh nghiệp trong ngành có thể thực hiện và một danh mục những thay đổi môi trường có thể xảy ra. Những bước đi và thay đổi này có thể được đánh giá theo những tiêu chuẩn sau để quyết định khả năng tự vệ của đối thủ, với đầu vào là những phân tích ở các phần trước.

1. *Tính dễ tổn thương.* Đối thủ sẽ dễ tổn thương nhất trước những bước đi chiến lược và những sự kiện vĩ mô của chính phủ hay của ngành nào? Những sự kiện nào sẽ có hậu quả lợi nhuận không cân xứng, nghĩa là, tác động đến lợi nhuận của đối thủ nhiều hơn hay ít hơn tác động đến lợi nhuận của doanh nghiệp gây ra sự kiện đó? Những bước đi nào sẽ đòi hỏi nhiều vốn để trả đũa hay đối thủ sẽ không dám mạo hiểm với chúng?

2. *Sự kích động.* Những bước đi hay sự kiện nào sẽ kích động sự trả đũa từ các đối thủ cạnh tranh mặc dù sự trả đũa này có thể rất tốn kém và có thể làm giảm kết quả tài chính? Nghĩa là, những bước đi nào đe dọa các mục tiêu hay vị trí của đối thủ cạnh tranh đến mức nó buộc phải trả đũa, dù muốn hay không? Hầu hết đối thủ sẽ có những "điểm nhạy cảm" hay khu vực kinh doanh mà khi gặp đe dọa nó sẽ phản ứng mạnh mẽ. Những điểm nhạy cảm này phản ánh các mục tiêu quan trọng, các cam kết tình cảm, hoặc điều tương tự. Khi có thể, nên tránh những điểm này.

3. *Hiệu quả của sự trả đũa.* Những bước đi hay sự kiện nào mà đối thủ bị ngăn cản phản ứng nhanh chóng và/hoặc hiệu quả, căn cứ vào những mục tiêu, chiến lược, khả năng hiện tại và các giả thiết? Những hành động nào có thể tiến hành mà đối thủ sẽ không có hiệu quả nếu cố gắng bắt kịp hay làm theo chúng.

Hình 3-3 Đánh giá khả năng phòng thủ của đối thủ

Sự kiện	*Tính tổn thương của đối thủ đối với sự kiện*	*Mức độ kích động sự trả đũa mà sự kiện gây ra với đối thủ*	*Hiệu quả của việc đối thủ trả đũa đối với sự kiện*
Những bước đi chiến lược khả thi của doanh nghiệp của chúng ta			
Liệt kê tất cả các phương án như: Sản xuất đủ dòng sản phẩm Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ Giảm giá và cạnh tranh nhờ chi phí			
Những thay đổi môi trường có thể xảy ra			
Liệt kê tất cả những thay đổi như: Chi phí nguyên liệu tăng mạnh Suy giảm doanh số Sự nhạy cảm với giá của khách hàng nâng cao			

Hình 3-3 là một biểu đồ đơn giản để phân tích khả năng tự vệ của một đối thủ cạnh tranh. Cột bên trái liệt kê trước hết những bước đi chiến lược mà một số doanh nghiệp có thể tiến hành và sau đó là những thay đổi môi trường và thay đổi của ngành có thể xảy ra (bao gồm các những bước đi mà các đối thủ khác có thể thực hiện). Những sự kiện này sau đó có thể được xem xét với những câu hỏi liệt kê ở phía trên. Kết quả là một ma trận giúp cho việc lựa chọn chiến lược có hiệu quả nhất, căn cứ vào thực tế các đối thủ sẽ phản ứng, và có thể tạo điều kiện cho sự phản ứng nhanh chóng đối với những sự kiện trong ngành và trong môi trường mà làm lộ ra những điểm yếu của đối thủ. (Các khái niệm về việc thực hiện các bước đi chiến lược được thảo luận kỹ trong chương 5).

LỰA CHỌN CHIẾN TRƯỜNG

Giả định rằng các đối thủ cạnh tranh sẽ trả đũa đối với những bước đi mà một doanh nghiệp khởi đầu, nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp là lựa chọn chiến trường tốt nhất để chiến đấu với các đối thủ của nó. Chiến trường này là phân đoạn thị trường hoặc những khía cạnh của chiến lược trong đó các đối thủ kém chuẩn bị, ít nhiệt tình hoặc không sẵn sàng cạnh tranh. Chiến trường tốt nhất có thể là cạnh tranh dựa trên chi phí, xoay quanh loại sản phẩm cao cấp nhất hoặc thấp cấp nhất trong dòng sản phẩm.

Điều lý tưởng là tìm ra một chiến lược mà các đối thủ không thể phản ứng, căn cứ vào hoàn cảnh hiện tại của chúng. Những di sản của chiến lược quá khứ và hiện tại có thể khiến cho một số bước đi rất tốn kém nếu đối thủ muốn thực hiện; trong khi lại ít gây khó khăn và chi phí hơn nhiều cho doanh nghiệp khởi đầu. Ví dụ, khi Folgers Coffee xâm lược thành lũy của Maxwell House ở miền đông bằng cách cắt giảm giá, chi phí để tiến hành cắt giảm giá tương đương rất lớn đối với Maxwell House bởi vì nó có thị phần lớn.

Một khái niệm chiến lược quan trọng khác nảy sinh từ phân tích đối thủ cạnh tranh là tạo ra một tình huống có *động cơ trái ngược – mixed motives* hay các mục tiêu mâu thuẫn nhau cho các đối thủ. Chiến lược này đòi hỏi phải tìm ra những bước đi khiến cho việc trả đũa, dù có hiệu quả, nhưng sẽ làm tổn hại đến vị thế rộng hơn

của đối thủ. Ví dụ, khi IBM phản ứng lại mối đe dọa của các đối thủ cạnh tranh máy tính nhỏ với công ty, công ty sẽ đẩy nhanh sự suy giảm tốc độ tăng trưởng về sản phẩm máy tính lớn và tăng tốc quá trình chuyển sang máy tính nhỏ. Đặt đối thủ vào một tình huống có các mục tiêu mâu thuẫn có thể là một cách tiếp cận rất hiệu quả để tấn công các hãng có tên tuổi, đã thành công trong thị trường của họ. Các doanh nghiệp nhỏ và mới gia nhập thị trường thường có rất ít di sản của những chiến lược cũ trong ngành và có thể có lợi lớn nếu tìm ra những chiến lược trừng phạt những đối thủ đã gắn bó với những chiến lược cũ. Trên thực tế, các đối thủ cạnh tranh thường sẽ không hoàn toàn bị "tiêu diệt" bởi những động cơ trái ngược. Trong trường hợp này, các câu hỏi đặt ra ở trên sẽ giúp xác định những bước đi chiến lược mà doanh nghiệp khởi đầu ở vị trí tốt nhất để chiến đấu cuộc chiến cạnh tranh. Điều đó nghĩa là doanh nghiệp phải tận dụng hiểu biết về các mục tiêu và giả thiết của đối thủ để tránh sự trả đũa hiệu quả bất cứ khi nào có thể và lựa chọn chiến trường cạnh tranh mà khả năng khác biệt của doanh nghiệp thể hiện sức mạnh lớn nhất.

Phân tích đối thủ cạnh tranh và dự báo ngành

Phân tích mỗi đối thủ lớn hiện tại hoặc tiềm năng có thể được sử dụng như một đầu vào quan trọng để dự báo tương lai của ngành. Hiểu biết về những bước đi mà mỗi đối thủ có thể thực hiện và khả năng ứng phó với thay đổi của nó có thể được tổng hợp lại và sự tương tác giữa các đối thủ cạnh tranh có thể được phân tích giả lập *(simulation)* để trả lời những câu hỏi:

- Những hàm ý từ sự tương tác giữa những bước đi mà các đối thủ có thể thực hiện là gì?
- Liệu chiến lược của các doanh nghiệp có đang hội tụ và có nguy cơ xung đột hay không?
- Các doanh nghiệp có tỷ lệ tăng trưởng bền vững phù hợp với tỷ lệ tăng trưởng dự báo của ngành không, hay là có khoảng trống mời gọi các doanh nghiệp mới nhập ngành?
- Liệu những bước đi mà các đối thủ có thể thực hiện có những hàm ý gì đối với cơ cấu ngành không?

Sự cần thiết phải có một hệ thống thu thập tin tức về đối thủ

Để trả lời những câu hỏi về các đối thủ cạnh tranh đòi hỏi lượng dữ liệu rất lớn. Hệ thống dữ liệu về đối thủ có thể được thu thập từ nhiều nguồn: các báo cáo được công bố rộng rãi, các bài phát biểu của lãnh đạo của đối thủ với các nhà phân tích chứng khoán, các ấn phẩm kinh doanh, đội ngũ bán hàng, các khách hàng hay nhà cung cấp chung với đối thủ, khảo sát sản phẩm đối thủ, ước lượng của các kỹ sư của công ty, hiểu biết thu lượm được từ các nhà quản lý hay các nhân viên khác đã không còn làm việc cho đối thủ v.v... Các nguồn dữ liệu này được miêu tả chi tiết hơn trong phụ lục B. Dữ liệu phục vụ cho phân tích đầy đủ về đối thủ không thể có được qua chỉ một lần thu thập. Dữ liệu để phục vụ những đánh giá tinh tế mà các câu hỏi hàm ý thường được thu thập rải rác và cần được tập hợp lại qua một giai đoạn thời gian để có được bức tranh toàn diện về đối thủ.

Việc thu thập dữ liệu cho phân tích sâu về đối thủ không chỉ đòi hỏi sự chăm chỉ. Để có hiệu quả, cần có một cơ chế tổ chức – chính xác hơn là một hệ thống thu thập thông tin về đối thủ. Những bộ phận của hệ thống này có thể khác nhau tùy theo yêu cầu của từng doanh nghiệp cụ thể, phụ thuộc vào ngành của nó, khả năng đội ngũ nhân viên và sự quan tâm và tài năng của đội ngũ lãnh đạo. Hình 3-4 phác họa những chức năng cần thực hiện khi phát triển dữ liệu cho phân tích sâu về đối thủ cạnh tranh và đưa ra một số lựa chọn để thực hiện mỗi chức năng này. Trong một số công ty, tất cả các chức năng này có thể được thực hiện hiệu quả chỉ bởi một người, nhưng dường như đó chỉ là những trường hợp đặc biệt. Có vô số nguồn dữ liệu thực tế và dữ liệu xuất bản và nhiều cá nhân trong một công ty có thể cung cấp. Hơn nữa, thu thập, tổ chức, tách lọc và truyền đạt những dữ liệu này theo cách có hiệu quả thường vượt quá khả năng của một người.

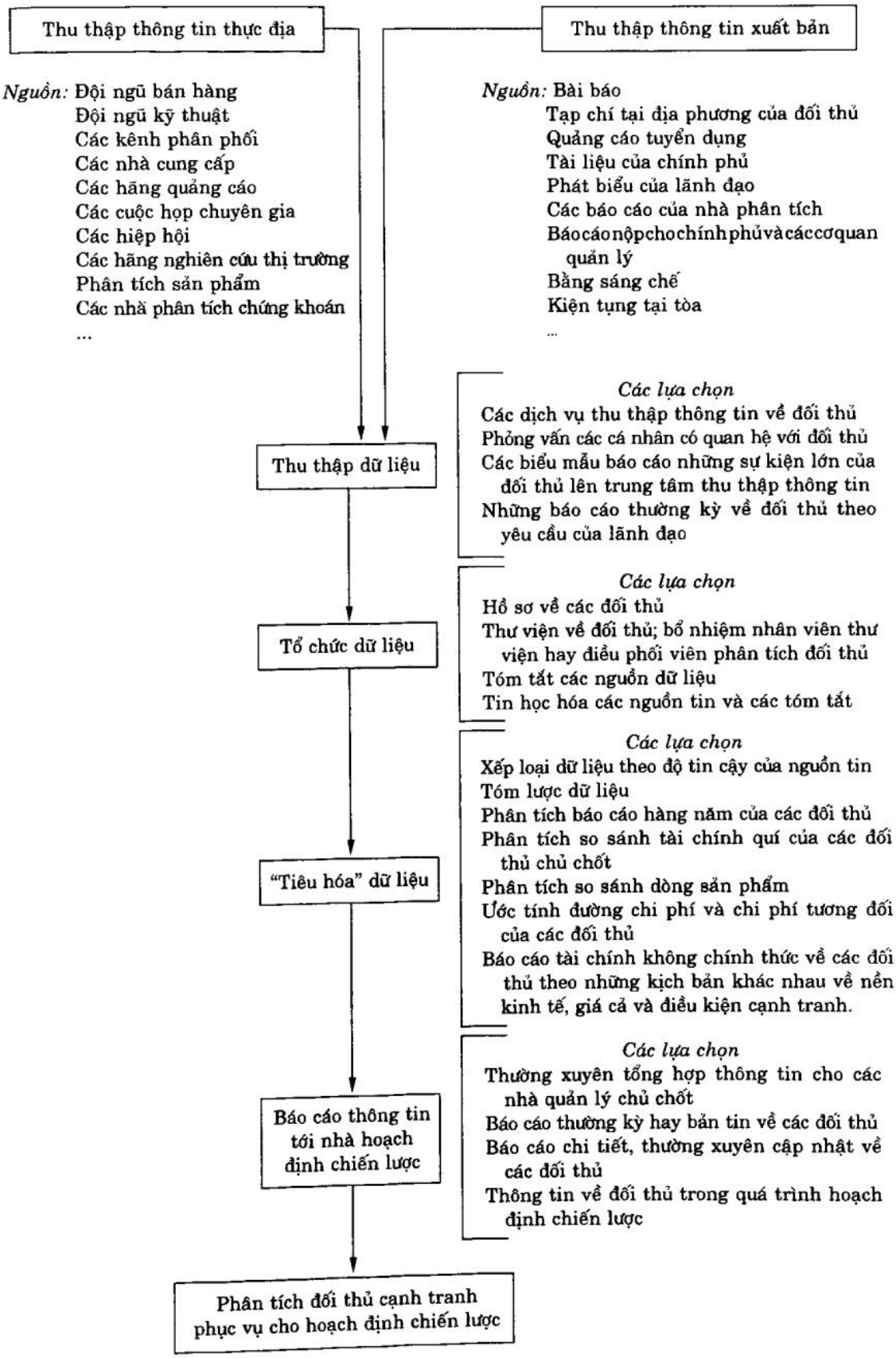
Người ta quan sát được rất nhiều phương pháp mà các doanh nghiệp tổ chức thực hiện các chức năng này trong thực tế. Các phương pháp này có thể là một nhóm phân tích đối thủ cạnh tranh nằm trong phòng kế hoạch và thực hiện tất cả các chức

năng (có thể dựa trên các bộ phận khác trong tổ chức để thu thập thông tin); hay một điều phối viên thu thập thông tin về đối thủ, người thực hiện các chức năng thu thập, tổ chức và truyền bá; hay một hệ thống trong đó nhà hoạch định chiến lược thực hiện các chức năng này không chính thức. Tuy nhiên, thường thì chẳng ai chịu trách nhiệm về phân tích đối thủ cạnh tranh cả. Có vẻ như không chỉ có một phương pháp đúng để thu thập thông tin về đối thủ nhưng rõ ràng là phải có ai đó chủ động quan tâm đến nó, nếu không nhiều thông tin hữu ích sẽ bị bỏ qua. Các lãnh đạo cấp cao có thể làm nhiều điều để kích thích điều này bằng cách đòi hỏi phải có thông tin chi tiết về đối thủ như một phần của quá trình lập kế hoạch. Tối thiểu nhất cũng cần có một giám đốc có trách nhiệm làm tiêu điểm cho hệ thống thu thập thông tin về đối thủ.

Mỗi một chức năng cũng có thể được thực hiện theo nhiều cách khác nhau, như được ghi chú ở hình 3-4. Những lựa chọn này bao gồm nhiều mức độ tinh vi và hoàn chỉnh khác nhau. Một doanh nghiệp nhỏ có thể không có đủ nguồn lực hay nhân lực để thực hiện một số cách tiếp cận phức tạp, trong khi một công ty có lợi ích lớn nếu hiểu được một số đối thủ chủ chốt nên thực hiện tất cả. Bất kể mức độ phức tạp đến đâu, cần phải chú trọng đến chức năng truyền bá. Thu thập dữ liệu sẽ là lãng phí thời gian trừ khi chúng được sử dụng trong hoạch định chiến lược và cần phải tìm ra những phương pháp sáng tạo để trình bày những dữ liệu này dưới hình thức súc tích và sử dụng được cho lãnh đạo cấp cao.

Bất kể cơ chế được lựa chọn để thu thập thông tin về đối thủ là gì, việc tổ chức một cơ chế chính thức và đòi hỏi tổ chức tài liệu đem lại nhiều lợi ích. Dữ liệu rất dễ bị mất và những ích lợi từ dữ liệu sẽ mất đi. Phân tích các đối thủ cạnh tranh rất quan trọng nên không thể thực hiện bừa bãi.

Hình 3-4: Các chức năng của một hệ thống thu thập thông tin về đối thủ



4
Tín hiệu thị trường

Một tín hiệu thị trường là bất kỳ một hành động nào của một đối thủ cạnh tranh cung cấp một chỉ báo trực tiếp hoặc gián tiếp về ý định, động cơ, mục tiêu hay hiện trạng của nó. Hành vi của các đối thủ sẽ tạo ra những tín hiệu theo vô số cách khác nhau. Một số tín hiệu là giả, một số tín hiệu là những cảnh báo và một số là những cam kết nghiêm túc với một hành động [1]. Tín hiệu thị trường là những phương tiện gián tiếp để thông tin trên thị trường và hầu hết nếu không nói là tất cả hành vi của một đối thủ cạnh tranh đều có thể mang thông tin hỗ trợ cho phân tích đối thủ cạnh tranh và hoạch định chiến lược.

Do đó, nhận ra và "đọc" chính xác các tín hiệu thị trường có vai trò quan trọng cho việc xây dựng chiến lược cạnh tranh và đọc tín hiệu từ hành vi của đối thủ là một bổ sung trọng yếu cho phân tích đối thủ cạnh tranh (chương 3). Hiểu biết về đánh tín hiệu cũng quan trọng cho những bước đi cạnh tranh, điều sẽ được thảo luận trong chương 5. Điều kiện tiên quyết để hiểu chính xác các tín hiệu là thực hiện được một phân tích cơ bản về đối thủ:

1 Có nhiều bằng chứng tìm thấy qua thí nghiệm về độc quyền nhóm cũng như qua quan sát về hành vi cạnh tranh chứng tỏ rằng tín hiệu thị trường có xuất hiện. Một thí nghiệm thú vị chứng tỏ tầm quan trọng của đánh tín hiệu là Fouraker and Siegel (1960).

các mục tiêu tương lai, các giả định về bản thân và về thị trường, các chiến lược hiện tại và các khả năng của đối thủ cạnh tranh. Việc đọc các tín hiệu thị trường, hình thức bậc hai của phân tích đối thủ cạnh tranh, được dựa trên những đánh giá về đối thủ trên cơ sở so sánh những khía cạnh đã biết về đối thủ với hành vi của nó. Như chúng ta sẽ thấy, để hiểu được những tinh tế trong các tín hiệu đòi hỏi phải có những so sánh giữa hành vi của đối thủ với những phân tích về đối thủ như trong chương 3.

Các loại tín hiệu thị trường

Các tín hiệu thị trường có thể có hai chức năng khác biệt cơ bản: chúng có thể là những chỉ báo tin cậy về động cơ, dự định hay các mục tiêu của đối thủ hay chúng có thể là những tín hiệu giả. Tín hiệu giả là những tín hiệu được tạo ra để lừa các đối thủ khác thực hiện hoặc không thực hiện một hành động nhằm có lợi cho người đánh tín hiệu. Phân biệt sự khác nhau giữa một tín hiệu giả và một tín hiệu trung thực thường đòi hỏi những đánh giá tinh vi.

Các tín hiệu thị trường có thể có nhiều hình thức, phụ thuộc vào hành vi cụ thể của đối thủ và phương tiện sử dụng. Khi thảo luận những hình thức tín hiệu khác nhau, điều quan trọng là chỉ ra chúng có thể được dùng như những tín hiệu giả như thế nào và làm thế nào có thể phân biệt một tín hiệu giả và một tín hiệu thật.

Những hình thức quan trọng của tín hiệu thị trường là:

NHỮNG TUYÊN BỐ TRƯỚC KHI HÀNH ĐỘNG

Hình thức, tính chất và thời điểm của những tuyên bố trước khi hành động có thể là những tín hiệu quan trọng. Một tuyên bố trước khi hành động là một thông báo công khai của đối thủ rằng nó *sẽ thực hiện hoặc không thực hiện* một số hành động, chẳng hạn như xây một nhà máy, thay đổi giá, v.v.... Một tuyên bố không nhất thiết đảm bảo là hành động đó sẽ được thực hiện. Tuyên bố có thể không được thực hiện trong thực tế, hoặc là bởi đối thủ không tuân theo tuyên bố, hoặc là bởi một tuyên bố sau đó vô hiệu

hóa hành động. Tính chất này của các tuyên bố bổ sung thêm giá trị cho tín hiệu, như sẽ được thảo luận sau.

Nói chung, những tuyên bố trước khi thực hiện có thể phục vụ một số chức năng đánh tín hiệu. Trước hết, chúng có thể là những nỗ lực theo đuổi cam kết thực hiện một hành động nhằm mục đích chiếm tiên cơ trước đối thủ. Chẳng hạn, nếu một đối thủ tuyên bố bổ sung mạnh mẽ công suất mới, đủ để đáp ứng toàn bộ tăng trưởng kỳ vọng của ngành, nó có thể cố gắng ngăn cản các doanh nghiệp khác tăng công suất, điều sẽ dẫn đến dư thừa công suất trong ngành. Hay như thường xảy ra với IBM, một đối thủ có thể công bố một sản phẩm mới từ rất lâu trước khi sản phẩm sẵn sàng tung ra thị trường, nhằm tìm cách lôi kéo khách hàng chờ đợi sản phẩm mới của doanh nghiệp thay vì mua sản phẩm của đối thủ trong thời gian đó [2]. Ví dụ, Berkey đã tiến hành vụ kiện độc quyền chống lại Kodak vì Eastman Kodak đã thông báo sản phẩm máy ảnh mới quá sớm trước khi sản xuất nhằm làm giảm doanh số của các sản phẩm cạnh tranh.

Thứ hai, các tuyên bố có thể là những *đe dọa* thực hiện hành động nếu một đối thủ theo đuổi một bước đi đã được hoạch định. Chẳng hạn, nếu doanh nghiệp A biết được dự định giảm giá một số sản phẩm của đối thủ B (hoặc đối thủ B tuyên bố dự định đó), doanh nghiệp A có thể tuyên bố dự định giảm giá sớm hơn nhiều đối thủ B. Điều này có thể ngăn cản đối thủ B theo đuổi dự định giảm giá, bởi vì B biết rằng A sẽ không vui với giá thấp hơn và sẵn sàng khởi động một cuộc chiến giá cả.

Thứ ba, các tuyên bố có thể là các *bài kiểm tra cảm nghĩ của đối thủ*, lợi dụng thực tế rằng chúng không nhất thiết phải được thực hiện. Doanh nghiệp A có thể tuyên bố một chương trình bảo hành mới để xem những đối thủ khác trong ngành phản ứng ra sao. Nếu họ phản ứng như dự đoán, A sẽ thực hiện chương trình này như kế hoạch. Nếu các đối thủ đánh tín hiệu không hài lòng hoặc tuyên bố những chương trình bảo hành khác với chương trình của A, A có thể phải hoặc là rút lại dự định hoặc là tuyên bố một chương trình bảo hành được sửa đổi để ứng phó với chương trình của các đối thủ.

---

2 Xem Brock (1975).

Chuỗi hành động này gợi ý một vai trò thứ tư của các tuyên bố liên quan đến vai trò đe dọa. Những tuyên bố có thể là phương tiện *truyền tải sự hài lòng hoặc không hài lòng* với những phát triển cạnh tranh trong ngành [3]. Tuyên bố một bước đi phù hợp với bước đi của một đối thủ có thể chỉ sự hài lòng trong khi tuyên bố một bước đi trừng phạt hoặc một cách tiếp cận hoàn toàn khác đối với cùng vấn đề có thể chỉ sự không hài lòng.

Chức năng thứ năm và phổ biến của tuyên bố là chức năng hòa giải nhằm giảm tối thiểu mức độ kích động của một thay đổi chiến lược sắp diễn ra. Tuyên bố này nhằm tránh có những điều chỉnh chiến lược khích động chiến tranh và sự trả đũa. Ví dụ, doanh nghiệp A có thể quyết định giảm mức giá xuống. Tuyên bố hành động này sớm và lý giải nó trên cơ sở những thay đổi về chi phí có thể tránh được việc doanh nghiệp B coi việc thay đổi giá đó là một cuộc tấn công nhằm giành thị phần và trả đũa mãnh liệt. Vai trò này của các tuyên bố đặc biệt phổ biến khi sự điều chỉnh chiến lược cần thiết không có ý gây hấn. Tuy nhiên, những tuyên bố như vậy cũng có thể sử dụng để ru ngủ đối thủ nhằm tạo điều kiện cho việc thực hiện một bước đi tấn công. Đây là một trong nhiều trường hợp mà một tín hiệu có thể là một con dao hai lưỡi.

Chức năng thứ sáu của các tuyên bố là *tránh các bước đi tốn kém xảy ra đồng thời* trong những hành động như tăng công suất mà việc các đối thủ cùng tăng công suất sẽ dẫn đến dư thừa công suất. Các doanh nghiệp có thể tuyên bố các kế hoạch mở rộng từ sớm, tạo điều kiện cho các đối thủ lập lịch trình tăng công suất phù hợp nhằm giảm thiểu công suất thừa [4].

Một chức năng cuối cùng của các tuyên bố là để *thông tin với*

---

3 Các đối thủ cũng có thể bình luận về sự hài lòng hay không hài lòng của họ trực tiếp thông qua các cuộc phỏng vấn, phát biểu với các nhà phân tích chứng khoán, v.v.... Nhưng tuyên bố rằng họ sẽ thực hiện một điều gì đó, để phản ứng với bước đi của một doanh nghiệp, thường là một một cam kết gắn bó với vị trí của họ hơn là những tuyên bố chỉ về sự hài lòng hay không hài lòng. Điều này là bởi vì thất hứa với một tuyên bố sẽ đem lại thiệt hại lớn hơn về độ tin cậy so với việc tiến hành một hành động không nhất quán với những gì được phát biểu trong một cuộc phỏng vấn hay một phát biểu. Đôi khi, phỏng vấn và phát biểu được sử dụng để đánh tín hiệu về sự không hài lòng để buộc một doanh nghiệp khác phải thay đổi suy nghĩ và nếu chiến thuật này không thành công, một tuyên bố sẽ được đưa ra rằng doanh nghiệp sẽ theo đuổi hành động này.

4 Quá trình như vậy thường hay đổ vỡ. Xem chương 15 "Mở rộng công suất".

cộng đồng tài chính, nhằm mục đích nâng giá cổ phiếu hoặc cải thiện danh tiếng công ty. Hành động phổ biến này nghĩa là các doanh nghiệp thường có một động cơ về quan hệ công chúng khi thông báo những mặt tích cực nhất có thể về tình hình của họ. Những tuyên bố loại này có thể gây rắc rối khi truyền đi những tín hiệu không đúng đến các đối thủ.

Các tuyên bố đôi khi cũng có thể phục vụ mục đích thống nhất *sự ủng hộ nội bộ* với một bước đi. Cam kết công khai doanh nghiệp sẽ thực hiện một việc gì đó có thể là cách để hạn chế tranh cãi nội bộ về sự hợp lý của hành động đó.Những tuyên bố về các mục tiêu tài chính không hiếm khi phục vụ chức năng tập hợp sự ủng hộ này.

Từ thảo luận trên, rõ ràng là toàn bộ cuộc chiến cạnh tranh có thể được tiến hành thông qua các tuyên bố trước khi nguồn lực thực tế được sử dụng. Một chuỗi tuyên bố gần đây của các nhà sản xuất bộ nhớ máy tính cung cấp một minh họa về điều này. Texas Instruments đã tuyên bố giá bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên (RAM) cho hai năm. Một tuần sau, Bowmar tuyên bố một mức giá thấp hơn. Ba tuần sau nữa, Motorola tuyên bố mức giá còn thấp hơn nữa. Cuối cùng, hai tuần sau đó, Texas Instruments tuyên bố mức giá bằng một nửa mức giá của Motorola và các doanh nghiệp khác quyết định không sản xuất sản phẩm. Do đó, trước khi bất kỳ khoản đầu tư nào được thực hiện, Texas Instruments đã chiến thắng [5]. Tương tự, những tuyên bố mua bán qua lại có thể xác định mức thay đổi giá hoặc hình thành một chương trình hạ giá mới mà không cần phải phá vỡ thị trường và mạo hiểm tiến hành một cuộc chiến bằng cách thực sự đưa ra một chương trình và sau đó phải thay đổi hoặc rút lại.

Phân biệt được liệu một tuyên bố trước khi hành động là một nỗ lực chiếm tiên cơ hay là một hành động hòa giải rõ là rất quan trọng để có hành động đúng. Xuất phát điểm để phân biệt là phân tích về những lợi ích lâu dài mà đối thủ có thể tích lũy được từ hành động chiếm tiên cơ [6]. Nếu có những lợi ích như thế,

5 Để có kết quả này, Texas Instruments cũng phải thể hiện cam kết đáng tin cậy của nó, từ những hành động khác, rằng nó sẽ thực sự bán bộ nhớ ở mức giá thấp. Nếu không sẽ không ngăn cản được sự gia nhập của các đối thủ cạnh tranh. (Xem chương 5).

6 Chương 15 bàn về những điều kiện hỗ trợ cho một chiến lược chiếm tiên cơ.

động cơ "tiên hạ thủ vi cường" có thể có khả năng xảy ra rất cao. Mặt khác, nếu có rất ít lợi ích từ việc đi trước đối thủ hoặc nếu đối thủ đáng lẽ sẽ có lợi hơn nếu tiến hành một bước đi gây bất ngờ, tuyên bố có thể chỉ là một hành động hòa giải. Một tuyên bố thông báo một hành động ít có hại cho đối thủ hơn bình thường, căn cứ vào những năng lực của đối thủ, thường có thể được coi là hòa giải. Một manh mối khác về động cơ của tuyên bố là thời điểm tuyên bố so với thời gian dự định thực hiện hành động. Những tuyên bố trước khi hành động rất lâu thường có tính hòa giải, nếu các yếu tố khác như nhau, mặc dù rất khó có thể khái quát hóa hoàn toàn.

Cần chú ý rằng các tuyên bố có thể là giả bởi vì chúng không cần phải luôn được thực hiện. Như đã mô tả, một tuyên bố có thể là một cách thể hiện cam kết của doanh nghiệp nhằm đe dọa với mục đích buộc đối thủ hoặc là rút lui, hoặc là giảm bớt tính khiêu khích của hành động hoặc là không tiến hành hành động đó. Ví dụ, một doanh nghiệp có thể tuyên bố dự định một nhà máy lớn được xây dựng để duy trì thị phần trong ngành nhằm buộc các đối thủ phải rút các lời tuyên bố tăng công suất bởi vì kế hoạch xây nhà máy của doanh nghiệp sẽ tạo ra dư thừa công suất lớn trong ngành. Nếu tuyên bố giả nhằm mục đích này thất bại, có thể có rất ít động cơ cho doanh nghiệp thực hiện lời đe dọa này. Tuy nhiên, việc một đe dọa hay cam kết khác có được thực hiện hay không có những tác động quan trọng đến độ tin cậy của những cam kết và tuyên bố trong tương lai. Trong những trường hợp cực đoan, một tuyên bố có thể là giả nhằm lừa các đối thủ tiêu tốn nguồn lực nhằm tự vệ chống lại một mối đe dọa không hề tồn tại.

Tuyên bố trước của các đối thủ cạnh tranh có thể được thực hiện bằng nhiều phương tiện: thông cáo báo chí chính thức, phát biểu của lãnh đạo với các nhà phân tích chứng khoán, phỏng vấn với báo chí và những hình thức khác. Phương tiện lựa chọn để tuyên bố là một manh mối để dự đoán động cơ nằm phía sau của nó. Tuyên bố càng trang trọng thì càng chứng tỏ doanh nghiệp tuyên bố muốn chắc chắn rằng nội dung tuyên bố được truyền tải và được nhiều người biết đến hơn. Phương tiện truyền tải cũng ảnh hưởng đến đối tượng tiếp nhận. Tuyên bố trên một tạp chí thương mại chuyên ngành chủ yếu gây chú ý cho các đối thủ cạnh tranh và

các thành viên khác trong ngành. Nó có thể có sắc thái ý nghĩa khác với tuyên bố với các nhà phân tích chứng khoán hay với báo chí kinh doanh. Một tuyên bố sớm với đối tượng rộng rãi có thể là một cách để thiết lập một cam kết "công khai" về việc thực hiện một hành động nào đó mà các đối thủ sẽ rất khó có thể rút lại. [7]

NHỮNG TUYÊN BỐ VỀ KẾT QUẢ HAY VỀ HÀNH ĐỘNG SAU KHI NÓ ĐÃ XẢY RA.

Các doanh nghiệp thường tuyên bố (xác minh) sự bổ sung công suất, doanh số và các kết quả hay hành động khác sau khi chúng đã xảy ra. Những tuyên bố như thế có thể mang theo tín hiệu, đặc biệt nếu doanh nghiệp công bố những thông tin mà bình thường rất khó kiếm được và/hoặc gây ngạc nhiên khi quyết định công khai những thông tin này.Tuyên bố sau khi sự kiện đã xảy ra có chức năng đảm bảo rằng các doanh nghiệp khác biết và ghi chép những thông tin đã được tiết lộ - điều có thể ảnh hưởng đến hành vi của họ.

Giống như bất kỳ tuyên bố nào khác, một tuyên bố sau có thể sai, hoặc nhiều khả năng hơn là có tính lừa bịp, dù điều này dường như không phổ biến. Nhiều tuyên bố như thế đề cập đến những dữ liệu như thị phần mà không được kiểm soát hay thông qua những thủ tục kiểm duyệt đầy đủ của SEC. Các doanh nghiệp đôi khi tuyên bố những dữ liệu sai nếu họ tin rằng những dữ liệu này có thể ngăn chặn đối thủ và có thể thể hiện cam kết. Một ví dụ về chiến thuật này là cộng doanh số của một số sản phẩm liên quan vào doanh số sản phẩm chính và nhờ đó làm tăng thị phần. Một chiến thuật khác là trích dẫn công suất tối đa của một nhà máy mới như là công suất đã có, mặc dù để đạt được công suất đó cần phải tiến hành một đợt bổ sung công suất nữa [8]. Nếu doanh nghiệp có thể hiểu được hay suy luận được những chiến thuật lừa bịp đó, chúng sẽ hàm chứa những tín hiệu quan trọng về mục tiêu và sức mạnh cạnh tranh thực sự của đối thủ.

---

7 Xem thảo luận về ý nghĩa của cam kết trong các tình huống cạnh tranh trong chương 5.

8 Hành động này rõ ràng khác với tuyên bố công suất hiện có một cách chính xác và đồng thời tuyên bố kế hoạch mở rộng trong tương lai.

NHỮNG THẢO LUẬN CÔNG KHAI CỦA ĐỐI THỦ VỀ NGÀNH

Không hiếm khi các đối thủ cạnh tranh bình luận về tình hình trong ngành, bao gồm cả những dự báo về cầu và giá cả, về công suất tương lai, về ý nghĩa của những thay đổi ngoại sinh như chi phí nguyên liệu tăng... Những bình luận như thế mang theo nhiều tín hiệu bởi vìchúng có thể thể hiện những giả thiết của đối thủ về ngành mà dựa trên đó đối thủ có thể đang xây dựng chiến lược. Vì thế, bình luận này có thể là một nỗ lực cố ý hay vô tình nhằm khiến các doanh nghiệp khác hoạt động với những giả thiết tương tự và nhờ đó giảm thiểu khả năng hiểu nhầm động cơ và gây chiến tranh. Bình luận cũng có thể hàm chứa lời biện hộ ngấm ngầm về việc tăng giá: "Cạnh tranh về giá cả vẫn rất gay gắt. Ngành đang phải chuyển chi phí tăng thêm lên vai khách hàng" [9]. "Vấn đề trong ngành là một số doanh nghiệp không nhận ra rằng mức giá hiện tại bất lợi cho khả năng tăng trưởng và sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao trong dài hạn của chúng ta" [10]. Hay những thảo luận về ngành có thể bao hàm những lời kêu gọi ngầm rằng các doanh nghiệp khác chỉ tăng công suất có trật tự, không tiến hành cạnh tranh quảng cáo mạnh mẽ, không phá vỡ thứ bậc khi giao dịch với những khách hàng lớn.. cũng như những lời hứa hợp tác ngầm nếu các doanh nghiệp khác hành động "phù hợp".

Dĩ nhiên, doanh nghiệp đã bình luận có thể đang cố gắng lý giải hiện trạng của ngành nhằm cải thiện vị trí của chính nó. Ví dụ, nó có thể thích giá giảm và do đó có thể miêu tả hiện trạng của ngành sao cho giá của đối thủ cạnh tranh trở nên quá cao, mặc dù các đối thủ cạnh tranh sẽ thực sự có lợi hơn nếu giữ nguyên mức giá. Khả năng này hàm ý rằng các doanh nghiệp phải tự đánh giá hiện trạng của ngành khi đọc các tín hiệu trong bình luận của đối thủ và tìm kiếm những mặt trong đó vị trí của một đối thủ có thể được cải thiện nhờ cách lý giải hiện trạng ngành của nó, nhờ đó thỏa hiệp với những dự định của nó.

---

9 Chủ tịch của Sherwin – Williams Coating Group đã bình luận về ngành sơn trong bài "A Thin Coating of Profit for Paint Makers", Business Week, 14 tháng 8 năm 1977.

10 Lãnh đạo của một nhà sản xuất hàng đầu đã phát biểu với các nhà phân tích chứng khoán như vậy.

Bên cạnh việc bình luận về ngành nói chung, các doanh nghiệp đôi khi bình luận trực tiếp về các bước đi của đối thủ cạnh tranh: "Việc mở rộng hoạt động bán hàng trả chậm cho các nhà phân phối là không phù hợp với công ty X vì những lý do Y". Một bình luận như vậy có thể có tín hiệu về sự hài lòng hay không hài lòng với hành động của đối thủ. Tuy nhiên, cũng như mọi tuyên bố công khai khác, có nhiều cách diễn giải mục đích của nó. Nó có thể vì lợi ích riêng bằng cách bày tỏ sự hài lòng về hành động của đối thủ nhằm cải thiện vị trí của chính nó.

Đôi khi các doanh nghiệp ca ngợi đối thủ hay ca ngợi toàn ngành nói chung. Điều này đã xảy ra, chẳng hạn, trong ngành quản lý bệnh viện. Lời ca ngợi này thường là một cử chỉ hòa giải nhằm làm giảm căng thẳng hoặc chấm dứt một hành động không mong muốn. Nó phổ biến nhất trong những ngành trong đó tất cả các doanh nghiệp đều bị ảnh hưởng bởi hình ảnh chung của ngành đối với nhóm khách hàng hoặc cộng đồng tài chính.

BÌNH LUẬN VÀ LÝ GIẢI CỦA CÁC ĐỐI THỦ VỀ BƯỚC ĐI CỦA HỌ

Các đối thủ thường bình luận về các bước đi của họ với công chúng hoặc trong các diễn đàn mà bình luận đó có khả năng đến với các doanh nghiệp khác. Một ví dụ phổ biến là bình luận về một bước đi với các khách hàng hoặc nhà phân phối lớn. Trong trường hợp đó, bình luận này gần như chắc chắn sẽ được truyền bá rộng khắp trong ngành.

Lý giải hay bình luận của một doanh nghiệp về bước đi của nó có thể phục vụ, vô tình hay hữu ý, ít nhất ba mục đích. Một là, nó có thể là một cố gắng để các doanh nghiệp khác hiểu được lô gíc của bước đi đó và do đó, đi theo hoặc để thông tin rằng bước đi đó không nhằm kích động chiến tranh. Hai là, lý giải hay bình luận về các bước đi có thể là một cử chỉ phòng vệ. Các doanh nghiệp giới thiệu sản phẩm mới hay thâm nhập một thị trường mới đôi khi thông báo với báo chí những câu chuyện về sự khó khăn và tốn kém khi tiến hành bước đi này. Điều này có thể ngăn cản các doanh nghiệp các cố gắng làm theo. Cuối cùng, bình luận về các bước đi có thể là một nỗ lực thể hiện cam kết.

Doanh nghiệp có thể nhấn mạnh đến những nguồn lực khổng lồ đã đổ ra và cam kết dài hạn của nó đối với bước đi mới này nhằm làm cho các đối thủ tin rằng nó sẽ không bỏ cuộc và không cố gắng hất cẳng nó.

CÁC CHIẾN THUẬT CỦA DOANH NGHIỆP SO VỚI NHỮNG GÌ HỌ CÓ THỂ THỰC HIỆN

So với những gì một doanh nghiệp đáng lẽ có thể chọn thực hiện, mức giá và mức độ quảng cáo, quy mô công suất bổ sung, đặc trưng cụ thể về sản phẩm,... trong thực tế đều bao hàm những tín hiệu quan trọng về động cơ của doanh nghiệp. Nếu những lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp là lựa chọn gây thiệt hại nhất cho các đối thủ khác, đó là tín hiệu tấn công mạnh mẽ. Nếu doanh nghiệp lẽ ra có thể gây thiệt hại cho đối thủ nhiều hơn với những chiến lược khác trong số những chiến lược khả thi, đó có thể là tín hiệu hòa giải. Một đối thủ cư xử không nhất quán với những lợi ích của nó cũng có thể ngầm đánh tín hiệu về sự hòa giải.

CÁCH THỰC HIỆN NHỮNG THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC

Sản phẩm mới của một doanh nghiệp ban đầu có thể được giới thiệu ở một thị trường ngoại vi hoặc được tích cực bán ngay lập tức cho những khách hàng quan trọng của các đối thủ. Một thay đổi giá có thể ban đầu được thực hiện trên những sản phẩm trọng tâm trong dòng sản phẩm của doanh nghiệp hoặc trên những sản phẩm hoặc phân đoạn thị trường mà doanh nghiệp không coi trọng lắm. Một bước đi có thể được thực hiện vào một thời điểm thông thường trong năm cho những thay đổi như vậy hoặc có thể được thực hiện vào một thời điểm khác thường. Đó là những ví dụ cho thấy cách hầu hết mọi thay đổi chiến lược được thực hiện có thể giúp phân biệt giữa mong muốn tấn công các đối thủ cạnh tranh với mong muốn thực hiện một bước đi có lợi nhất cho toàn ngành. Tuy nhiên, ở đâu có những động cơ như vậy, ở đó thường có rủi ro tín hiệu giả.

SỰ CHUYỂN HƯỚNG KHỎI CÁC MỤC TIÊU TRONG QUÁ KHỨ

Nếu một đối thủ có lịch sử chỉ sản xuất những sản phẩm cao cấp, việc nó giới thiệu một sản phẩm có chất lượng thấp hơn hẳn là một chỉ báo về khả năng điều chỉnh các mục tiêu hoặc các giả thiết. Sự chuyển hướng ra khỏi các mục tiêu quá khứ trong những mặt khác của chiến lược cũng có thông điệp tương tự. Những chuyển hướng này có thể có thể đòi hỏi một giai đoạn chú tâm vào phân tích tín hiệu và phân tích đối thủ.

SỰ CHỆCH HƯỚNG KHỎI NHỮNG TIỀN LỆ TRONG NGÀNH

Một bước đi chệch khỏi những chuẩn mực trong ngành thường là một tín hiệu tấn công. Các ví dụ bao gồm giảm giá những sản phẩm mà chưa từng có giảm giá trong ngành và xây dựng nhà máy ở những vùng địa lý hoàn toàn mới hoặc ở một đất nước mới.

TẤN CÔNG CHÉO

Tấn công chéo là tình huống khi một doanh nghiệp A thực hiện một hành động trong một khu vực và một đối thủ phản ứng lại trong một khu vực khác với một hành động khác làm ảnh hưởng đến doanh nghiệp A. Tình huống này không hiếm khi xảy ra khi các doanh nghiệp cạnh tranh trong những khu vực địa lý khác nhau hoặc có nhiều dòng sản phẩm không hoàn toàn chồng lấp nhau. Ví dụ, một doanh nghiệp ở bờ đông thâm nhập vào thị trường miền tây có thể sẽ bị một doanh nghiệp miền tây, ngược lại, thâm nhập vào thị trường miền đông. Trường hợp tương tự như thế đã xảy ra trong ngành cà phê rang. Maxwell House đã có vị trí vững chắc từ lâu ở miền Đông trong khi sức mạnh của Folger lại nằm ở miền Tây. Folger, bị Procter and Gamble mua lại, đã tăng cường thâm nhập các thị trường phía đông thông qua marketing mạnh mẽ. Maxwell chống trả một phần bằng cách cắt giảm giá và tăng chi phí marketing trong một số thị trường miền tây chính của Folger. Một ví dụ khác có thể xảy ra trong ngành máy móc. Deere gia nhập ngành máy đào đất vào cuối thập niên 50 với chiến lược tương tự như Caterpillar. Deere gần đây đã tích

cực thâm nhập một số thị trường chính của Caterpillar. Đang có những lời đồn đại khắp nơi là Caterpillar đang có kế hoạch thâm nhập ngành thiết bị nông nghiệp, nơi Deere đang rất mạnh [11]. Tấn công chéo thể hiện một lựa chọn của hãng muốn tự vệ, không đối đầu trực tiếp với hành động của đối thủ mà đối đầu gián tiếp với nó. Bằng cách phản ứng gián tiếp, doanh nghiệp muốn tự vệ có thể không muốn khởi động một loạt những hành động triệt phá lẫn nhau trên thị trường mà nó bị tấn công nhưng muốn thể hiện sự không hài lòng và đe dọa sẽ tiến hành một sự trả đũa nghiêm túc sau đó.

Nếu tấn công chéo được hướng vào một trong những thị trường "đẻ trứng vàng" của đối thủ, nó có thể được coi là một cảnh báo nghiêm túc. Nếu nó chỉ hướng vào một thị trường không quan trọng, nó có thể vẫn có hàm ý cảnh báo nhưng cũng hi vọng không kích động bất kỳ phản ứng vội vã hay đáng lo ngại nào từ đối thủ. Sự đáp trả trên một thị trường nhỏ cũng có thể phát ra tín hiệu rằng doanh nghiệp sẽ đáng cược với sự trả đũa chéo mạnh mẽ hơn nếu kẻ tấn công không chịu lùi bước.

Tấn công chéo có thể là một phương pháp đặc biệt hiệu quả để trừng phạt một đối thủ nếu có sự chênh lệch lớn về thị phần. Ví dụ, nếu tấn công chéo liên quan đến cắt giảm giá, chi phí thực hiện đối với đối thủ có thị phần lớn hơn sẽ lớn hơn nhiều. Điều này có thể làm tăng áp lực đối với kẻ tấn công ban đầu buộc nó phải lùi bước.

Một hàm ý của toàn bộ phân tích này là duy trì một thị phần nhỏ trong các thị trường chéo như vậy có thể có tiềm năng cản trở hành động của đối thủ.

TẤN CÔNG NHÃN HIỆU

Một dạng tín hiệu liên quan đến tấn công chéo là *tấn công nhãn hiệu.* Một doanh nghiệp bị đe dọa hay có nguy cơ bị đe dọa bởi một doanh nghiệp khác có thể đưa ra một nhãn hiệu sản phẩm có tác dụng – bất kể đây có là động cơ chủ yếu của nhãn hiệu này hay

11 Một lời đồn đại, cũng như một hành động thực tế, có thể được dùng như một sự tấn công chéo.

không – trừng phạt hay đe dọa trừng phạt kẻ tấn công. Ví dụ, Coca-Cola đã giới thiệu một nhãn hiệu mới là Mr. Pibb vào giữa những năm 1970 có đặc trưng sản phẩm rất giống với Dr. Pepper, một nhãn hiệu đang giành được thị phần. Maxwell House đưa ra một nhãn hiệu cà phê gọi là Horizon, có những tính chất và thiết kế bao bì tương tự như sản phẩm của Folger ở một số thị trường mà Folger đang cố gắng giành thị phần. Tấn công nhãn hiệu có thể được coi là lời cảnh báo hoặc một cuộc tấn công bất ngờ nhằm gánh đỡ cuộc tấn công của đối thủ. Nó cũng thường được đưa ra trước khi bất kỳ một cuộc tấn công nghiêm túc nào được thực hiện và do đó, có vai trò như một cảnh báo. Tấn công nhãn nhiệu cũng có thể được sử dụng làm vũ khí tấn công trong một chiến dịch lớn hơn.

CÁC VỤ KIỆN CHỐNG ĐỘC QUYỀN

Nếu một doanh nghiệp kiện chống độc quyền một đối thủ cạnh tranh, đó có thể được coi là một tín hiệu về sự không hài lòng hoặc trong một số trường hợp là chiến thuật quấy rối hay trì hoãn. Kiện chống độc quyền do đó có thể được coi giống như tấn công chéo. Bởi vì một vụ kiện có thể bị doanh nghiệp khởi kiện rút lại bất cứ khi nào, nó có thể là một tín hiệu nhẹ nhàng hơn về sự không hài lòng, chẳng hạn khó chịu về việc cắt giảm giá để cạnh tranh. Vụ kiện có thể hàm ý "lần này anh đã đẩy mọi việc đi quá xa và nên rút lui đi" mà không cần phải đối phó với những rủi ro có thể xảy ra khi đối đầu trực tiếp trên thị trường. Nếu một doanh nghiệp kiện một doanh nghiệp mạnh hơn, vụ kiện có thể là một cách để đảm bảo doanh nghiệp mạnh hơn sẽ không tiến hành bất cứ một hành động gây hấn nào trong thời gian kiện tụng. Nếu doanh nghiệp mạnh hơn cảm thấy nó đang bị dò xét về mặt luật pháp, sức mạnh của nó có thể vô hiệu hóa.

Nếu một doanh nghiệp kiện một doanh nghiệp nhỏ hơn, vụ kiện chống độc quyền có thể là hình thức bề ngoài để trừng phạt đối thủ. Vụ kiện khiến cho doanh nghiệp yếu hơn phải chịu những chi phí luật pháp rất lớn trong thời gian dài và cũng làm chệch hướng sự chú ý của nó khỏi hoạt động cạnh tranh trên thị trường. Hoặc, theo lập luận ở trên, vụ kiện có thể là một phương pháp rủi ro thấp để cảnh báo doanh nghiệp yếu hơn rằng nó đang cố gắng

chiếm quá nhiều thị phần. Vụ kiện đang diễn ra có thể thực tế "ngủ đông" nhờ những thủ thuật pháp lý và có thể được kích hoạt (gây thiệt hại cho doanh nghiệp yếu hơn) nếu doanh nghiệp yếu hơn tỏ ra hiểu sai tín hiệu.

Sử dụng lịch sử trong xác định tín hiệu

Nghiên cứu lịch sử quan hệ giữa những tuyên bố của một doanh nghiệp với những bước đi của nó, hay giữa những hình thức tín hiệu tiềm năng khác nhau với những kết quả theo sau, có thể cải thiện mạnh mẽ khả năng đọc tín hiệu chính xác. Tìm kiếm những dấu hiệu một đối thủ cạnh tranh có thể đã bất cẩn lộ ra trước khi tiến hành các hành động trong quá khứ cũng có thể giúp khám phá những loại tín hiệu vô ý đặc trưng riêng của đối thủ. Liệu có một số hoạt động của đội ngũ bán hàng luôn xảy ra trước khi có một thay đổi sản phẩm? Giới thiệu sản phẩm mới có phải luôn xảy ra sau hội nghị bán hàng toàn quốc? Thay đổi giá của dòng sản phẩm hiện có có phải luôn đi trước việc giới thiệu sản phẩm mới? Đối thủ có luôn thông báo bổ sung công suất khi mức sử dụng công suất của nó đạt tới một con số nhất định?

Dĩ nhiên, khi diễn giải những tín hiệu đó, luôn có khả năng hành vi của đối thủ sẽ thay đổi so với quá khứ; lý tưởng nhất là một phân tích đầy đủ về đối thủ cạnh tranh sẽ tìm ra những nguyên nhân kinh tế và tổ chức giải thích tại sao sự thay đổi đó lại có thể xảy ra sớm hơn.

Liệu việc chú ý đến các tín hiệu thị trường có thể gây xao lãng?

Với sự phức tạp khi diễn giải các tín hiệu thị trường, có người cho rằng sự chú ý quá mức vào chúng có thể gây ra sự xao lãng có tác dụng ngược. Thay vì rối tung lên với những dự đoán từ lời nói và hành động của đối thủ, các công ty nên tập trung bỏ thời gian và sức lực vào cạnh tranh.

Mặc dù có thể tưởng tượng ra được tình huống các nhà lãnh

đạo cấp cao quá chú tâm vào những tín hiệu mà bỏ quên những nhiệm vụ quản lý doanh nghiệp và xây dựng vị thế chiến lược vững chắc, đó không thể là lý do biện minh cho việc bỏ quên nguồn thông tin có tiềm năng quan trọng này. Hoạch định chiến lược luôn bao gồm những giả thiết rõ ràng hoặc ngầm định về các đối thủ và động cơ của chúng. Các tín hiệu thị trường có thể bổ sung những kiến thức về các đối thủ và do đó cải thiện chất lượng của những giả thiết này. Bỏ qua chúng chẳng khác gì bỏ qua đối thủ cạnh tranh.

5
Những bước đi cạnh tranh

Trong hầu hết các ngành, một đặc trưng trung tâm của cạnh tranh là các doanh nghiệp phụ thuộc lẫn nhau: các doanh nghiệp cảm nhận từ những bước đi của nhau và phản ứng lại chúng. Trong tình huống mà các nhà kinh tế gọi là độc quyền nhóm này, kết quả của một bước đi cạnh tranh của một doanh nghiệp ít nhất phụ thuộc ở một mức độ nào đó vào phản ứng của các đối thủ [1]. Những phản ứng "tồi" hoặc "kỳ quặc" của các đối thủ (ngay cả những đối thủ yếu hơn) thường có thể làm cho những bước đi chiến lược "tốt" trở nên không thành công. Do đó, thành công chỉ được đảm bảo nếu các đối thủ không chọn hoặc bị tác động phải phản ứng tiêu cực.

Trong một độc quyền nhóm, doanh nghiệp thường phải đối mặt với một tình thế tiến thoái lưỡng nan. Nó có thể theo đuổi lợi ích (lợi nhuận) của toàn bộ ngành (hay một nhóm doanh nghiệp) và

1 Một độc quyền nhóm là một tình huống nằm giữa độc quyền, trong đó chỉ có một doanh nghiệp, và cạnh tranh hoàn hảo, trong đó có vô số doanh nghiệp và việc gia nhập ngành dễ đến mức các doanh nghiệp không thực sự tác động được đến nhau mà chỉ phản ứng với điều kiện chung của toàn thị trường.

bằng cách đó không kích động các phản ứng cạnh tranh, hoặc nó có thể hành xử vì lợi ích riêng trước nguy cơ kích động sự trả đũa và leo thang cạnh tranh thành một cuộc chiến trong ngành. Tình huống tiến thoái lưỡng nan nảy sinh bởi vì lựa chọn những chiến lược hay phản ứng tránh các nguy cơ chiến tranh và làm cho toàn bộ ngành được lợi (các chiến lược này có thể được gọi là các *chiến lược hợp tác*) có thể có nghĩa là doanh nghiệp phải từ bỏ những cơ hội lợi nhuận và thị phần.

Tình huống này cũng tương tự như tình huống "tiến thoái lưỡng nan của người tù" trong lý thuyết trò chơi. Một phiên bản của tình huống này như sau. Hai người tù phải lựa chọn tố cáo đồng bọn hoặc im lặng không khai. Nếu cả hai đều một mực không khai báo, họ sẽ đều được tự do. Nếu cả hai đều khai báo, cả hai đều bị treo cổ. Tuy nhiên, nếu một người tù khai báo còn người kia lại không, kẻ khai báo không những được tự do mà còn được nhận tiền thưởng. Cả hai người tù sẽ cùng được lợi nếu họ lựa chọn không khai báo gì cả. Nhưng khi hành động vì lợi ích riêng, mỗi người tù đều có động cơ để khai báo miễn là đối phương không khai. Chuyển tình huống này sang trường hợp độc quyền nhóm, nếu các doanh nghiệp hợp tác, chúng có thể cùng nhau gặt hái lợi nhuận hợp lý. Tuy nhiên, nếu một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược vì lợi ích riêng mà các doanh nghiệp khác không thể trả đũa hiệu quả, nó sẽ kiếm được lợi nhuận thậm chí cao hơn. Dẫu vậy, nếu các đối thủ trả đũa mạnh mẽ, tất cả các doanh nghiệp đều sẽ bị thiệt hại hơn so với trường hợp chúng hợp tác với nhau.

Chương này trình bày một số nguyên lý để tiến hành những bước đi cạnh tranh trong tình huống như thế. Chúng ta sẽ xem xét cả những bước đi tấn công nhằm cải thiện vị trí và những bước đi phòng thủ nhằm ngăn cản đối thủ thực hiện những hành động không mong muốn. Trước hết, chương này dựa trên chương 1 để tìm hiểu xác suất xảy ra cạnh tranh bùng nổ trong một ngành, điều xác lập bối cảnh của bất kỳ bước đi tấn công hay phòng thủ nào. Sau đó, một số vấn đề khi thực hiện các loại bước đi cạnh tranh khác nhau được xem xét, bao gồm những bước đi hợp tác, những bước đi đe dọa và những bước đi có mục tiêu cản trở đối phương. Thảo luận về các vấn đề này sẽ minh họa vai trò quan trọng của *cam kết* hành động và các phương pháp thực hiện điều

này sẽ được nghiên cứu chi tiết. Cuối cùng, một số cách tiếp cận mà doanh nghiệp có thể sử dụng để thúc đẩy hợp tác trong ngành sẽ được thảo luận sơ qua.

Bên cạnh việc dựa vào chương 1, chương này cũng cần dựa vào những nguyên lý cơ bản trong phân tích đối thủ cạnh tranh được mô tả ở chương 3 và thảo luận về tín hiệu thị trường trong chương 4. Phân tích đối thủ cạnh tranh rõ ràng là một điều kiện tiên quyết để nghiên cứu bất kỳ bước đi tấn công hay phòng thủ nào và tín hiệu thị trường là công cụ để hiểu đối thủ cạnh tranh và sử dụng khi triển khai các bước đi cạnh tranh trong thực tế.

Bất ổn trong ngành: Xác suất của cuộc chiến cạnh tranh.

Câu hỏi đầu tiên đặt ra khi doanh nghiệp xem xét các bước đi tấn công hay phòng thủ là mức độ bất ổn nói chung trong ngành hay những điều kiện của ngành khiến cho một bước đi sẽ kích động một cuộc chiến rộng khắp. Một số ngành đòi hỏi những bước đi nhẹ nhàng hơn những ngành khác. *Cơ cấu* nền tảng của một ngành, được miêu tả trong chương 1, quyết định cường độ cạnh tranh trong ngành và khả năng đạt được một kết cục hợp tác hoặc tránh được chiến tranh. Càng có nhiều đối thủ cạnh tranh trong ngành, sức mạnh của chúng càng ngang bằng, sản phẩm của chúng càng chuẩn hóa, chi phí cố định càng cao và các điều kiện khác khiến họ cố gắng lấp đầy công suất, tăng trưởng trong ngành càng chậm thì càng có nhiều khả năng các doanh nghiệp liên tục nỗ lực theo đuổi lợi ích riêng. Chúng sẽ thực hiện các hành động như giảm nhẹ giá bán, điều gần như chắc chắn sẽ kích động vòng xoáy trả đũa kéo lợi nhuận xuống thấp. Tương tự, các mục tiêu và quan điểm của các đối thủ càng đa dạng hay bất cân xứng, lợi ích chiến lược của chúng với mỗi hoạt động kinh doanh cụ thể càng lớn, thị trường càng ít phân mảnh, càng khó để diễn giải chính sách bước đi của các đối thủ khác và duy trì một kết cục hợp tác. Nói rộng ra, cả các bước đi tấn công và phòng thủ đều rủi ro hơn nếu các điều kiện thị trường thúc đẩy cạnh tranh gay gắt.

Một số điều kiện khác trong ngành có thể ảnh hưởng đến khả

năng xảy ra cạnh tranh bùng nổ. Lịch sử cạnh tranh hay tính liên tục của tương tác giữa các đối thủ có thể thúc đẩy sự ổn định bởi vì nó tạo điều kiện xây dựng lòng tin (niềm tin rằng các đối thủ không dồn nhau vào cảnh phá sản) và dẫn đến những dự báo chính xác hơn về phản ứng của các đối thủ. Ngược lại, thiếu tính liên tục trong cạnh tranh giữa các đối thủ sẽ làm tăng khả năng xảy ra bùng nổ cạnh tranh. Sự liên tục của tương tác không chỉ phụ thuộc vào một nhóm ổn định các đối thủ mà còn sự ổn định của nhóm các lãnh đạo của các đối thủ đó.

Cạnh tranh đa khu vực hay tình huống các doanh nghiệp tương tác với nhau ở nhiều đấu trường cạnh tranh cũng có thể dẫn đến một kết cục ổn định trong ngành. Ví dụ, nếu hai doanh nghiệp cạnh tranh với nhau ở cả thị trường Mỹ và thị trường châu Âu, thắng lợi của một doanh nghiệp ở thị trường Mỹ có thể cân bằng với thắng lợi của một doanh nghiệp khác ở châu Âu mà chẳng doanh nghiệp nào chịu thiệt. Đa thị trường cho phép một doanh nghiệp có thể tưởng thưởng cho doanh nghiệp khác vì đã không tấn công nó [2], hoặc ngược lại, cho phép trừng phạt kẻ phản bội. Sự thông qua liên doanh hoặc tham gia các hoạt động chung cũng có thể thúc đẩy sự ổn định trong ngành nhờ nuôi dưỡng định hướng hợp tác và giúp các doanh nghiệp có được thông tin khá đầy đủ về nhau. Đầy đủ thông tin thường có tác dụng ổn định bởi vì nó giúp các doanh nghiệp tránh những phản ứng và những ý tưởng chiến lược sai lầm.

Cơ cấu ngành ảnh hưởng đến vị trí của các đối thủ cạnh tranh, áp lực buộc chúng phải tấn công và khả năng mâu thuẫn lợi ích giữa chúng. Cơ cấu ngành do đó xác lập những tham số cơ bản trong đó các bước đi cạnh tranh được thực hiện. Tuy nhiên, cơ cấu không hoàn toàn quyết định điều gì sẽ xảy ra trên thị trường. Cạnh tranh còn phụ thuộc vào tình hình cụ thể của các đối thủ cạnh tranh. Một nhiệm vụ khác trong đánh giá tính bất ổn của ngành và bối cảnh chung để thực hiện các bước đi là phân tích đối thủ cạnh tranh. Sử dụng những kỹ thuật đã được miêu tả trong chương 3, doanh nghiệp cần nghiên cứu những bước đi mà mỗi đối thủ có thể thực hiện, mối đe dọa gây ra và khả năng phòng thủ

2 Hay "phần thưởng phụ" (side-payment) theo thuật ngữ của lý thuyết trò chơi

hiệu quả của mỗi đối thủ trước các bước đi đó. Phân tích này là điều kiện tiên quyết để phát triển các chiến lược ngăn chặn hoặc để quyết định tiến hành các bước đi tấn công ở đâu và như thế nào. Ở đây, chúng ta giả thiết rằng phân tích này đã được hoàn thành từ trước.

Nhiệm vụ cuối cùng trong đánh giá tính bất ổn của ngành là quyết định bản chất của dòng thông tin giữa các doanh nghiệp trên thị trường, bao gồm cả mức độ chia sẻ hiểu biết giữa các doanh nghiệp về bối cảnh của ngành và khả năng thông tin hiệu quả về ý định của mỗi doanh nghiệp thông qua đánh tín hiệu. Dòng thông tin sẽ là trọng tâm của chương này.

Các bước đi cạnh tranh

Vì trong một độc quyền nhóm, doanh nghiệp phụ thuộc một phần vào hành vi của các đối thủ, để lựa chọn bước đi cạnh tranh đúng đắn đòi hỏi phải tìm ra một bước đi có thể quyết định nhanh chóng (không xảy ra cuộc chiến kéo dài hoặc nghiêm trọng) và cũng có lợi nhất cho doanh nghiệp. Nghĩa là, mục tiêu của doanh nghiệp là tránh một cuộc chiến tốn kém, gây ra thiệt hại cho tất cả các thành viên trong khi vẫn vượt lên trước các doanh nghiệp khác.

Một phương pháp là sử dụng những nguồn lực và khả năng vượt trội để đạt được kết quả có lợi cho doanh nghiệp, vượt qua được sự trả đũa. Phương pháp này có thể được gọi là *phương pháp bạo lực*. Nó chỉ có thể thực hiện được nếu doanh nghiệp có sự vượt trội rõ rệt và chỉ ổn định nếu doanh nghiệp duy trì được sự vượt trội này và các đối thủ hiểu sự vượt trội đó và không nỗ lực thay đổi vị trí của chúng một cách sai lầm.

Một số công ty dường như coi các bước đi cạnh tranh hoàn toàn là một trò chơi bạo lực: sử dụng ưu thế nguồn lực để tấn công đối thủ. Sức mạnh và điểm yếu (chương 3) của một doanh nghiệp rõ ràng giúp xác định những cơ hội và những nguy cơ mà nó phải đối mặt. Tuy nhiên, ngay cả nguồn lực vượt trội cũng thường không đủ đảm bảo có được kết cục mong muốn nếu các đối thủ phản ứng dữ dội (hoặc tồi tệ hơn là phản ứng liều lĩnh) hoặc nếu các đối thủ đang theo đuổi những mục tiêu rất khác biệt. Hơn nữa, trong

thực tế không phải doanh nghiệp nào muốn cải thiện vị trí chiến lược cũng sở hữu sức mạnh vượt trội. Cuối cùng, ngay cả khi có sức mạnh rõ rệt, một cuộc chiến cũng gây thiệt hại cho kẻ thắng cuộc và tốt nhất là nên tránh.

Các bước đi cạnh tranh cũng là một trò chơi mưu mẹo. Trò chơi này có thể được cơ cấu và các bước đi được lựa chọn và thực hiện sao nhằm tối đa hóa lợi ích bất kể doanh nghiệp có nguồn lực ra sao. Trong trường hợp lý tưởng, sẽ không có một cuộc chiến trả đũa nào xảy ra. Thực hiện các bước đi cạnh tranh trong độc quyền nhóm tốt nhất là kết hợp mọi nguồn sức mạnh mà doanh nghiệp có và áp dụng với mưu mẹo.

CÁC BƯỚC ĐI HỢP TÁC HOẶC KHÔNG CÓ TÍNH ĐE DỌA

Các bước đi không đe dọa mục tiêu của các đối thủ khác là điểm khởi đầu khi tìm kiếm phương pháp cải thiện vị trí. Dựa trên sự phân tích thấu đáo các mục tiêu và giả thiết của đối thủ, sử dụng khung phân tích trong chương 3, doanh nghiệp có thể tìm ra các bước đi giúp nâng cao lợi nhuận (hoặc ngay cả thị phần) mà không làm ảnh hưởng kết quả kinh doanh hay đe dọa quá đáng mục tiêu của những đối thủ cạnh tranh chủ chốt. Những bước đi như vậy có thể được phân chia thành ba loại:

- Những bước đi cải thiện vị trí của doanh nghiệp và *cải thiện* vị trí của các đối thủ cạnh tranh *ngay cả khi* các đối thủ này không bắt chước chúng.
- Những bước đi cải thiện vị trí của doanh nghiệp và *cải thiện* vị trí của các đối thủ cạnh tranh *chỉ khi* một số lượng đáng kể doanh nghiệp bắt chước chúng.
- Những bước đi cải thiện vị trí của doanh nghiệp bởi vì các đối thủ *sẽ không* bắt chước chúng.

Trường hợp thứ nhất có ít rủi ro nhất nếu có thể xác định những bước đi này. Một khả năng rủi ro là doanh nghiệp có thể tiến hành những hoạt động mà không chỉ làm giảm kết quả kinh doanh của bản thân nó mà còn ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của các đối thủ khác, chẳng hạn như một chiến dịch quảng cáo không hợp lý hay một cơ cấu giá lệch lạc với cơ cấu giá của ngành.

Sự tồn tại của những rủi ro này là sự thể hiện của một chiến lược yếu trong quá khứ.

Trường hợp thứ hai phổ biến hơn. Trong hầu hết các ngành, có những bước đi cải thiện được vị trí của mọi thành viên nếu tất cả các doanh nghiệp cùng tham gia. Ví dụ, nếu mọi doanh nghiệp đều giảm thời gian bảo hành từ hai năm xuống một năm, chi phí của tất cả các doanh nghiệp sẽ giảm và lợi nhuận sẽ tăng, miễn là tổng cầu của ngành không nhạy cảm với thời gian bảo hành. Một ví dụ khác là sự thay đổi chi phí kéo theo sự điều chỉnh giá. Vấn đề với những bước đi này là không phải tất cả các doanh nghiệp đều đi theo, bởi vì mặc dù bước đi này cải thiện vị trí tuyệt đối của họ, vị trí đó không phải là tối ưu. Ví dụ, doanh nghiệp với độ tin cậy sản phẩm cao nhất sẽ đánh mất lợi thế cạnh tranh nếu thời gian bảo hành bị rút ngắn lại. Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể không đi theo bước đi này bởi vì một vài doanh nghiệp có thể nhìn thấy cơ hội cải thiện vị trí tương đối khi làm thế với giả định rằng các doanh nghiệp khác vẫn tiến hành bước đi đó.

Để lựa chọn một bước đi loại này, các bước thực hiện là (1) đánh giá tác động của bước đi lên mỗi đối thủ cạnh tranh chính và (2) đánh giá những áp lực lên mỗi đối thủ về việc từ bỏ những lợi ích của hợp tác vì những lợi ích có thể thu được khi thay đổi vị trí tương đối của doanh nghiệp. Đây là một vấn đề trong phân tích đối thủ cạnh tranh. Khi tiến hành những bước đi mà thành công của chúng phụ thuộc vào sự đi theo của các đối thủ, có một nguy cơ là các đối thủ sẽ không đi theo những bước đi này. Rủi ro này không lớn nếu bước đi lựa chọn có thể được hủy bỏ dễ dàng hoặc nếu những dịch chuyển về vị trí tương đối của doanh nghiệp diễn ra hoặc là chậm chạp hoặc dễ điều chỉnh. Tuy nhiên, một bước đi như vậy có thể rất mạo hiểm nếu các doanh nghiệp không tham gia có tiềm năng giành được lợi ích đáng kể về mặt vị trí tương đối mà rất khó chiếm lại.

Việc xác định loại bước đi không có tính đe dọa thứ ba – bước đi mà các đối thủ sẽ không tham gia – phụ thuộc vào sự hiểu biết kỹ càng về những cơ hội mà những mục tiêu và giả thiết cụ thể của các đối thủ đem lại. Nó đòi hỏi phải tìm ra những bước đi mà các đối thủ sẽ không phản ứng bởi vì chúng không cảm thấy cần thiết làm điều đó. Ví dụ, một đối thủ có thể không mấy coi trọng

thị trường Mỹ La tinh mà thay vào đó tập trung vào coi thị trường Canada là cơ hội xuất khẩu. Việc thâm nhập vào thị trường Mỹ La tinh để chiếm lấy thị phần của các công ty địa phương có thể chẳng "xi nhê" gì đến đối thủ này.

Một bước đi được coi là không có tính đe dọa nếu:

- Các đối thủ cạnh tranh thậm chí không chú ý bởi vì những điều chỉnh chủ yếu diễn ra nội bộ trong doanh nghiệp thực hiện bước đi đó;
- Các đối thủ sẽ không quan tâm bởi dựa trên cảm nhận hoặc giả thiết của họ về ngành và phương pháp cạnh tranh trong ngành;
- Kết quả kinh doanh của các đối thủ bị tổn hại rất nhỏ, nếu có, theo *tiêu chuẩn của họ*.

Ví dụ, một bước đi kết hợp được một số tính chất này là sự thâm nhập của Timex vào ngành đồng hồ trong đầu những năm 1950 [3]. Chiến lược gia nhập của Timex là sản xuất đồng hồ giá rất rẻ (không lắp chân kính), rẻ đến mức...chẳng đáng để sửa khi bị hỏng. Đồng hồ này được bán tại các cửa hàng thuốc và những cửa hàng không có truyền thống bán đồng hồ khác thay vì tại các cửa hàng trang sức. Thụy Sĩ thống trị ngành đồng hồ thế giới vào lúc đó với những chiếc đồng hồ chất lượng cao, giá cao được bán thông qua các cửa hàng trang sức và được bán như một thiết bị chính xác. Ngành đồng hồ Thụy Sĩ đang tăng trưởng mạnh mẽ vào đầu thập kỷ 50. Đồng hồ của Timex quá khác so với đồng hồ Thụy Sĩ đến mức các công ty Thụy Sĩ dường như không coi nó như là một đối thủ cạnh tranh. Nó chẳng đe dọa hình ảnh về chất lượng sản phẩm hay đe dọa vị trí của họ với các cửa hàng bán đồ trang sức hay chiếm lấy vị trí là nhà sản xuất dẫn đầu về đồng hồ chất lượng cao, giá cao. Đồng hồ Timex có lẽ ban đầu đã tạo ra nhu cầu riêng thay vì giành doanh số từ đồng hồ Thụy Sĩ. Thêm nữa, các công ty Thụy Sĩ đang tăng trưởng và Timex ban đầu không phải là mối đe dọa đến kinh doanh của họ. Kết quả là, Timex có thể giành được một chỗ đứng vững chắc trong phân khúc thấp của thị trường

3 Để hiểu bối cảnh, xin xem Note on the Watch Industries in Switzerland, Japan and the United States, Intercollegiate Case Clearinghouse 9-373-090; và Timex (A), Intercollegiate Case Clearinghouse 6-373-080.

mà thậm chí chẳng gây được sự chú ý của các đối thủ Thụy Sĩ.

Để thực hiện các bước đi nhằm cải thiện vị trí của tất cả các thành viên đòi hỏi các đối thủ phải đều nhận thức rằng bước đi đó không có tính đe dọa. Những bước đi như thế có thể là một điều chỉnh phổ biến cần thiết do sự thay đổi các điều kiện trong ngành. Tuy nhiên, cả ba dạng bước đi không có tính đe dọa vẫn có rủi ro bị hiểu nhầm thành bước đi tấn công.

Các doanh nghiệp có thể dùng nhiều cơ chế để tránh sự hiểu nhầm này, mặc dù chẳng có cơ chế nào là hoàn toàn chắc chắn. Chủ động đánh tín hiệu thị trường (chương 4) thông qua các tuyên bố, bình luận công khai về bước đi là một cách thể hiện ý định ôn hòa. Ví dụ, thảo luận chi tiết với báo chí rằng chi phí tăng là nguyên nhân khiến giá thay đổi có thể giúp truyền đạt ý định của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng có thể trừng phạt những đối thủ không đi theo, chẳng hạn bằng cách tiến hành các chiến dịch quảng cáo và bán hàng hướng vào các khách hàng của đối thủ. Một cách khác để giảm nhẹ rủi ro diễn giải sai là dựa vào một doanh nghiệp có truyền thống dẫn đầu ngành. Trong một số ngành, một doanh nghiệp có lịch sử đi đầu trong việc điều chỉnh thích ứng với các điều kiện mới, các doanh nghiệp khác đợi sau khi nó hành động trước rồi mới làm theo. Một cơ chế khác nữa là gắn giá và các biến số quyết định khác với một số chỉ số dễ quan sát, chẳng hạn như chỉ số giá tiêu dùng, để tạo điều kiện cho sự điều chỉnh. Các tiêu điểm, sẽ được thảo luận ở dưới, là một cơ chế điều phối cũng có thể được sử dụng.

CÁC BƯỚC ĐI ĐE DỌA

Nhiều bước đi có thể cải thiện đáng kể vị trí của một doanh nghiệp lại gây ra đe dọa đối với các đối thủ cạnh tranh bởi vì đó là bản chất của độc quyền nhóm. Do đó, chìa khóa thành công của những bước đi này là dự đoán và tác động đến sự trả đũa của đối thủ. Nếu sự trả đũa diễn ra nhanh và hiệu quả, bước đi này có thể chẳng đem lại điều gì cho doanh nghiệp hoặc thậm chí còn làm tồi tệ thêm. Nếu sự trả đũa quá mạnh mẽ, doanh nghiệp có thể bị thiệt hại nặng nề.

Khi xem xét tiến hành những bước đi có tính đe dọa, những câu hỏi chủ yếu phải trả lời là:

1. Có khả năng xảy ra sự trả đũa không?
2. Sự trả đũa sẽ diễn ra khi nào?
3. Sự trả đũa có thể có hiệu quả ra sao?
4. Mức độ gay gắt của sự trả đũa. Đối thủ có sẵn sàng trả đũa mạnh mẽ ngay cả khi bản thân nó cũng chịu thiệt hại?
5. Có thể *tác động* vào sự trả đũa này không?

Bởi vì khung phân tích đối thủ cạnh tranh trong chương 3 đã trả lời một số câu hỏi trong số này, chúng ta ở đây sẽ chỉ tập trung dự đoán độ trễ của sự trả đũa đối với những bước đi có tính tấn công. Nhiều ý tưởng ở đây cũng có thể đảo ngược để giúp phát triển chiến lược phòng thủ. Khả năng tác động đến sự trả đũa cũng sẽ được thảo luận trong mục về cam kết ở phần sau của chương này.

ĐỘ TRỄ CỦA SỰ TRẢ ĐŨA

Nếu các điều kiện khác không đổi, doanh nghiệp sẽ muốn thực hiện một bước đi mà nó có được nhiều thời gian nhất trước khi các đối thủ có thể trả đũa hiệu quả. Khi phòng thủ, doanh nghiệp lại muốn các đối thủ tin rằng doanh nghiệp sẽ trả đũa nhanh chóng và hiệu quả đối với các bước đi của chúng. Độ trễ của sự trả đũa bắt nguồn từ bốn nguồn chính:

- Độ trễ trong nhận thức;
- Độ trễ khi xây dựng một chiến lược trả đũa;
- Không có khả năng khoanh vùng sự trả đũa khiến cho chi phí ngắn hạn của sự trả đũa tăng;
- Độ trễ do xung đột mục tiêu hoặc động cơ.

Nguyên nhân thứ nhất, *độ trễ do nhận thức,* là sự chậm trễ của các đối thủ trong việc nhận thức hoặc chú ý đến bước đi chiến lược ban đầu, bởi vì bước đi đó hoặc được giữ bí mật hoặc được tiến hành thầm lặng nằm ngoài những trọng tâm chú ý của các đối thủ (ví dụ, với các khách hàng nhỏ hoặc khách hàng nước ngoài). Đôi khi, bằng cách tiến hành bí mật hoặc thầm lặng, doanh nghiệp có thể thực hiện một bước đi hoặc xây dựng được năng lực mới trước khi các đối thủ có thể thực sự trả đũa. Các đối thủ có thể cũng không ngay lập tức nhận thức được một bước đi là nguy hiểm do

các mục tiêu, đánh giá về thị trường của họ, v.v... Trường hợp của đồng hồ Timex cũng là một ví dụ tốt ở đây. Một thời gian dài sau khi Timex bắt đầu tấn công lên doanh số của đồng hồ các nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ và Mỹ, đồng hồ Timex vẫn bị họ coi là một sản phẩm thấp cấp chẳng cần phải trả đũa.

Độ trễ nhận thức phụ thuộc một phần vào các cơ chế mà doanh nghiệp sử dụng để giám sát các hành vi cạnh tranh và có thể tác động vào độ trễ này. Khi các đối thủ cạnh tranh phụ thuộc vào các nguồn thống kê bên ngoài như các hiệp hội thương mại để có những số liệu cơ bản nhờ đó tính toán thị phần, họ có thể không có khả năng chú ý đến những bước đi cho đến khi những số liệu này được xuất bản. Độ trễ nhận thức đôi khi còn bị kéo dài nhờ các *chiến thuật nghi binh,* chẳng hạn như giới thiệu một sản phẩm hoặc thực hiện một số bước đi khác ở một khu vực khác với khu vực diễn ra hành động chính. Trên quan điểm phòng ngự, độ trễ nhận thức có thể được thu ngắn bằng cách xây dựng một hệ thống giám sát đối thủ nhằm thường xuyên thu thập dữ liệu về đội ngũ bán hàng, nhà phân phối, v.v.... Nếu giám sát cẩn thận, các đối thủ thực tế có thể sớm biết được các bước đi bởi vì một doanh nghiệp phải thực hiện những cam kết về không gian quảng cáo, giao nhận thiết bị và các hoạt động tương tự. Nếu các đối thủ biết rõ hệ thống giám sát này, điều đó càng có tác dụng ngăn chặn.

Độ trễ khi xây dựng một chiến dịch trả đũa khác nhau tùy theo loại bước đi khởi đầu. Trả đũa đối với một sự cắt giảm giá có thể tiến hành ngay tức thì nhưng có thể cần nhiều năm cho một nỗ lực phòng ngự chống lại một thay đổi về sản phẩm hay cho việc hiện đại hóa thiết bị để sánh với thiết bị mới của đối thủ. Chẳng hạn, một mẫu ô tô mới đòi hỏi ba năm từ khi lập kế hoạch cho đến khi giới thiệu sản phẩm. Một lò hơi hiện đại để sản xuất thép hay một nhà máy sản xuất giấy đồng bộ cần phải mất ba đến năm năm để xây dựng.

Doanh nghiệp cũng có thể tác động đến độ trễ loại này. Doanh nghiệp có thể tiến hành những hành động tấn công mà các đối thủ không thể trả đũa nhanh chóng, do yêu cầu tự nhiên cũng như những yếu kém nội tại của đối thủ. Trên quan điểm phòng ngự, thời gian chuẩn bị trả đũa có thể rút ngắn lại bằng cách dự

trữ những nguồn lực để trả đũa mặc dù có thể chẳng bao giờ phải sử dụng đến chúng. Ví dụ, những sản phẩm mới có thể được phát triển nhưng chưa tung ra, máy móc có thể đặt hàng với rủi ro đền bù khi hủy bỏ đặt hàng thấp, v.v....

Độ trễ *do không có khả năng khoanh vùng sự trả đũa* cũng tương tự như vấn đề phải tháo toàn bộ tivi để thay một bóng bán dẫn hỏng. Đặc biệt khi các hãng lớn phản ứng với những bước đi của các doanh nghiệp nhỏ hơn, sự trả đũa có thể tác động đến tất cả các khách hàng chứ không giới hạn ở nhóm khách hàng hoặc phân đoạn thị trường bị tấn công. Ví dụ, để đối phó với sự cắt giảm giá của một đối thủ nhỏ, một hãng lớn có thể phải cắt giảm giá đối với mọi khách hàng của nó, với thiệt hại lớn. Nếu một doanh nghiệp có thể tìm ra các bước đi ít tốn kém khi thực hiện hơn so với chi phí mà đối thủ phải bỏ ra để đối phó, nó có thể tạo ra được độ trễ của sự trả đũa và đôi khi thậm chí ngăn cản được sự trả đũa.

Độ trễ của trả đũa do *xung đột mục tiêu hoặc động cơ* là trường hợp cuối cùng và có ứng dụng rộng rãi trong nghiên cứu tương tác cạnh tranh. Đây là tình huống đã được giới thiệu ở chương 3, trong đó một doanh nghiệp tiến hành một bước đi đe dọa một số hoạt động kinh doanh của đối thủ nhưng nếu đối thủ trả đũa nhanh chóng và mạnh mẽ, nó sẽ tự làm hại chính mình. Hiệu ứng này có thể tạo ra độ trễ của trả đũa (và làm giảm hiệu quả của nó) hoặc thậm chí ngăn chặn hành động trả đũa. Một phần của thời gian trễ là thời gian cần thiết để thống nhất những mâu thuẫn nội bộ.

Tìm ra một tình huống mà các đối thủ cạnh tranh vướng vào những mục tiêu mâu thuẫn nhau là cốt lõi của những câu chuyện thành công ở nhiều công ty. Sự phản ứng chậm chạp của các công ty Thụy Sĩ đối với đồng hồ Timex là một ví dụ. Timex đã bán đồng hồ thông qua các cửa hàng thuốc thay vì các cửa hàng trang sức truyền thống và chú trọng vào loại đồng hồ có chi phí thấp, không cần sửa chữa và không phải là biểu tượng của địa vị mà chỉ là một bộ phận trong tủ quần áo. Doanh số tiêu thụ mạnh mẽ của đồng hồ Timex cuối cùng đã đe dọa các mục tiêu tăng trưởng và tài chính của công ty Thụy Sĩ đồng thời cũng đặt chúng vào một tình thế tiến thoái lưỡng nan nếu chúng trả đũa trực tiếp. Các

công ty Thụy Sĩ có quyền lợi rất lớn trong các cửa hàng trang sức và đã đầu tư mạnh mẽ vào việc xây dựng hình ảnh đồng hồ như một đồ trang sức chính xác. Trả đũa mạnh mẽ chống Timex sẽ chứng tỏ cách làm của Timex là đúng và đe dọa sự cần thiết phải hợp tác với các cửa hàng trang sức và làm mờ hình ảnh của đồng hồ Thụy Sĩ. Do đó, sự trả đũa của các công ty Thụy Sĩ đã không bao giờ xảy ra.

Có nhiều ví dụ khác về nguyên lý này. Những chiến lược sớm của Volkwagen và American Motor về một phương tiện vận tải giản lược với đôi chút sửa đổi về phong cách đã đặt ba ông lớn sản xuất ô tô vào tình thế khó khăn tương tự. Họ đã theo đuổi chiến lược nâng đời sản phẩm và thay đổi mẫu mã thường xuyên. Việc Bic gần đây giới thiệu sản phẩm dao cạo dùng một lần đã đặt Gillette vào tình huống khó xử: nếu nó phản ứng lại, nó có thể sẽ làm ảnh hưởng đến doanh số một sản phẩm khác trong dòng sản phẩm dao cạo của nó, một thế tiến thoái lưỡng nan mà Bic không phải đối mặt [4]. Cuối cùng, IBM đã miễn cưỡng khi nhảy vào ngành sản phẩm máy tính nhỏ bởi vì việc này đe dọa doanh số máy tính lớn của nó.

Tìm ra những bước đi chiến lược có lợi nhờ độ trễ của trả đũa hoặc những bước đi tối đa hóa thời gian trễ là những nguyên lý cơ bản của tương tác cạnh tranh. Tuy nhiên, tìm cách trì hoãn sự trả đũa không thể là một nguyên lý chiến lược vô điều kiện. Trả đũa chậm chạp nhưng mạnh mẽ có thể khiến kẻ châm ngòi thiệt hại nặng hơn là trả đũa nhanh nhưng kém hiệu quả hơn. Do đó, nếu có sự đánh đổi giữa độ trễ của trả đũa với hiệu quả và mức độ trả đũa, doanh nghiệp phải cân bằng hai yếu tố này khi lựa chọn bước đi.

CÁC BƯỚC ĐI PHÒNG THỦ

Cho tới giờ, chúng ta đã bàn về những bước đi tấn công nhưng ngăn chặn hoặc tự vệ trước các bước đi của đối thủ cũng quan trọng không kém. Dĩ nhiên, vấn đề của phòng thủ ngược lại với

4 Mô tả về bước đi của Bic được trình bày trong "Gillette: After the Diversification That Failed", Business Week, 28 tháng 2, 1977.

vấn đề của tấn công. Phòng thủ tốt là tạo ra một tình huống trong đó các đối thủ, sau khi tiến hành phân tích miêu tả ở trên hoặc sau khi đã thực sự tiến hành hành động, kết luận bước đi đó là không khôn ngoan. Cũng giống như các bước đi tấn công, phòng thủ có thể đạt được bằng cách bắt đối thủ phải rút lui sau một cuộc chiến. Tuy nhiên, phòng thủ có hiệu quả nhất *là ngăn chặn một cuộc chiến xảy ra.*

Để ngăn chặn một bước đi, điều cần thiết là làm cho đối thủ tin rằng sự trả đũa nhiều khả năng sẽ xảy ra và sẽ có hiệu quả. Một số phương pháp để tạo ra hiệu ứng này đã được trình bày và những phương pháp khác sẽ được giới thiệu như một bộ phận của khái niệm tổng quát về xây dựng *cam kết* sẽ được thảo luận dưới đây.

Tuy nhiên, ngay cả khi không thể ngăn chặn một bước tấn công của đối thủ, vẫn có một số cách để phòng vệ.

TRẢ ĐŨA LÀ MỘT CÁCH PHÒNG VỆ

Nếu một đối thủ tiến hành một bước đi và doanh nghiệp ngay lập tức trả đũa, hành động trừng phạt này có thể khiến cho đối thủ tin rằng sự trả đũa chắc chắn luôn xảy ra. Doanh nghiệp càng có khả năng hướng sự trả đũa vào đối thủ và tuyên truyền rằng mục tiêu của nó chỉ là kẻ gây hấn chứ không phải bất kỳ hãng nào khác, sự trả đũa càng có hiệu quả. Ví dụ, một cuộc tấn công nhãn hiệu bằng cách sao chép một sản phẩm cụ thể của đối thủ sẽ có tác dụng trừng phạt hiệu quả hơn nhiều so với giới thiệu một sản phẩm mới nói chung [5]. Ngược lại, nếu trả đũa không thể khoanh vùng (ví dụ như cắt giảm giá áp dụng với tất cả các khách hàng chứ không chỉ những khách hàng chung với đối thủ), sự trả đũa này sẽ tốn kém và ít hiệu quả hơn. Khi phản ứng đối với một bước đi không thể khoanh vùng vào doanh nghiệp gây chiến, sự trả đũa sẽ có rủi ro gây ra một chuỗi phản ứng dây chuyền, khiến cho việc trả đũa trở nên mạo hiểm hơn.

NGĂN CHẶN MỤC TIÊU CỦA ĐỐI THỦ

Khi hành động của đối thủ đã diễn ra, ngăn chặn không cho đối thủ đạt được các mục tiêu với kỳ vọng rằng tình trạng này sẽ còn

5 Ví dụ về tấn công nhãn hiệu được trình bày trong chương 4.

tiếp diễn có thể khiến cho đối thủ phải rút lui. Ví dụ, những doanh nghiệp mới gia nhập ngành thường có một số mục tiêu về tăng trưởng, thị phần, lợi nhuận trên vốn đầu tư và một số mốc thời gian đạt được chúng. Nếu doanh nghiệp mới không đạt được những mục tiêu này và tin rằng sẽ cần rất nhiều thời gian mới đạt được chúng, nó có thể sẽ rút lui hoặc xuống thang. Các chiến thuật để ngăn chặn đối thủ đạt mục tiêu bao gồm cạnh tranh giá mạnh mẽ, chi tiêu mạnh mẽ cho nghiên cứu, v.v.... Tấn công các sản phẩm mới trong giai đoạn kiểm nghiệm thị trường cũng có thể là phương pháp tốt để dự báo sự sẵn sàng chiến đấu của đối thủ trong tương lai và có thể ít tốn kém hơn so với chờ đợi sản phẩm mới được giới thiệu. Một chiến thuật khác là sử dụng những hợp đồng đặc biệt để khách hàng mua đầy sản phẩm về kho và đo đó, loại trừ cầu về sản phẩm và nâng chi phí gia nhập ngành trong ngắn hạn. Nếu vị trí thị trường của doanh nghiệp bị đe dọa, việc phải trả chi phí lớn trong ngắn hạn để ngăn chặn đối thủ có thể cũng xứng đáng. Tuy nhiên, điều thiết yếu trong chiến lược này là phải có một giả thuyết tốt về mục tiêu kinh doanh và khung thời gian của đối thủ.

Một ví dụ về tình huống này là sự rút lui của Gillette khỏi ngành đồng hồ điện tử. Mặc dù tuyên bố đã giành được thị phần đáng kể trong những thị trường thử nghiệm, Gillette đã rút lui với lý do rằng ngành này cần phải có đầu tư lớn để phát triển công nghệ và có lợi nhuận thấp hơn lợi nhuận những ngành kinh doanh khác của công ty. Chiến lược định giá cạnh tranh và phát triển nhanh chóng công nghệ đồng hồ điện tử của Texas Instrument có lẽ đã có ảnh hưởng lớn đến quyết định này.

Cam kết

Có lẽ khái niệm quan trọng nhất trong hoạch định và thực thi các bước đi tấn công hay phòng thủ là khái niệm cam kết. Cam kết có thể đảm bảo khả năng, tốc độ và mức độ trả đũa chống các bước đi tấn công và có thể là nền tảng của chiến lược phòng ngự. Cam kết ảnh hưởng đến cách các doanh nghiệp nhận thức vị trí của chúng và của các đối thủ khác. Xây dựng cam kết là một hình thức thông tin các nguồn lực và dự định của doanh nghiệp một

cách rõ ràng [6]. Các đối thủ thường không chắc chắn về dự định và các nguồn lực của doanh nghiệp. Thông tin về cam kết cho đối thủ làm giảm tính không chắc chắn và giúp các tay chơi trong ngành tính toán chiến lược hợp lý của họ trên những giả thiết mới, tránh được chiến tranh. Ví dụ, nếu một doanh nghiệp cam kết rõ ràng là sẽ đẩy lùi một bước đi của đối thủ, các đối thủ của nó sẽ coi phản ứng này là chắc chắn xảy ra khi hoạch định chiến lược của chúng. Do đó, chúng sẽ ít khả năng tấn công trước. Thủ thuật trong tương tác cạnh tranh là tuyên bố cam kết theo cách nào đó nhằm tối đa hóa thị phần của doanh nghiệp.

Có ba loại cam kết chính trong cạnh tranh:

- Cam kết doanh nghiệp sẽ chắc chắn theo đuổi bước đi nó đang tiến hành;
- Cam kết doanh nghiệp sẽ trả đũa và tiếp tục trả đũa nếu đối thủ tiến hành những bước đi nhất định;
- Cam kết doanh nghiệp sẽ không hành động hoặc từ bỏ một hành động.

Nếu doanh nghiệp có thể khiến các đối thủ tin rằng nó cam kết thực hiện một bước đi đang tiến hành hoặc đang dự định, điều đó sẽ làm tăng khả năng các đối thủ sẽ tự dịch chuyển sang vị trí mới và không bỏ nguồn lực ra để trả đũa hoặc cố gắng khiến doanh nghiệp phải rút lui. Đo đó, cam kết có thể *ngăn chặn trả đũa.* Doanh nghiệp càng tỏ ra quyết tâm thực hiện một bước đi, bước đi đó càng có khả năng trở thành hiện thực. Nếu các đối thủ cảm nhận được cam kết của doanh nghiệp, họ có thể tin rằng nếu họ trả đũa, doanh nghiệp sẽ trả đũa lại để giữ vị trí mới và cứ tiếp tục như thế kéo tất cả đi xuống.

Hình thức cam kết thứ hai cũng tương tự nhưng liên quan đến phản ứng của doanh nghiệp với những bước đi có thể xảy ra của đối thủ. Nếu doanh nghiệp có thể thuyết phục các đối thủ của nó tin rằng nó chắc chắn sẽ trả đũa mạnh mẽ, chúng có thể kết luận rằng không

6 Cần nhấn mạnh rằng thuật ngữ "thông tin" không được sử dụng theo nghĩa đen. Tuy nhiên, một số hình thức đánh tín hiệu và xây dựng cam kết đang được các cơ quan chống độc quyền Mỹ xem xét bởi lo ngại rằng chúng có thể dẫn đến cấu kết ngầm trong các ngành. Mặc dù cách diễn giải này là mới và chưa được chứng minh, các nhà quản lý cần phải nhận biết sự tồn tại của nó.

đáng phải thực hiện bước đi đó tí nào. Vai trò của cam kết là *ngăn cản từ đầu những bước đi có tính đe dọa.* Các đối thủ càng nhận thức được nguy cơ bị trả đũa đến mức gây thiệt hại nghiêm trọng cho tất cả các bên, chúng càng ít khả năng khởi động một hành động tấn công. Điều này cũng tương tự như tình huống trong đó tên cướp nói "giơ tay lên, tao cần tiền" và nạn nhân điên loạn nói "Nếu mày lấy tiền, tao sẽ cho nổ quả bom này và cả hai cùng chết".

Hình thức cam kết thứ ba, không tiến hành một hành động gây hại, có thể được gọi là cam kết *tạo lòng tin.* Hình thức cam kết này có thể quan trọng khi muốn giảm căng thẳng trong cuộc chiến cạnh tranh. Ví dụ, nếu doanh nghiệp có thể khiến các đối thủ tin rằng nó sẽ tăng giá thay vì cố gắng giảm, nó có thể giúp chấm dứt một cuộc chiến giá cả.

Tính thuyết phục của một cam kết liên quan đến *mức độ ràng buộc và không thể đảo ngược* của nó. Giá trị của một cam kết ngăn chặn và giá trị ngăn chặn tăng lên cùng với tính chắc chắn và đáng tôn trọng mà đối thủ nhận thấy trong cam kết. Điều mỉa mai là, nếu sự ngăn chặn thất bại, doanh nghiệp có thể cảm thấy hối tiếc vì đã cam kết (nạn nhân không thực sự muốn tự nổ bom mình). Doanh nghiệp đối mặt với sự đánh đối khó khăn giữa thất hứa và làm giảm độ tin cậy của nó sau này và trả giá để hoàn thành cam kết.

Cả nội dung cam kết và thời điểm cam kết đều quan trọng. Doanh nghiệp cam kết đầu tiên có thể khiến các đối thủ khác lấy hành vi của nó làm nền tảng để tối đa hóa các tính toán, bằng cách đó có thể đem lại kết quả có lợi cho doanh nghiệp. Điều này đặc biệt hiệu quả khi các đối thủ đang tìm kiếm một cân bằng ổn định nhưng bất đồng về hình thức chính xác của nó. Khi hai doanh nghiệp bị trói vào một cuộc chiến vị trí khốc liệt và có lợi ích khác xa nhau, cam kết sớm có thể sẽ kém hữu ích [7].

THÔNG TIN VỀ CAM KẾT

Thông tin về cam kết, hoặc là theo đuổi một bước đi hoặc là trả đũa lại hành động của một đối thủ, có thể tiến hành bằng nhiều

7 Deutsch (1960) trình bày bằng chứng thí nghiệm ủng hộ cho kết luận này.

cơ chế và với nhiều phương pháp đánh tín hiệu. Điều kiện của một cam kết đáng tin cậy là:

- Tài sản, nguồn lực và những cơ chế khác để thực hiện cam kết nhanh chóng;
- Dự định tiến hành cam kết rõ ràng, bao gồm cả lịch sử tuân thủ cam kết trong quá khứ;
- Không có khả năng rút lui hoặc cảm nhận được quyết tâm không rút lui;
- Có khả năng kiểm tra được sự tuân thủ những điều kiện của cam kết.

Sự cần thiết phải có các *cơ chế* thực hiện cam kết nhằm thể hiện tính nghiêm túc của nó là rất rõ ràng. Nếu tỏ ra không thể bị đánh bại, một cuộc chiến ít khả năng xảy ra. Những tài sản đặc biệt nổi bật để thực hiện các cam kết là dự trữ tiền mặt dư thừa, công suất thừa Xem Spence (1977) về một luận điểm liên quan rằng công suất thừa có thể là một rào cản gia nhập., đội ngũ nhân viên bán hàng đông đảo, trang thiết bị nghiên cứu dồi dào, có thị phần nhỏ trong các ngành kinh doanh khác của đối thủ để có thể sử dụng để trả đũa và chiến tranh nhãn hiệu. Những tài sản khó nhận thấy hơn như sản phẩm mới chưa giới thiệu có thể cạnh tranh trên một thị trường chính của đối thủ. *Các cơ chế trừng phạt* là thuật ngữ dùng cho những tài sản hoặc nguồn lực dự dịnh dùng để trừng phạt một đối thủ nếu nó thực hiện một bước đi không mong muốn theo quan điểm của doanh nghiệp. Nhiều tài sản trình bày ở trên có thể là những cơ chế trừng phạt hiệu quả.

Việc tích lũy những tài sản để thực hiện một cam kết có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng cam kết. Tuy nhiên, chỉ sở hữu các tài sản thôi thì chưa đủ. Các đối thủ phải biết về chúng thì chúng mới có giá trị ngăn chặn. Để bảo đảm rằng các đối thủ biết về các tài sản để thực hiện cam kết này đôi khi cần những tuyên bố với công chúng, thảo luận với những khách hàng có khả năng lan truyền thông tin trong ngành và hợp tác với báo chí thương mại để viết những bài báo về sự tồn tại của những tài sản đó. Những nguồn lực dễ nhận thấy đặc biệt có giá trị ngăn chặn bởi vì chúng tối thiểu hóa nguy cơ các đối thủ nhận

thức sai hoặc không chú ý.

Tương tự, *dự định thực hiện cam kết rõ ràng* cũng phải được thông tin rộng rãi để tạo niềm tin vào cam kết. Một cách thực hiện là thông qua một hình mẫu hành vi nhất quán. Các đối thủ cạnh tranh thường sử dụng quá khứ làm một chỉ báo cho tính tinh cậy và tính cứng rắn trong phản ứng của một doanh nghiệp và một sê ri những phản ứng nhất quán trong quá khứ (dù có thể trong những vấn đề ít quan trọng hay thậm chí tầm thường) có thể là một tín hiệu thuyết phục về dự định tương lai. Dự định thực hiện cam kết rõ ràng cũng được củng cố qua những hoạt động nhằm làm giảm độ trễ khi trả đũa, như các chương trình nghiên cứu và phát triển có tính phòng thủ đang được tiến hành mà các đối thủ biết được. Các tuyên bố hay thông tin rò rỉ về dự định thực hiện một cam kết cũng là phương pháp truyền bá thông tin, mặc dù chúng thường không thể hiện được mức độ nghiêm túc như các hành vi quá khứ.

Đặc biệt hiệu quả trong truyền bá cam kết là những yếu tố khiến cho việc doanh nghiệp rút lui trở nên khó khăn và tốn kém, nếu không nói là không thể. Ví dụ, một hợp đồng dài hạn công khai với một nhà cung cấp hoặc khách hàng là một chỉ báo về lợi ích lâu dài của việc nỗ lực gia nhập và bám trụ ở một thị trường. Mua một nhà máy thay vì thuê hay gia nhập một thị trường với tư cách là nhà sản xuất tích hợp đầy đủ chứ không phải chỉ là nhà lắp ráp cũng có ý nghĩa tương tự. Cam kết trả đũa với các bước đi của đối thủ có thể trở thành không thể đảo ngược với những thỏa thuận bằng lời hoặc giấy tờ với các nhà bán lẻ hoặc khách hàng rằng sẽ đảm bảo chất lượng, giá cả, và hỗ trợ quảng cáo tương đương với đối thủ, v.v... Tuyên bố về cam kết với ngành hoặc cộng đồng tài chính, công khai các mục tiêu về thị phần và nhiều phương pháp khác có thể khiến các đối thủ hiểu rằng doanh nghiệp sẽ mất mặt trước công chúng nếu nó rút lui. Điều này thường ngăn các đối thủ cố gắng buộc doanh nghiệp phải trả đũa.

Theo tư duy này, đối thủ càng nghĩ rằng doanh nghiệp đang theo đuổi cam kết một cách mù quáng, nó càng thận trọng khi đối đầu với doanh nghiệp. Điều này được thể hiện qua các yếu tố như những hành động trong quá khứ, các vụ kiện tụng và những tuyên bố công khai. Hành vi thể hiện với các đối thủ rằng doanh nghiệp

rất nghiêm túc có thể thực hiện ở bất cứ bộ phận kinh doanh nào. Những điều được nói với các nhà cung cấp, các khách hàng, kênh phân phối hay với công chúng đều có thể ít nhiều thể hiện mức độ nghiêm túc của doanh nghiệp về việc bám trụ trong ngành hoặc về sự gắn bó lâu dài với một cam kết.

Điều quan trọng cần chú ý là để thể hiện cam kết không nhất thiết phải có nguồn lực dồi dào. Ví dụ, doanh nghiệp có thị phần lớn hay dòng sản phẩm rộng sẽ luôn có những xung đột mục tiêu khi trả đũa một số bước đi, như chúng ta đã thảo luận. Tuy nhiên, một doanh nghiệp nhỏ có thể được lợi nhiều và thiệt hại rất ít khi khởi động một bước đi hay khi trả đũa bước đi của kẻ khác. Chẳng hạn, việc cắt giảm giá của doanh nghiệp có thể có tác động rất mạnh lên một đối thủ lớn, do đối thủ đó có doanh số cao. Mặc dù doanh nghiệp nhỏ có ít nguồn lực để đe dọa, nó cũng có thể bù lại một phần nhờ mức độ đe dọa hoặc sự liều lĩnh.

Cuối cùng, *khả năng giám sát sự tuân thủ* có vai trò trung tâm đối với hiệu qủa của cam kết trả đũa. Nếu một đối thủ tin rằng nó có thể "lừa" mà không bị phát hiện, nó có thể sẽ làm điều đó. Nhưng nếu doanh nghiệp cho thấy nó có khả năng ngay lập tức phát hiện ra, chẳng hạn, bất kỳ sự thay đổi giá, chất lượng hay sản phẩm mới sắp giới thiệu nào, cam kết trả đũa trở nên đáng tin cậy. Các hệ thống giám sát bán hàng, nói chuyện với khách hàng và phỏng vấn các nhà phân phối là các ví dụ về cách thể hiện khả năng giám sát. Cũng cần chú ý rằng các khách hàng có thể có động cơ để báo cáo những đợt giảm giá bí mật ngay cả khi chúng thực tế không xảy ra nhằm thuyết phục doanh nghiệp giảm giá. Điều này có thể làm suy yếu sự ổn định của thị trường khi thông tin thị trường rất nghèo nàn hoặc các nhà cung cấp không thể kiểm định được những thông tin của khách hàng.

Cuộc chiến cạnh tranh của Baxter Travenol Laboratories về sản phẩm dung dịch tĩnh mạch, bình đựng máu và những sản phẩm y tế dùng một lần có liên quan là một ví dụ thú vị về cam kết [8]. Baxter, công ty có giá trị 800 triệu đô la và có vị trí thị trường vững chắc, phải đối mặt với thách thức từ phân nhánh McGaw của American Hospital Supply Corporation (có trị giá 1,5

8 Được miêu tả trong bài viết "A Miracle of Sorts", Forbes, 15 tháng 11, 1977

tỷ đô la), nhà phát triển của một loại bình đựng dung dịch tĩnh mạch mới. Mặc dù cơ quan quản lý thuốc và thực phẩm chưa chuẩn y cho sản phẩm mới này tại thời điểm tháng 11 năm 1977, Baxter đã bắt đầu hành động công bố cam kết sẽ chống lại sự thâm nhập của đối thủ. Các đại lý mua hàng cho bệnh viện báo cáo rằng cạnh tranh về giá đang tăng lên. Baxter đã tiến hành giảm giá mạnh trên nhiều dòng sản phẩm và bám theo McGaw rất sát. Baxter cũng đầu tư mạnh cho nghiên cứu và đã thực hiện cắt giảm giá mạnh sau khi một đối thủ khác gia nhập thị trường vào đầu những năm 1970. Quyết tâm và phản ứng mạnh mẽ của Baxter khi đối phó với những thách thức cạnh tranh này rõ ràng đã được thể hiện rất thuyết phục.

LÒNG TIN CŨNG LÀ MỘT CAM KẾT

Thảo luận của chúng ta cho đến giờ đã tập trung vào việc thể hiện cam kết theo đuổi một bước đi hay trả đũa nhưng trong một số trường hợp, các doanh nghiệp muốn cam kết không thực hiện một bước đi phá hoại hay chấm dứt sự thù địch. Mặc dù điều này dường như có vẻ dễ dàng, các đối thủ thường cảnh giác với những cử chỉ thân thiện của doanh nghiệp, đặc biệt nếu họ đã từng bị doanh nghiệp tấn công trong quá khứ. Họ cũng có thể cảnh giác nếu việc lơi lỏng phòng thủ sẽ cho doanh nghiệp một cơ hội để vượt lên mà họ khó giành lại được. Vậy làm sao để doanh nghiệp có thể thể hiện sự thân thiện hoặc xây dựng lòng tin?

Một lần nữa, nhiều khả năng có thể xảy ra trong thực tế và những nguyên lý đã được mô tả về thể hiện cam kết lại được áp dụng. Một cách thuyết phục để thể hiện sự đáng tin cậy của doanh nghiệp là giảm một chút kết quả kinh doanh của bản thân vì lợi ích của các đối thủ. Ví dụ, có bằng chứng rõ ràng cho thấy General Electric đã nhường thị phần sản phẩm máy phát tuốc bin khi thị trường suy thoái theo chu kỳ để tránh thị trường giảm giá nghiêm trọng và giành lại thị phần khi trong giai đoạn thị trường đi lên [9].

9 Sultan (1974), tập 1.

Tiêu điểm

Một vấn đề dẫn đến sự bất ổn trong độc quyền nhóm là điều phối kỳ vọng của các đối thủ cạnh tranh về cân bằng cuối cùng của thị trường. Nếu các đối thủ có kỳ vọng khác xa nhau, ganh đua sẽ liên tục diễn ra và rất có khả năng dẫn đến các cuộc chiến tranh. Công trình của Thomas Schelling về lý thuyết trò chơi gợi ý rằng một bộ phận quan trọng quyết định sự hình thành một kết cục trong bối cảnh đó là sự phát hiện ra tiêu điểm hay một điểm cân bằng mà các quá trình cạnh tranh có thể hội tụ kỳ vọng vào đó. Sức mạnh của tiêu điểm nằm ở nhu cầu và mong muốn đạt đến một trạng thái cân bằng của các đối thủ cạnh tranh để tránh phải thực hiện những hành động tấn công và trả đũa. Tiêu điểm có thể là mức giá hợp lý, quy tắc định giá trên giá thành, phân chia thị phần theo số tròn, chia sẻ thị trường về địa lý hay khách hàng, v.v.... Lý thuyết tiêu điểm cho rằng các điều chỉnh có tính cạnh tranh cuối cùng sẽ dừng lại tại một điểm có vai trò là điểm cân bằng tự nhiên.

Khái niệm tiêu điểm có ba hàm ý đối với cạnh tranh. Thứ nhất, các doanh nghiệp phải tìm cách xác định một tiêu điểm mong muốn càng sớm càng tốt. Tiêu điểm càng nhanh chóng đạt được, thiệt hại do ganh đua với nhau để tìm kiếm tiêu điểm càng thấp. Thứ hai, giá cả trong ngành và các biến số khác có thể đơn giản hóa để có thể xác định một tiêu điểm. Điều này có thể đòi hỏi, chẳng hạn, thiết lập các phân hạng hoặc sản phẩm chuẩn để thay cho chuỗi sản phẩm phức tạp. Thứ ba, doanh nghiệp luôn muốn cố gắng sắp đặt trò chơi sao cho tiêu điểm có lợi nhất cho nó nhiều khả năng thành hiện thực. Điều này có thể có nghĩa là sử dụng một thuật ngữ chuyên ngành để có thể đi đến một tiêu điểm có lợi, chẳng hạn nói về giá theo mét vuông thay vì giá theo miếng. Nó cũng có thể là cơ cấu trình tự các bước đi chiến lược sao cho tiêu điểm mong muốn (theo quan điểm của doanh nghiệp) xuất hiện một cách tự nhiên.

Ghi chú về thông tin và bí mật

Một phần vì sự bùng nổ của báo chí thương mại và yêu cầu minh bạch, các công ty ngày càng công bố nhiều thông tin về chính họ. Mặc dù một số thông tin công bố là theo yêu cầu của pháp luật, hầu hết thông tin trong các báo cáo hàng năm, phát biểu hay trả lời trong các cuộc phỏng vấn hay qua những phương tiện khác đều không bắt buộc. Việc minh bạch thông tin có thể phần nhiều là do mối quan tâm với thị trường chứng khoán, niềm tự hào của các nhà quản lý, do không kiểm soát được thông tin tiết lộ bởi nhân viên hoặc đơn giản là do thiếu chú ý.

Như đã trình bày rõ ràng trong chương này, thông tin có ý nghĩa quan trọng đối với cả các bước đi tấn công và phòng thủ. Đôi khi, việc cung cấp thông tin có lựa chọn có thể phục vụ những mục đích hữu ích, trong đánh tín hiệu thị trường, thể hiện cam kết v.v..., nhưng thường thì thông tin về các kế hoạch hay dự định có thể tạo điều kiện cho các đối thủ hoạch định chiến lược. Ví dụ, nếu thông tin về một sản phẩm mới sắp ra đời bị tiết lộ chi tiết, các đối thủ sẽ có thể tập trung nguồn lực của chúng để chuẩn bị đối phó. Ngược lại, nếu thông tin về sản phẩm mới rất mơ hồ, các đối thủ buộc phải chuẩn bị nhiều chiến lược phòng thủ khác nhau, phụ thuộc vào việc sản phẩm mới đó thực chất như thế nào.

Tiết lộ *có chọn lọc* thông tin về bản thân là một nguồn lực quan trọng mà doanh nghiệp có khi tiến hành các bước đi cạnh tranh. Việc tiết lộ bất kỳ thông tin nào cũng phải là một bộ phận không tách rời của một chiến lược cạnh tranh.

6
Chiến lược đối với khách hàng và nhà cung cấp

Chương này phát triển một số hàm ý của phân tích cơ cấu đối với sự lựa chọn các khách hàng hay nhóm khách hàng mục tiêu. Nó cũng khám phá những hàm ý của phân tích cơ cấu đối với chiến lược mua hàng. Các chính sách đối với khách hàng và nhà cung cấp thường được xem xét quá hạn hẹp với sự chú ý chủ yếu nhắm vào các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày. Tuy nhiên, nếu chú tâm đến những vấn đề rộng hơn trong chiến lược với khách hàng và nhà cung cấp, doanh nghiệp có thể cải thiện được vị trí cạnh tranh của mình và ít bị tổn thương hơn trước họ.

Lựa chọn khách hàng

Hầu hết các ngành bán sản phẩm hay dịch vụ của họ cho không chỉ một mà là nhiều khách hàng khác nhau. Khả năng mặc cả của nhóm khách hàng này, tính theo tổng lượng, là một trong những yếu tố cạnh tranh quyết định lợi nhuận tiềm năng trong một

ngành. Chương 1 đã tìm hiểu một số điều kiện cơ cấu ảnh hưởng đến sức mạnh của toàn bộ nhóm khách hàng của một ngành.

Tuy nhiên, hiếm khi nhóm khách hàng của một ngành lại đồng nhất, xét theo quan điểm cơ cấu. Ví dụ, nhiều ngành sản xuất hàng công nghiệp bán sản phẩm cho các doanh nghiệp ở nhiều ngành kinh doanh khác nhau, sử dụng sản phẩm theo nhiều cách khác nhau. Những doanh nghiệp này có thể khác xa nhau về số lượng hàng mua, tầm quan trọng của sản phẩm với tư cách là đầu vào cho sản xuất của họ, v.v.... Các khách hàng của hàng hóa tiêu dùng cũng có thể khác xa nhau về số lượng hàng mua, thu nhập, trình độ giáo dục và nhiều yếu tố khác.

Khách hàng của một ngành cũng có thể khác nhau về nhu cầu mua. Các khách hàng khác nhau có thể đòi hỏi mức độ chăm sóc khách hàng khác nhau, chất lượng sản phẩm hay độ bền mong muốn khác nhau, v.v.... Sự khác nhau về thị hiếu mua hàng này là lý do tại sao khách hàng lại có sức mạnh mặc cả khác nhau.

Khách hàng không chỉ khác nhau về vị trí của họ mà còn khác nhau về tiềm năng tăng trưởng và do đó khả năng tăng trưởng số lượng hàng mua. Bán một linh kiện điện tử cho một hãng như Digital Equipment trong ngành máy vi tính đang tăng trưởng nhanh chóng có triển vọng tăng trưởng doanh số hơn nhiều so với bán linh kiện đó cho một nhà sản xuất tivi đen trắng.

Cuối cùng, vì nhiều lý do khác nhau, chi phí phục vụ các khách hàng cũng khác nhau. Ví dụ, trong ngành phân phối linh kiện điện tử, phục vụ cho các khách hàng đặt mua số lượng nhỏ tốn kém hơn nhiều (tính theo phần trăm doanh số) so với phục vụ những khách hàng mua số lượng lớn bởi vì chi phí phục vụ một đơn đặt hàng phần lớn không phụ thuộc vào số lượng sản phẩm xuất kho. Các chi phí chủ yếu là chi phí giấy tờ và xử lý thủ tục đều không bị ảnh hưởng nhiều bởi số lượng linh kiện.

Vì lý do này, lựa chọn khách hàng mục tiêu trở thành một biến số chiến lược quan trọng. Nói chung, doanh nghiệp nên bán sản phẩm cho những khách hàng mà nó có lợi nhất, nếu nó có thể lựa chọn. Lựa chọn khách hàng có thể tác động mạnh mẽ đến tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp và có thể giảm thiểu sức mạnh của khách hàng. Lựa chọn khách hàng với sự chú ý đến những vấn đề cơ cấu là một biến số chiến lược đặc biệt quan trọng trong những

ngành đã bão hòa và trong những ngành mà những hàng rào do đặc trưng sản phẩm hay sáng tạo công nghệ rất khó duy trì.

Một số khái niệm về lựa chọn khách hàng sẽ được phát triển sau đây. Sau khi xác định những tính chất của một khách hàng "tốt", chúng ta sẽ thảo luận một số hàm ý chiến lược của sự lựa chọn khách hàng. Một trong những hàm ý quan trọng đó là doanh nghiệp không chỉ có thể tìm ra những khách hàng tốt mà còn có thể tạo ra được chúng.

KHUNG PHÂN TÍCH LỰA CHỌN KHÁCH HÀNG VÀ CHIẾN LƯỢC

Có bốn tiêu chuẩn lớn, được rút ra từ những phân tích ở trên, quyết định chất lượng của khách hàng theo quan điểm chiến lược:

- Nhu cầu mua hàng so với năng lực của doanh nghiệp
- Tiềm năng tăng trưởng
- Vị trí cơ cấu: < Sức mạnh mặc cả nội tại
  Thiên hướng sử dụng sức mạnh này để đòi hỏi giá thấp
- Chi phí phục vụ

Nhu cầu mua khác nhau của khách hàng có những hàm ý chiến lược nếu doanh nghiệp có những năng lực phục vụ những nhu cầu đó khác với các đối thủ. Doanh nghiệp sẽ cải thiện được lợi thế cạnh tranh nếu nó hướng nỗ lực vào những khách hàng có nhu cầu cụ thể mà nó có khả năng phục vụ nhất, các yếu tố khác không thay đổi. Ý nghĩa của tiềm năng tăng trưởng của khách hàng đối với hoạch định chiến lược thì quá rõ ràng. Khách hàng càng có tiềm tăng tăng trưởng cao thì nhu cầu của nó với sản phẩm của doanh nghiệp có thể sẽ ngày càng tăng theo thời gian.

Vị trí cơ cấu của khách hàng được phân làm hai phần phục vụ cho mục đích phân tích chiến lược. Sức mạnh mặc cả nội tại là sức mạnh mà khách hàng có tiềm năng thể hiện đối với người bán, trên cơ sở sức mua và khả năng thay đổi nguồn cung cấp của nó. Tuy nhiên, sức mạnh này có thể được sử dụng hoặc không, bởi vì

khách hàng cũng khác nhau về khuynh hướng sử dụng sức mạnh mặc cả để ép giá người bán. Một số khách hàng, mặc dù họ có thể mua số lượng lớn nhưng lại không đặc biệt nhạy cảm với giá. Hoặc họ muốn đánh đổi giá cả với những đặc tính sản phẩm khác mà vẫn giữ được lợi nhuận cho người bán. Cả năng lực mặc cả nội tại và khuynh hướng sử dụng nó đều có tầm quan trọng chiến lược bởi vì năng lực chưa sử dụng có thể là một mối đe dọa có thể được giải phóng do sự vận động của ngành. Ví dụ, những khách hàng vốn không nhạy cảm với giá có thể nhanh chóng trở nên nhạy cảm khi ngành của họ bão hòa hoặc khi một số sản phẩm thay thế bắt đầu tạo áp lực lên lợi nhuận của chính họ.

Theo quan điểm chiến lược, tính chất quan trọng cuối cùng của khách hàng là chi phí phục vụ. Nếu những chi phí này cao, một khách hàng "tốt" theo những tiêu chuẩn khác có thể không còn hấp dẫn bởi vì chi phí cao hơn phần lợi nhuận tăng thêm hay giảm rủi ro khi bán cho họ.

Bốn tiêu chuẩn này không nhất thiết đều vận động cùng một hướng. Khách hàng có tiềm năng tăng trưởng nhất cũng có thể là khách hàng sử dụng sức mạnh của họ nhiều nhất hoặc nhẫn tâm nhất. Khách hàng có sức mạnh mặc cả và sự nhạy cảm với giá thấp cũng có thể lại có chi phí phục vụ cao nhất khiến cho những lợi ích thu được từ giá bán cao hơn không thể bù đắp được. Cuối cùng, khách hàng mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng tốt nhất lại có thể không đạt được nhiều tiêu chí khác. Do vậy, để lựa chọn khách hàng mục tiêu tốt nhất của doanh nghiệp thường đòi hỏi một quá trình cân nhắc và cân bằng giữa các yếu tố, trên cơ sở các mục tiêu của doanh nghiệp.

Đánh giá một khách hàng cụ thể theo bốn tiêu chuẩn trên chính là việc áp dụng những khái niệm trong phân tích cơ cấu và phân tích đối thủ cạnh tranh vào trường hợp của họ. Một số yếu tố trong đó sẽ được trình bày ở đây:

NHU CẦU MUA HÀNG SO VỚI KHẢ NĂNG CỦA DOANH NGHIỆP

Rõ ràng, nhu cầu mua hàng của các khách hàng phải phù hợp với khả năng của doanh nghiệp. Điều này cho phép doanh nghiệp

đạt được mức độ đặc trưng hóa sản phẩm tối đa đối với khách hàng của nó so với các đối thủ. Nó cũng giảm thiểu chi phí phục vụ các khách hàng đó. Ví dụ, nếu doanh nghiệp có khả năng chế tạo và phát triển sản phẩm mạnh, nó sẽ có lợi thế lớn nhất khi phục vụ các khách hàng chú trọng đến khả năng tùy biến theo yêu cầu. Hoặc nếu doanh nghiệp có hệ thống hậu cần hiệu quả so với các đối thủ, lợi thế này sẽ được tối đa hóa khi phục vụ những khách hàng nhạy cảm với chi phí hoặc những khách hàng mà hoạt động hậu cần cho họ phức tạp nhất.

Chẩn đoán nhu cầu mua hàng của những khách hàng cụ thể là xác định tất cả những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của khách hàng và những yếu tố liên quan đến giao dịch mua hàng (vận tải, giao nhận, xử lý đơn đặt hàng). Những yếu tố này có thể được xếp hạng cho từng khách hàng hoặc nhóm khách hàng cụ thể trong toàn bộ khách hàng của doanh nghiệp. Để xác định những khả năng của doanh nghiệp có thể dựa vào những công cụ phân tích đối thủ cạnh tranh trong chương 3.

TIỀM NĂNG TĂNG TRƯỞNG CỦA KHÁCH HÀNG

Tiềm năng tăng trưởng của khách hàng công nghiệp trong một ngành phụ thuộc vào ba điều kiện sau:

- Tốc độ tăng trưởng của ngành;
- Tốc độ tăng trưởng của (các) phân đoạn thị trường chính của doanh nghiệp;
- Sự thay đổi thị phần của doanh nghiệp trong ngành và trong những phân đoạn chính.

Tốc độ tăng trưởng của ngành khách hàng phụ thuộc vào nhiều yếu tố, chẳng hạn như vị trí của ngành so với các sản phẩm thay thế, sự tăng trưởng của nhóm khách hàng mà nó bán hàng, v.v.... Những yếu tố cơ bản quyết định tăng trưởng dài hạn của một ngành được trình bày trong chương 8, "Sự vận động của ngành".

Một số phân đoạn thị trường trong một ngành sẽ tăng trưởng nhanh hơn những phân đoạn khác. Do đó, tiềm năng tăng trưởng của khách hàng cũng phụ thuộc một phần vào phân đoạn mà nó chủ yếu phục vụ hoặc những phân đoạn mà nó có thể phục vụ.

Sự đánh giá tiềm năng tăng trưởng của một phân đoạn cụ thể về cơ bản đòi hỏi sự phân tích giống như đánh giá tiềm năng tăng trưởng của ngành, mặc dù ở mức độ tổng hợp thấp hơn.

Thị phần của khách hàng trong ngành của nó và trong những phân đoạn thị trường cụ thể là yếu tố thứ ba trong phân tích tăng trưởng. Cả thị phần hiện tại cũng như khả năng tăng hay giảm thị phần trong tương lai phụ thuộc vào tình huống cạnh tranh của khách hàng. Để đánh giá tình huống này đòi hỏi sự phân tích đối thủ cạnh tranh cũng như chẩn đoán cơ cấu hiện tại và tương lai của ngành, như được trình bày trong những chương khác.

Tất cả ba yếu tố trên cùng quyết định tiềm năng tăng trưởng của khách hàng. Nếu một khách hàng cụ thể đang có vị trí vững chắc để gia tăng thị phần, chẳng hạn, nó có thể có nhiều cơ hội tăng trưởng mạnh ngay cả trong một ngành đã bão hòa hoặc suy thoái.

Tiềm năng tăng trưởng của một khách hàng hộ gia đình được quyết định bởi một nhóm yếu tố:

- Nhân khẩu học;
- Số lượng mua hàng

Yếu tố đầu tiên, nhân khẩu học, quyết định quy mô tương lai của một phân đoạn tiêu dùng cụ thể. Ví dụ, số lượng người tiêu dùng có giáo dục tuổi trên 25 đang tăng nhanh. Mọi phân loại theo thu nhập, giáo dục, tình trạng hôn nhân, tuổi tác v.v..., đều có thể được phân tích tương tự sử dụng những kĩ thuật nhân khẩu học.

Số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ mà một phân đoạn người tiêu dùng cụ thể mua là một yếu tố quyết định quan trọng khác của tiềm năng tăng trưởng. Nó phụ thuộc vào các yếu tố như các sản phẩm thay thế, xu hướng xã hội làm thay đổi nhu cầu, v.v.... Cũng như đối với cầu về hàng hóa công nghiệp, những yếu tố quyết định nhu cầu về hàng hóa tiêu dùng trong dài hạn sẽ được thảo luận trong chương 8.

SỨC MẠNH MẶC CẢ NỘI TẠI CỦA KHÁCH HÀNG

Những yếu tố quyết định sứ mạnh mặc cả nội tại của những khách hàng hay phân đoạn khách hàng cụ thể cũng tương tự như

những yếu tố quyết định sức mạnh của toàn bộ nhóm khách hàng của một ngành được mô tả trong chương 1, mặc dù chúng cũng cần được mở rộng một chút. ở đây, tôi sẽ trình bày những tiêu chuẩn xác định những khách hàng *không có* nhiều sức mạnh mặc cả nội tại so với những khách hàng khác bởi vì họ sẽ là những khách hàng tốt để chọn.

Một là, *Họ mua số lượng sản phẩm khá nhỏ so trong tổng doanh số của người bán.* Những khách hàng mua số lượng nhỏ sẽ có ít sức mạnh đòi giảm giá, chịu phí vận chuyển hay những nhượng bộ khác. Số lượng mua của một khách hàng cụ thể sẽ có ý nghĩa quyết định nhất đối với sức mạnh mặc cả của họ khi người bán có chi phí cố định cao.

Hai là, *họ thiếu những nguồn hàng thay thế có chất lượng.* Nếu chỉ có ít nguồn sản phẩm đáp ứng được nhu cầu cụ thể của khách hàng, sức mạnh mặc cả của họ sẽ hạn chế. Ví dụ, nếu khách hàng cần một linh kiện có độ chính xác cực cao do thiết kế của sản phẩm, có thể sẽ có rất ít nhà cung cấp có thể bán sản phẩm này. Một khách hàng tốt, sử dụng tiêu chuẩn này, là một khách hàng có nhu cầu về những đặc tính độc đáo của sản phẩm hay dịch vụ của một nhà cung cấp cụ thể. Số lượng nguồn hàng thay thế có chất lượng cũng có thể bị hạn chế do nhu cầu kiểm định và thử nghiệm nghiêm ngặt để đảm bảo nhà cung cấp tuân thủ những cấu hình cần thiết, như rất phổ biến trong ngành thiết bị viễn thông.

Ba là, *họ có chi phí mua hàng, giao dịch hoặc đàm phán cao.* Những khách hàng gặp khó khăn khi tìm kiếm nguồn hàng thay thế, đàm phán hay tiến hành giao dịch thường có sức mạnh nội tại thấp. Chi phí tìm kiếm một nhãn hiệu hay nhà cung cấp mới rất cao và họ buộc phải gắn bó với nhãn hiệu và nhà cung cấp hiện tại. Ví dụ, những khách hàng ở những vùng địa lý xa xôi có thể gặp phải những khó khăn này.

Bốn là, *họ thiếu khả năng tạo đe dọa tích hợp ngược đáng tin cậy.* Những khách hàng ít có khả năng tích hợp ngược sẽ đánh mất sức mạnh mặc cả quan trọng. Các khách hàng khác nhau của một sản phẩm thường có khả năng tích hợp ngược khác nhau. Ví dụ, trong vô số khách hàng mua axit sulfuric, chỉ có những khách hàng lớn, là những nhà sản xuất phân bón hoặc các công ty dầu

mỏ mới thực sự có khả năng này. Những khách hàng khác có sức mạnh mặc cả thấp hơn. Những yếu tố quyết định khả năng tích hợp ngược của một khách hàng cụ thể sẽ được thảo luận trong chương 14, "Phân tích chiến lược về tích hợp theo chiều dọc".

Năm là, *họ có chi phí cố định khi chuyển đổi nhà cung cấp cao.* Một số khách hàng sẽ phải đối mặt với chi phí chuyển đổi cao do hoàn cảnh của họ. Ví dụ, cấu hình sản phẩm của họ gắn bó chặt chẽ với một nhà cung cấp cụ thể hoặc họ đã đầu tư lớn vào việc nắm bắt cách sử dụng các thiết bị của một nhà cung cấp cụ thể.

Những chi phí chuyển đổi chính bao gồm:

- Chi phí điều chỉnh sản phẩm để phù hợp với nhà cung cấp mới;
- Chi phí kiểm định hay chứng nhận sản phẩm của nhà cung cấp mới để đảm bảo khả năng thay thế;
- Các khoản đầu tư vào đào tạo lại nhân viên;
- Các khoản đầu tư cần thiết vào những thiết bị phụ trợ cần thiết để sử dụng sản phẩm của nhà cung cấp mới (công cụ, thiết bị kiểm định v.v...);
- Chi phí thiết lập những hoạt động hậu cần mới
- Chi phí tinh thần khi dứt bỏ một mối quan hệ.

Mỗi một chi phí này có thể cao hơn với một số khách hàng cụ thể so với những khách hàng khác.

Người bán cũng có thể phải chịu chi phí chuyển đổi khi thay đổi khách hàng. Chi phí chuyển đổi mà người bán gặp phải tạo ra sức mạnh mặc cả cho khách hàng.

TÍNH NHẠY CẢM VỚI GIÁ CẢ CỦA KHÁCH HÀNG

Khách hàng cũng có thể khác xa nhau về khuynh hướng thể hiện sức mạnh mặc cả mà họ có để ép lợi nhuận của người bán. Những khách hàng hoàn toàn không nhạy cảm với giá hoặc sẵn sàng đánh đổi giá lấy những đặc tính của sản phẩm thường là những khách hàng tốt. Một lần nữa, những điều kiện quyết định tính nhạy cảm với giá của mỗi khách hàng cũng tương tự như những điều kiện quyết định tính nhạy cảm với giá chung của toàn bộ khách hàng, như đã được trình bày trong chương 1, nhưng được mở rộng hơn.

Những khách hàng không nhạy cảm với giá thường rơi vào một trong những loại sau:

Chi phí của mua sản phẩm chỉ là một phần nhỏ trong chi phí sản phẩm của khách hàng và/hoặc ngân sách mua hàng. Nếu sản phẩm đó là sản phẩm giá thấp, lợi ích của việc mặc cả thường không cao. Chú ý rằng chi phí ở đây là tổng chi phí mua sản phẩm trong một giai đoạn chứ không phải chi phí đơn vị sản phẩm. Chi phí đơn vị sản phẩm có thể thấp nhưng số lượng sản phẩm mua nhiều có thể khiến cho sản phẩm trở nên quan trọng. Khách hàng thường nỗ lực mặc cả những sản phẩm có chi phí lớn. Với những khách hàng công nghiệp, điều này có nghĩa là những chuyên gia mua hàng cao cấp và lãnh đạo công ty sẽ phụ trách mua những đầu vào chi phí lớn còn những nhân viên mua hàng thấp hơn sẽ đảm nhiệm những đầu vào chi phí thấp hơn. Với những khách hàng tiêu dùng, những sản phẩm chi phí thấp không đáng phải bỏ công sức mua hàng và so sánh sản phẩm. Do đó, họ có thể quan tâm nhiều hơn đến sự tiện lợi và việc mua hàng sẽ ít dựa vào những tiêu chuẩn "khách quan".

Thiệt hại do sản phẩm lỗi gây ra tương đối cao so với chi phí của nó. Nếu một sản phẩm lỗi hoặc không được như kỳ vọng khiến cho khách hàng phải chịu thiệt hại đáng kể, khách hàng thường sẽ không nhạy cảm với giá. Khách hàng sẽ quan tâm nhiều hơn đến chất lượng, sẵn sàng trả giá cao hơn để có chất lượng và thường sẽ gắn bó với những sản phẩm đã chứng tỏ được chất lượng trong quá khứ. Một ví dụ là trong ngành sản phẩm điện. Trong ngành này, những bộ điều khiển điện bán cho các khách hàng sử dụng trong máy móc sản xuất có thể có tính nhạy cảm với giá thấp hơn những bộ điều khiển điện bán cho các khách hàng dùng cho những ứng dụng thông thường. Bộ điều khiển hỏng có thể khiến một thiết bị sản xuất đắt tiền không hoạt động được và khiến cho một số công nhân phải nghỉ việc, nếu không muốn nói là ảnh hưởng toàn bộ dây chuyền sản xuất. Những sản phẩm bán cho các khách hàng sử dụng trong những hệ thống liên quan lẫn nhau cũng có khả năng gây thiệt hại rất lớn khi hỏng hóc, bởi vì nó có thể khiến bộ hệ thống phải dừng hoạt động.

Hiệu quả của sản phẩm (hay dịch vụ) có thể giúp tiết kiệm đáng kể hoặc cải thiện được hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngược lại với phân tích trên, nếu một sản phẩm hay dịch vụ có thể giúp khách

hàng tiết kiệm thời gian và tiền bạc bởi nó có chất lượng tốt hoặc nó có thể nâng cao chất lượng sản phẩm của khách hàng, khách hàng thường sẽ không nhạy cảm với giá. Ví dụ, dịch vụ của một ngân hàng đầu tư hoặc một nhà tư vấn có thể giúp tiết kiệm đáng kể nhờ định giá cổ phiếu phát hành, đánh giá các công ty có tiềm năng mua lại hay các phương pháp giải quyết vấn đề của công ty một cách chính xác. Những khách hàng gặp khó khăn đặc biệt khi định giá hoặc có lợi ích lớn nếu giải quyết được vấn đề thường sẽ sẵn sàng trả cao để có dịch vụ tốt nhất. Một ví dụ khác là thăm dò các giếng dầu. Những công ty như Schlumberger sử dụng những kĩ thuật điện tử hiện đại để phát hiện dầu trong những cấu tạo đá. Việc phát hiện chính xác có thể giúp tiết kiệm đáng kể chi phí khoan và các công ty dầu sẵn sàng trả phí cao cho dịch vụ này, đặc biệt là các công ty gặp phải những giếng dầu khó khai thác do phải khai thác sâu hoặc ở ngoài khơi xa. Khách hàng cũng có thể tiết kiệm nhờ được giao hàng đúng hạn, bảo hành và sửa chữa nhanh chóng trong trường hợp hư hỏng v.v.... Một số khách hàng sẵn sàng trả cao hơn cho những công ty thực hiện tốt những dịch vụ này. Những sản phẩm có thể cải thiện kinh doanh của khách hàng ví dụ như thuốc chữa bệnh và thiết bị điện tử.

Khách hàng cạnh tranh với chiến lược sản phẩm chất lượng cao trong đó đầu vào đóng góp phần quan trọng. Những khách hàng cạnh tranh với chiến lược chất lượng cao thường khá nhạy cảm với đầu vào mà họ mua. Nếu họ nhận thấy đầu vào có giá trị thương hiệu giúp củng cố chiến lược chất lượng cao của họ, họ thường sẽ không nhạy cảm với giá đầu vào. Vì những lý do này, những nhà chế tạo máy móc đắt tiền thường sẽ trả cao hơn cho những mô tơ điện tử hay bộ nguồn do những nhà sản xuất uy tín cung cấp.

Khách hàng tìm kiếm những sản phẩm có thiết kế hoặc đặc trưng tùy biến theo yêu cầu. Nếu khách hàng muốn một sản phẩm được thiết kế đặc biệt, họ thường (dù không phải luôn) sẵn sàng trả giá cao hơn. Điều này có thể gắn chặt khách hàng với một hay một số nhà cung cấp cụ thể và khách hàng có thể sẵn sàng trả giá cao hơn để làm hài lòng những nhà cung cấp này. Những khách hàng này cũng có thể tin rằng những nỗ lực này xứng đáng được bù đắp. Một ví dụ về chiến lược này là Illinois Tool Works. Công ty đã tùy biến thiết kế các sản phẩm khóa theo nhu cầu cụ

thể của khách hàng. Chính sách đã mang lại lợi nhuận cao và tạo được sự trung thành của khách hàng.

Tuy nhiên, một khách hàng với sức mạnh mặc cả nội tại lớn có thể đòi hỏi những sản phẩm độc đáo hoặc tùy biến nhưng không muốn trả giá cao hơn. Phục vụ những khách hàng này đặt người bán vào tình huống tồi tệ nhất bởi vì nó làm tăng chi phí sản xuất nhưng lại không làm tăng lợi nhuận.

Khách hàng có lợi nhuận rất cao và/hoặc có thể chuyển chi phí đầu vào vào giá bán. Những khách hàng có lợi nhuận cao thường ít nhạy cảm với giá hơn những khách hàng có tình trạng tài chính khó khăn, trừ khi đầu vào đó chiếm chi phí lớn. Sở dĩ có điều này có thể bởi vì những khách hàng có lợi nhuận cao sẽ rơi vào một trong những nhóm khách hàng đã trình bày ở trên và một phần có thể do khuynh hướng muốn đảm bảo cho người bán một lợi nhuận hợp lý. Mặc dù có thể cho rằng sở dĩ những khách hàng đó có lợi nhuận cao là do họ mặc cả tốt, trong thực tế, dường như ưu tiên của những khách hàng này không phải là mặc cả về giá mà là về những mặt khác.

Khách hàng thiếu thông tin về sản phẩm và/hoặc không mua hàng với những yêu cầu cấu hình rõ ràng. Những khách hàng thiếu thông tin về chi phí của một đầu vào, các điều kiện thị trường hoặc những tiêu chuẩn đánh giá những nhãn hiệu thay thế thường ít nhạy cảm với giá hơn những khách hàng có đầy đủ thông tin. Nếu khách hàng biết rõ về tình hình nhu cầu và chi phí của các nhà cung cấp, họ có thể mặc cả sát giá. Đây là điều xảy ra với nhiều khách hàng mua đầu vào lớn. Những khách hàng thiếu thông tin thường dễ bị lay động bởi những yếu tố chủ quan và thường không bóp chẹt lợi nhuận của nhà cung cấp. tuy nhiên, khách hàng phải không thiếu thông tin đến mức không nhận ra được sự khác biệt giữa các sản phẩm cạnh tranh.

Động cơ của người ra quyết định mua hàng không bị bó hẹp vào giá cả đầu vào. Sự nhạy cảm với giá của khách hàng phụ thuộc một phần vào động cơ của người thực sự ra quyết định mua hàng trong tổ chức và điều này khác nhau ở những khách hàng khác nhau. Ví dụ, những nhân viên mua hàng thường được thưởng khi tiết kiệm được chi phí, điều làm cho họ quan tâm chủ yếu đến giá cả, trong khi những giám đốc nhà máy có thể có tầm nhìn dài

hạn hơn dựa trên năng suất của nhà máy [1]. Căn cứ vào quy mô của công ty và nhiều yếu tố khác, nhân viên mua hàng, giám đốc nhà máy hay thậm chí một lãnh đạo cấp cao có thể là người ra quyết định mua hàng. Với hàng hóa tiêu dùng, những thành viên khác nhau trong gia đình có thể là người ra quyết định về những sản phẩm khác nhau. Những người tiêu dùng khác nhau có thể có động cơ khác nhau. Người ra quyết định có động cơ càng ít nhằm vào tối thiểu chi phí đầu vào, khách hàng càng ít có khả năng nhạy cảm với giá.

Những yếu tố này có thể tác động kết hợp với nhau. Ví dụ, hầu hết khách hàng của Letraset, một qui trình khắc chữ tốc độ cao lên các bản vẽ và tác phẩm nghệ thuật, là các kiến trúc sư và họa sĩ thương mại. Đối với họ, chi phí khắc chữ chỉ rất nhỏ so với tổng chi phí và chữ đẹp tạo ra ấn tượng tổng thể mạnh mẽ đối với những tác phẩm của họ. Các kiến trúc sư và họa sĩ quan tâm nhất đến sự sẵn có của nhiều loại chữ khác nhau. Kết quả là, những khách hàng của Letraset thường đặc biệt không nhạy cảm với giá và cho phép Letraset kiếm được lợi nhuận rất cao.

Những yếu tố thảo luận ở trên cũng có nghĩa là những khách hàng lớn không nhất thiết là những khách hàng nhạy cảm với giá nhất. Ví dụ, những khách hàng lớn về máy xây dựng sử dụng thiết bị với cường độ cao và thường mua đủ loại máy khác nhau. Họ thích giao dịch với chỉ một nhà cung cấp. Việc sử dụng một nhà cung cấp cho phép họ tận dụng được khả năng tráo đổi phụ tùng và giao dịch với chỉ một tổ chức dịch vụ sữa chữa. Họ sẵn sàng trả cao hơn cho những dòng máy có độ tin cậy để có thể sử dụng với cường độ lớn và những dòng máy có chi phí sửa chữa thấp. Những nhà thầu nhỏ, ngược lại, chỉ mua một số loại máy xây dựng và thường sử dụng chúng với mức độ thấp hơn. Họ nhạy cảm hơn nhiều với giá bởi vì chi phí thiết bị là một chi phí lớn đối với họ.

CHI PHÍ PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG

Chi phí phục vụ những khách hàng khác nhau có thể khác xa nhau, thường vì một trong những lý do sau:

1 Xem điểm này trong Corey (1976)

- Quy mô đơn đặt hàng;
- Bán hàng trực tiếp hay bán qua nhà phân phối;
- Thời gian đặt hàng cần thiết;
- Tính ổn định của qui trình mua hàng nhằm mục đích lập kế hoạch và hậu cần;
- Chi phí vận chuyển;
- Chi phí bán hàng;
- Yêu cầu tùy biến hay chỉnh sửa;

Nhiều chi phí phục vụ khách hàng có thể là chi phí ẩn. Chúng có thể bị che lấp khi phân bổ chi phí cố định. Để xác định chi phí phục vụ những loại khách hàng khác nhau, doanh nghiệp phải tiến hành một nghiên cứu đặc biệt, bởi vì dữ liệu đủ chi tiết thường không có trong những báo cáo hoạt động thông thường.

LỰA CHỌN KHÁCH HÀNG VÀ CHIẾN LƯỢC

Việc khách hàng khác nhau trên bốn mặt đã thảo luận ở trên hàm ý rằng lựa chọn khách hàng có thể là một biến số chiến lược quan trọng. Không phải tất cả các doanh nghiệp đều có khả năng chọn khách hàng và cũng không phải tất cả các ngành đều có các khách hàng khác nhau về những mặt đó. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp có quyền lựa chọn khách hàng.

Nguyên tắc chiến lược cơ bản khi lựa chọn khách hàng là tìm cách bán cho những khách hàng tốt nhất dựa trên những tiêu chí liệt kê ở trên. Nhưng đã nói, bốn tiêu chí này có thể có những hàm ý mâu thuẫn nhau về sự hấp dẫn của một khách hàng cụ thể. Chẳng hạn, khách hàng có tiềm năng tăng trưởng nhất cũng có thể có sức mạnh nhất và nhạy cảm với giá nhất. Do đó, sự lựa chọn khách hàng tốt nhất đòi hỏi phải cân bằng cả bốn tiêu chuẩn này, trên cơ sở năng lực của doanh nghiệp so với các đối thủ.

Các doanh nghiệp khác nhau sẽ có khả năng chọn khách hàng khác nhau. Ví dụ, một doanh nghiệp có sản phẩm đặc trưng hóa cao có thể có khả năng bán cho những khách hàng tốt mà các đối thủ không thể. Sức mạnh nội tại của các khách hàng cũng khác nhau với những doanh nghiệp khác nhau. Một doanh nghiệp rất lớn hoặc một doanh nghiệp có dòng sản phẩm độc đáo có

thể ít bị ảnh hưởng bởi quy mô của khách hàng hơn một doanh nghiệp nhỏ. Cuối cùng, các doanh nghiệp cũng có khả năng phục vụ những nhu cầu cụ thể của khách hàng khác nhau. Do đó, việc khách hàng nào là khách hàng tốt nhất phụ thuộc vào khả năng của mỗi doanh nghiệp.

Có nhiều hàm ý chiến lược khác của việc lựa chọn khách hàng:

Doanh nghiệp có chi phí thấp có thể bán cho những khách hàng hùng mạnh, nhạy cảm với giá và vẫn có thể thành công. Nếu một doanh nghiệp là một nhà sản xuất chi phí thấp, bất kể khách hàng có mạnh hay nhạy cảm với giá đến đâu, doanh nghiệp vẫn có thể có được mức lợi nhuận trên mức trung bình ngành, bởi vì doanh nghiệp có thể bán với giá ngang đối thủ và có lợi nhuận cao hơn chúng. Nhưng luận điểm này cũng có chút vấn đề trong một vài ngành kinh doanh. Doanh nghiệp đôi khi phải bán cho những khách hàng "khó chịu" nếu muốn có được lợi thế chi phí bởi vì nó cần có doanh số cao.

Doanh nghiệp không có lợi thế chi phí hay đặc trưng sản phẩm cần phải chọn lựa khách hàng nếu muốn có lợi nhuận trên trung bình. Không có lợi thế chi phí, doanh nghiệp phải tập trung vào những khách hàng không nhạy cảm với giá. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp phải từ bỏ doanh số bán để duy trì sự tập trung. Không có lợi thế chi phí, bán hàng với số lượng lớn sẽ thất bại bởi vì doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những khách hàng khó chịu hơn. Nguyên tắc này củng cố khái niệm về những chiến lược phổ thông đã miêu tả trong chương 2. Nếu doanh nghiệp không thể giành được vị trí dẫn đầu về chi phí, nó phải tránh không bị kẹt giữa các chiến lược bằng cách bán hàng cho những khách hàng hùng mạnh.

Có thể tạo ra những khách hàng tốt (hay cải thiện chất lượng khách hàng) thông qua chiến lược. Doanh nghiệp có thể tác động vào một số tính chất đáng mong muốn của khách hàng. Ví dụ, một chiến lược quan trọng là *nâng cao chi phí chuyển đổi* – bằng cách thuyết phục khách hàng đưa sản phẩm của doanh nghiệp vào trong thiết kế sản phẩm của khách hàng, bằng cách tùy biến các sản phẩm, bằng sự trợ giúp đào tạo nhân viên của khách hàng sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp, v.v.... Hơn nữa, nghệ thuật bán hàng thông minh có thể *chuyển người quyết định mua*

hàng từ người nhạy cảm với giá sang người ít nhạy cảm với giá hơn. Sản phẩm hay dịch vụ có thể được cải tiến để giúp một số loại khách hàng cụ thể tiết kiệm được chi phí và nhiều hoạt động khác có thể tiến hành để nâng cao chất lượng của khách hàng theo quan điểm của doanh nghiệp, bằng cách tác động vào những tính chất của một khách hàng tốt đã trình bày ở trên.

Phân tích này gợi ý rằng một khía cạnh để đánh giá công tác hoạch định chiến lược là liệu nó có tạo ra những khách hàng tốt hay không. Rõ ràng là một chiến lược sẽ tốt hơn nếu tạo ra những khách hàng tốt, gắn chặt với doanh nghiệp, hơn là tạo ra những khách hàng tốt đối với bất kì một đối thủ nào.

Khả năng lựa chọn khách hàng có thể được mở rộng. Một cách để tạo ra những khách hàng tốt xứng đáng để thảo luận thành một ý riêng là mở rộng khả năng lựa chọn khách hàng. Lý thưởng nhất là chuyển từ những khách hàng quan tâm nhiều đến giá sang những khách hàng mà doanh nghiệp có một số năng lực đặc trưng hoặc những khách hàng có thể tạo ra chi phí chuyển đổi.

Có hai cách cơ bản để mở rộng khả năng lựa chọn khách hàng. Cách thứ nhất là nâng cao giá trị gia tăng mà doanh nghiệp tạo ra cho khách hàng [2], bao gồm những thủ thuật như:

- Cung cấp dịch vụ khách hàng nhanh chóng;
- Trợ giúp kỹ thuật;
- Bán chịu hoặc giao hàng nhanh;
- Tạo ra những tính năng mới cho sản phẩm.

Triết lý ở đây rất đơn giản. Nâng cao giá trị gia tăng sẽ mở rộng những đặc tính mà sự lựa chọn có thể dựa vào đó. Nó có thể cho phép sự chuyển đổi một sản phẩm hàng hóa thô sang sản phẩm có đặc trưng riêng.

Một cách khác nhưng có liên quan có thể mở rộng cơ sở lựa chọn khách hàng là khiến cho khách hàng thay đổi suy nghĩ về chức năng sản phẩm, ngay cả khi sản phẩm và dịch vụ không thay đổi. Có thể thuyết phục khách hàng rằng chi phí hay giá trị của sản phẩm đối với khách hàng không chỉ là giá mua ban đầu mà

2 Theodore Levitt gọi điều này là bán cho khách hàng một sản phẩm "cộng thêm"; xem Levitt (1969).

còn gồm nhiều yếu tố phụ thêm khác nữa như [3]

- Giá trị bán lại;
- Chi phí bảo dưỡng và thiệt hại do hỏng hóc trong vòng đời sản phẩm;
- Chi phí nhiên liệu;
- Khả năng tạo doanh thu;
- Chi phí cài đặt.

Nếu khách hàng bị thuyết phục rằng những yếu tố trên có thể được bổ sung vào tổng chi phí hay giá trị của sản phẩm, doanh nghiệp có cơ hội chứng tỏ rằng sản phẩm của nó vượt trội về những mặt này và do đó xứng đáng có giá cao hơn và có sự trung thành của khách hàng. Dĩ nhiên, doanh nghiệp phải có khả năng đảm bảo lời hứa về sự vượt trội đó và những tuyên bố của nó phải khác biệt ở mức độ nào đó với tuyên bố của các đối thủ, nếu không tiềm năng lợi nhuận cao sẽ sớm bị sói mòn. Mở rộng cơ sở lựa chọn khách hàng đòi hỏi sự kết hợp giữa marketing hiệu quả và phát triển sản phẩm để hỗ trợ thuyết phục cho những tuyên bố. General Electric đã vận dụng chiến lược này rất thành công trong hàng thập kỷ trong ngành động cơ tuốc bin cỡ lớn.

Có thể loại bỏ những khách hàng có chi phí phục vụ cao. Một chiến lược thường sử dụng để nâng cao lợi nhuận trên vốn đầu tư là loại bỏ những khách hàng có chi phí cao ra khỏi cơ sở khách hàng. Chiến thuật này thường khá hiệu quả bởi vì xu hướng phổ biến là nảy nở rất nhiều khách hàng có lợi nhuận thấp, đặc biệt trong giai đoạn tăng trưởng của một ngành. Loại bỏ những khách hàng có chi phí cao cũng thường có lợi bởi vì chi phí phục vụ từng khách hàng riêng lẻ hiếm khi được nghiên cứu. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải nhận thức rằng sự hấp dẫn của một khách hàng không chỉ được quyết định bởi chi phí phục vụ họ. Chẳng hạn, những khách hàng có chi phí phục vụ cao có thể lại không nhạy cảm với giá và chấp nhận tăng giá cao hơn mức chi phí để phục vụ họ một khi chi phí phục vụ thực tế có thể xác định. Hoặc những khách hàng có chi phí phục vụ cao có thể đóng góp đáng

3 Ý tưởng này đã được phát triển chi tiết bởi công ty McKinsey and Company trong khái niệm "giá trị kinh tế đối với khách hàng", xem Forbus and Mehta (1979).

kể vào sự tăng trưởng của doanh nghiệp, điều thiết yếu để gặt hái lợi thế kinh tế nhờ qui mô hoặc cần thiết cho những mục tiêu chiến lược khác. Do đó, quyết định loại bỏ một khách hàng có chi phí phục vụ cao đòi hỏi phải nghiên cứu cả bốn yếu tố quyết định sự hấp dẫn của khách hàng.

Chất lượng của khách hàng có thể thay đổi qua thời gian. Nhiều yếu tố quyết định chất lượng của khách hàng có thể thay đổi. Khi một ngành bão hòa, chẳng hạn, khách hàng thường trở nên nhạy cảm với giá hơn bởi vì lợi nhuận của họ đang bị thu hẹp và họ ngày càng có kinh nghiệm mua hàng. Theo quan điểm chiến lược, điều quan trọng là xây dựng chiến lược không dựa vào những khách hàng mà chất lượng của họ sẽ bị suy giảm. Ngược lại, sớm nhận ra một nhóm khách hàng có khả năng trở nên hấp dẫn sẽ mang lại một cơ hội chiến lược lớn. Thâm nhập vào những khách hàng này sớm có thể dễ dàng nếu họ có chi phí chuyển đổi thấp và chỉ được ít đối thủ cạnh tranh khác quan tâm đến. Một khi đã chiếm được những khách hàng này, chi phí chuyển đổi có thể được nâng cao thông qua chiến lược.

Chi phí chuyển đổi phải được xem xét khi thực hiện các bước đi chiến lược. Khi tìm hiểu tầm quan trọng tiềm tàng của chi phí chuyển đổi, tác động của tất cả những bước đi chiến lược lên chi phí chuyển đổi phải được xem xét. Ví dụ, sự hiện diện của chi phí chuyển đổi có nghĩa là sẽ rẻ hơn cho một khách hàng nếu nâng cấp hay mở rộng một đầu vào hiện có thay vì thay thế nó bằng một nhãn hiệu mới. Điều này có thể cho phép doanh nghiệp đã cung cấp đầu vào cho khách hàng kiếm được lợi nhuận cao từ quá trình nâng cấp, miễn là chi phí nâng cấp được định giá phù hợp so với chi phí mua đầu vào mới từ các đối thủ.

Chiến lược mua hàng

Phân tích sức mạnh của nhà cung cấp trong chương 1 kết hợp với sự áp dụng ngược những nguyên tắc lựa chọn khách hàng có thể hỗ trợ doanh nghiệp trong việc hoạch định chiến lược mua hàng. Mặc dù có nhiều khía cạnh trong chiến lược mua hàng, thủ tục và tổ chức vượt quá phạm vi cuốn sách này, một số vấn đề có

thể được nghiên cứu một cách hữu ích, sử dụng khung phân tích cơ cấu ngành. Những vấn đề quan trọng trong chiến lược mua hàng theo quan điểm cơ cấu là:

- Sự ổn định và sức cạnh tranh của các nhà cung cấp;
- Mức độ tích hợp tối ưu theo chiều dọc;
- Sự phân bổ hàng mua giữa các nhà cung cấp đạt yêu cầu;
- Sự hình thành sức mạnh tối đa với những nhà cung cấp được chọn.

Vấn đề đầu tiên là sự ổn định và sức cạnh tranh của các nhà cung cấp. Theo quan điểm chiến lược, nên mua đầu vào từ các nhà cung cấp sẽ giữ hoặc cải thiện được vị trí cạnh tranh của họ về sản phẩm và dịch vụ. Yếu tố này đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ mua những đầu vào có chất lượng hay giá cả đạt yêu cầu hoặc vượt trội để đảm bảo sức cạnh tranh của chính doanh nghiệp. Tương tự, lựa chọn những nhà cung cấp có khả năng tiếp tục đáp ứng những nhu cầu của doanh nghiệp sẽ giảm thiểu chi phí chuyển đổi nhà cung cấp. Phân tích cơ cấu và phân tích đối thủ cạnh tranh được bàn luận trong suốt cuốn sách có thể được sử dụng nhằm xác định sự tiến bộ của nhà cung cấp trên những mặt này.

Vấn đề thứ hai, tích hợp theo chiều dọc, sẽ được tạm bỏ qua cho đến chương 14, chương sẽ tìm hiểu về những quan tâm chiến lược khi quyết định tích hợp theo chiều dọc. Ở đây, tôi giả định rằng doanh nghiệp đã quyết định cái gì nên mua ngoài và câu hỏi là *mua chúng thế nào* để có vị trí mặc cả tốt nhất.

Khi phân bổ việc mua hàng giữa các nhà cung cấp và tạo ra sức mạnh mặc cả, vấn đề thứ ba và thứ tư, chúng ta có thể dựa vào phân tích cơ cấu. Chương 1 đã chỉ ra những yếu tố tạo ra sức mạnh cho nhà cung cấp một đầu vào cụ thể như sau:

- Số lượng nhà cung cấp trong ngành;
- Phần lớn doanh số không phụ thuộc vào khách hàng đang xét;
- Khách hàng gặp phải chi phí chuyển đổi;
- Sản phẩm độc quyền hoặc có đặc trưng (có ít nguồn thay thế);
- Mối đe dọa tích hợp ngược.

Phân tích lựa chọn khách hàng ở phần trước trong chương này

bổ sung thêm một số điều kiện khác, trong đó nhà cung cấp sẽ có sức mạnh so với khách hàng:

- Khách hàng không có đe dọa tích hợp ngược tin cậy;
- Khách hàng có chi phí thông tin, mua hàng hay đàm phán cao.

Khi mua hàng, mục tiêu là tìm ra những cơ chế để bù đắp hay vượt qua những nguồn sức mạnh của người bán này. Trong một số trường hợp, sức mạnh này là đặc trưng của ngành và nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp khác, sức mạnh của nhà cung cấp có thể bị giảm đi nhờ chiến lược.

Mua hàng từ nhiều nhà cung cấp. Một sản phẩm có thể được mua từ nhiều nhà cung cấp khác nhau sao cho cải thiện được khả năng mặc cả của doanh nghiệp. Doanh số mua từ mỗi nhà cung cấp phải đủ lớn để khiến nhà cung cấp đó lo ngại khi đánh mất khách hàng. Mua hàng từ quá nhiều nhà cung cấp sẽ không tận dụng được sức mạnh mặc cả. Tuy nhiên, mua mọi thứ từ chỉ một nhà cung cấp có thể khiến nhà cung cấp đó có quá nhiều cơ hội thể hiện quyền lực hoặc tạo dựng chi phí chuyển đổi. Xuyên xuốt những điều này là khả năng đàm phán giảm giá của người mua, điều phụ thuộc một phần vào sức mạnh mặc cả và một phần vào đặc trưng kinh tế của nhà cung cấp. Để cân bằng giữa những yếu tố này, khách hàng phải tìm cách khiến nhà cung cấp phụ thuộc vào nó càng nhiều càng tốt và được giảm giá do mua nhiều mà không có quá nhiều rủi ro trở thành nạn nhân của chi phí chuyển đổi.

Tránh chi phí chuyển đổi. Một chiến lược mua hàng tốt theo quan điểm cơ cấu đòi hỏi phải tránh chi phí chuyển đổi. Ngoài những nguồn chi phí chuyển đổi phổ biến đã được xác định ở phần trước còn có những chi phí chuyển đổi tinh vi khác nữa. Tránh chi phí chuyển đổi nghĩa là chống lại cám dỗ trở nên quá phụ thuộc vào một nhà cung cấp về trợ giúp kỹ thuật, đảm bảo các nhân viên không bị đồng hóa với một nhà cung cấp, tránh những nỗ lực của nhà cung cấp tạo ra những sản phẩm tùy biến hay những ứng dụng tùy biến mà không có những biện giải rõ ràng về chi phí vượt quá

những thiệt hại khi nhà cung cấp thể hiện sức mạnh mặc cả trong tương lai v.v.... Chính sách có thể đòi hỏi thi thoảng sử dụng sản phẩm của nhà cung cấp thay thế, từ chối đầu tư vào những thiết bị phụ trợ gắn chặt với một nhà cung cấp cụ thể và tránh những sản phẩm đòi hỏi phải đào tạo chuyên biệt cho nhân viên.

Giúp nâng cao chất lượng những nguồn thay thế. Doanh nghiệp có thể cần khuyến khích những nguồn cung cấp thay thế thâm nhập vào ngành, thông qua tài trợ các hợp đồng phát triển và những hợp đồng mua hàng nhỏ. Một số doanh nghiệp thực tế đã giúp tạo ra những nguồn cung cấp mới hoặc ra nước ngoài thuyết phục các nhà cung cấp nước ngoài tham gia. Cũng có thể có ích khi giúp những nhà cung cấp mới tối thiểu hóa chi phí để trở thành nguồn cung cấp có chất lượng. Những cơ chế nâng cao chất lượng nguồn cung cấp thay thế có thể trải từ sự chú ý tìm kiếm những nhà cung cấp mới đến tài trợ chi phí kiểm định sản phẩm của nhà cung cấp mới.

Thúc đẩy tiêu chuẩn hóa. Tất cả các doanh nghiệp trong một ngành có thể đều có lợi từ sự thúc đẩy tiêu chuẩn hóa cấu hình sản phẩm trong các ngành cung cấp đầu vào. Chính sách này giúp làm giảm đặc trưng sản phẩm của nhà cung cấp và chống lại sự hình thành chi phí chuyển đổi.

Tạo ra mối đe dọa tích hợp ngược. Bất kể doanh nghiệp có thực sự muốn tích hợp ngược hay không, khả năng mặc cả của nó sẽ tăng lên nhờ một đe dọa tích hợp ngược đáng tin cậy. Mối đe dọa này có thể tạo ra thông qua những tuyên bố, những nghiên cứu khả thi nội bộ rò rỉ, các kế hoạch tích hợp được thực hiện với các nhà tư vấn hay các hãng chế tạo v.v....

Sử dụng tích hợp một phần. Khi doanh số mua hàng cho phép, một phần lớn sức mạnh mặc cả có thể có được thông qua tích hợp một phần một đầu vào cụ thể trong khi mua một phần hay thậm chí phần lớn đầu vào đó từ những nhà cung cấp bên ngoài. Quá trình này đã được thảo luận sơ lược trong chương 1 và sẽ được nghiên cứu sâu hơn trong chương 14.

Mục tiêu của tất cả những phương pháp này rõ ràng là nhằm làm giảm tổng chi phí mua hàng trong dài hạn. Cần chú ý rằng sử dụng một số phương pháp này có thể thực tế làm tăng chi phí mua hàng theo nghĩa hẹp. Ví dụ, duy trì các nguồn cung cấp thay thế hoặc chống lại chi phí chuyển đổi có thể đòi hỏi chi phí mà có thể tránh được trong ngắn hạn. Tuy nhiên, mục tiêu cuối cùng của những chi phí này là cải thiện khả năng mặc cả của doanh nghiệp và do đó giảm chi phí đầu vào trong dài hạn.

Một số điểm cần chú ý khi thực hiện chiến lược mua hàng. Một là, điều quan trọng là phải tránh tình huống trong đó định hướng cắt giảm chi phí ngắn hạn quá hạn hẹp gây hại cho những chiến lược mua hàng có tiềm năng như những chiến lược trình bày ở trên. Hai là, bất kỳ chi phí bổ sung nào sinh ra do chiến lược mua hàng phải được đánh giá so với những lợi ích dài hạn nhờ giảm được sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp. Cuối cùng, bởi vì chi phí mua hàng từ các nhà cung cấp khác nhau có thể khác nhau, doanh nghiệp nên mua từ những nhà cung cấp có chi phí thấp, trừ khi có những lợi ích bù đắp khác về sức mạnh mặc cả dài hạn.

7
Phân tích cơ cấu trong các ngành

Phân tích cơ cấu ngành trong chương 1 dựa vào việc xác định những nguồn gốc và sức mạnh của năm yếu tố cạnh tranh lớn quyết định bản chất của cạnh tranh trong một ngành và tiềm năng lợi nhuận của nó. Trọng tâm của phân tích cho tới nay là toàn bộ ngành và ở cấp độ này, phân tích đã chỉ ra vô số hàm ý cho chiến lược cạnh tranh. Một số hàm ý đã được trình bày trong các chương trước. Tuy nhiên, rõ ràng là có thể sử dụng phân tích cơ cấu ngành ở mức độ sâu hơn. Trong nhiều nếu không nói là hầu hết các ngành, các doanh nghiệp vận dụng những chiến lược cạnh tranh khác nhau về nhiều mặt như độ rộng của dòng sản phẩm, mức độ tích hợp theo chiều dọc, v.v..., đã thu được những tỷ lệ thị phần khác nhau. Một số doanh nghiệp cũng thường xuyên vượt trội các doanh nghiệp khác về tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư. Chẳng hạn, lợi nhuận của IBM luôn vượt những nhà chế tạo máy tính lớn khác [1]. General Motors luôn vượt trội Ford, Chrysler và

1 Lợi nhuận bình quân trên vốn chủ sở hữu của IBM trong giai đoạn 1970-1975 là 19,4%, bất chấp có một lượng lớn tiền mặt không sử dụng, so với 13,7% của Burroughs, 9,3% của

AMC. Trong những ngành khác, các hãng nhỏ như Crown Cork and Seal và National Can trong ngành hộp kim loại và Estee Lauder trong ngành mỹ phẩm luôn có lợi nhuận vượt trội so với các hãng lớn hơn.

Năm yếu tố cạnh tranh lớn cung cấp một môi trường trong đó tất cả các doanh nghiệp trong ngành với nhau. Tuy nhiên, chúng ta phải giải thích tại sao một số doanh nghiệp lại luôn có lợi nhuận cao hơn các doanh nghiệp khác và điều đó có liên quan đến chiến lược của họ như thế nào. Chúng ta cũng phải hiểu sự khác nhau giữa các doanh nghiệp về marketing, cắt giảm chi phí, quản lý, tổ chức, v.v... có liên quan thế nào đến chiến lược và kết quả kinh doanh cuối cùng của họ.

Chương này sẽ mở rộng khái niệm phân tích cơ cấu nhằm giải thích những khác biệt về hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp trong cùng một ngành. Đồng thời, nó cũng cung cấp một khung phân tích để hướng dẫn sự lựa chọn chiến lược cạnh tranh. Nó cũng được xây dựng trên và mở rộng khái niệm các chiến lược phổ thông trong chương 2. Phân tích cơ cấu trong các ngành cũng như áp dụng cho toàn bộ ngành tỏ ra là một công cụ phân tích hữu ích trong hoạch định chiến lược.

Các khía cạnh của chiến lược cạnh tranh

Chiến lược của các công ty để cạnh tranh trong một ngành có thể khác nhau về nhiều khía cạnh. Tuy nhiên, những khía cạnh sau đây thường thể hiện những khác biệt có thể xảy ra trong chiến lược của các công ty trong một ngành:

- *Chuyên môn hóa:* mức độ tập trung chuyên môn hóa của doanh nghiệp về dòng sản phẩm, phân đoạn khách hàng mục tiêu và thị trường địa lý nó phục vụ;
- *Định hình nhãn hiệu:* mức độ doanh nghiệp tìm cách định hình nhãn hiệu thay vì cạnh tranh chủ yếu về giá và những yếu tố khác. Định hình nhãn hiệu có thể đạt được thông qua

Honeywell và 4,7% của Control Data. Xem số tháng giêng hàng năm của Forbes về so sánh này và những so sánh lợi nhuận khác.

quảng cáo, lực lượng bán hàng hoặc nhiều phương tiện khác;

- *Tiếp thị trực tiếp hay gián tiếp:* doanh nghiệp định hình nhãn hiệu trực tiếp với khách hàng hay hỗ trợ các kênh phân phối để bán sản phẩm;
- *Lựa chọn kênh phân phối:* doanh nghiệp có thể chọn các kênh phân phối từ kênh phân phối riêng của doanh nghiệp đến những kênh phân phối chuyên biệt hay kênh phân phối tổng hợp;
- *Chất lượng sản phẩm:* chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp về mặt vật liệu, cấu hình, sai số, tính năng, v.v...;
- *Trình độ công nghệ:* doanh nghiệp dẫn đầu hay theo đuôi hoặc bắt chước công nghệ. Cần chú ý rằng một doanh nghiệp có thể dẫn đầu về công nghệ nhưng chủ định không sản xuất những sản phẩm chất lượng cao nhất trên thị trường; chất lượng và dẫn đầu công nghệ không nhất thiết đi cùng với nhau;
- *Mức độ tích hợp theo chiều dọc:* mức độ giá trị gia tăng được phản ánh qua mức độ tích hợp ngược và tích hợp thuận bao gồm việc liệu doanh nghiệp có kênh phân phối riêng, có mạng lưới dịch vụ nội bộ hay không, v.v...;
- *Chi phí:* mức chi phí mà doanh nghiệp hướng đến trong sản xuất và phân phối thông qua đầu tư vào các thiết bị tối thiểu hóa chi phí;
- *Dịch vụ:* mức độ cung cấp các dịch vụ phụ trợ cho dòng sản phẩm, như trợ giúp kỹ thuật, mạng lưới dịch vụ nội bộ, tín dụng, v.v.... Khía cạnh này trong chiến lược có thể được coi như một phần của tích hợp theo chiều dọc nhưng sẽ hữu ích nếu tách nó riêng ra cho mục tiêu phân tích;
- *Chính sách giá:* giá cả tương đối của doanh nghiệp trên thị trường. Mức giá này thường liên quan đến các biến số khác như chi phí và chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, giá là một biến số chiến lược phải được xem xét riêng;
- *Đòn bẩy:* mức đòn bẩy tài chính và đòn bẩy hoạt động của doanh nghiệp;
- *Quan hệ với công ty mẹ:* những yêu cầu đối với hành vi của doanh nghiệp dựa trên mối quan hệ giữa nó với công ty mẹ. Doanh nghiệp có thể là một đơn vị trong một tập đoàn đa

ngành, một thành viên trong chuỗi kinh doanh theo chiều dọc, một bộ phận của một tổ hợp các đơn vị kinh doanh có liên quan, một chi nhánh của một công ty nước ngoài, v.v.... Bản chất của mối quan hệ với công ty mẹ sẽ ảnh hưởng đến các mục tiêu của doanh nghiệp, nguồn lực của nó và có thể quyết định một số hoạt động hay chức năng mà nó chia sẻ với những đơn vị khác, như đã được thảo luận trong chương 1;

- *Quan hệ với chính quyền ở quê nhà và chính quyền nơi hoạt động:* trong những ngành quốc tế, đây là mối quan hệ mà doanh nghiệp phát triển với chính quyền ở quê nhà cũng như các chính quyền nước ngoài nơi nó đang hoạt động. Chính quyền ở quê nhà có thể cung cấp những nguồn lực và trợ giúp khác cho doanh nghiệp, hoặc ngược lại có thể điều tiết doanh nghiệp hoặc ảnh hưởng đến các mục tiêu của nó. Các chính quyền nước ngoài cũng thường đóng vai trò tương tự.

Mỗi khía cạnh chiến lược này có thể trình bày cho mỗi doanh nghiệp ở những mức độ chi tiết khác nhau và những khía cạnh khác có thể được bổ sung vào để làm phong phú thêm phân tích; điều quan trọng là những khía cạnh này cung cấp một bức tranh tổng thể về vị trí của doanh nghiệp.

Phạm vi của những khác biệt chiến lược trên một khía cạnh cụ thể phụ thuộc vào từng ngành. Ví dụ, trong những ngành nguyên vật liệu thô như phân đạm, không doanh nghiệp nào có nhãn hiệu có tiếng và chất lượng sản phẩm nói chung là đồng nhất. Tuy nhiên, các doanh nghiệp lại khác xa nhau về mức độ tích hợp ngược, mức độ cung cấp dịch vụ, tích hợp thuận với đại lý bán hàng, về chi phí tương đối và mối quan hệ với công ty mẹ.

Các khía cạnh chiến lược này có quan hệ với nhau. Một doanh nghiệp có giá bán tương đối thấp (như Texas Instruments trong ngành bán dẫn) thường có chi phí thấp và có chất lượng sản phẩm tốt mặc dù không vượt trội. Để có chi phí thấp, doanh nghiệp có thể phải có mức độ tích hợp dọc cao. Những khía cạnh chiến lược của một doanh nghiệp cụ thể thường có tính nhất quán, như trong ví dụ trên. Các doanh nghiệp trong một ngành thường có vô số cách kết hợp các khía cạnh chiến lược khác nhau nhưng có tính nhất quán.

Các nhóm chiến lược

Bước đầu tiên trong phân tích cơ cấu trong các ngành là tìm ra đặc trưng của các chiến lược của tất cả các đối thủ chủ chốt theo những khía cạnh này. Điều này cho phép phân mỗi ngành thành những *nhóm chiến lược*. Một nhóm chiến lược là một nhóm các doanh nghiệp trong một ngành theo đuổi một chiến lược giống hoặc tương tự nhau. Một ngành có thể chỉ có một nhóm chiến lược nếu tất cả các doanh nghiệp theo đuổi cùng một chiến lược. Ở thái cực khác, mỗi doanh nghiệp có thể là một nhóm chiến lược riêng. Tuy nhiên, thường thì có một số nhỏ các nhóm chiến lược thể hiện sự khác biệt chiến lược quan trọng giữa các doanh nghiệp trong ngành. Ví dụ, trong ngành đồ gia dụng, một nhóm chiến lược (với GE là hình mẫu) có đặc trưng với các dòng sản phẩm rộng, quảng cáo rầm rộ, tích hợp mạnh mẽ và có kênh phân phối và dịch vụ riêng. Một nhóm khác bao gồm những nhà sản xuất chuyên sâu như Maytag, tập trung vào phân đoạn chất lượng cao, giá cao và phân phối chọn lọc. Một nhóm nữa (giống như Roper and Design and Manufactoring) gia công những sản phẩm không quảng cáo cho những hãng khác. Có thể xác định thêm một vài nhóm nữa.

Chú ý rằng, nhằm xác định các nhóm chiến lược, các khía cạnh chiến lược phải bao gồm cả quan hệ của doanh nghiệp với công ty mẹ. Ví dụ, trong một ngành như phân đạm, một số doanh nghiệp là bộ phận của các công ty hóa chất, một số thuộc về các hợp tác xã nông nghiệp và phần còn lại là các công ty độc lập. Mỗi loại doanh nghiệp khác nhau này được quản lý với những mục tiêu có phần khác nhau. Thường thì những mối quan hệ với công ty mẹ cũng thể hiện thành những khác biệt trong những khía cạnh chiến lược khác – chẳng hạn, tất cả những đơn vị của các công ty dầu mỏ trong ngành phân đạm đều có những chiến lược khá giống nhau – bởi vì mối quan hệ với công ty mẹ có liên quan đến những nguồn lực và những thế mạnh khác của doanh nghiệp và triết lý hoạt động của nó. Lập luận này cũng áp dụng với những mối quan hệ khác nhau của doanh nghiệp với chính quyền ở quê nhà và/hoặc chính quyền ở nơi hoạt động, yếu tố cũng có vai trò quyết định phần nào các nhóm chiến lược.

Các nhóm chiến lược thường khác nhau về cách tiếp cận sản phẩm hoặc marketing nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Đôi khi, như trong ngành nghiền ngô và chế biến hóa chất hoặc đường, sản phẩm của các nhóm giống hệt nhau nhưng cách tiếp cận sản xuất, hậu cần và tích hợp dọc khác nhau. Hoặc các doanh nghiệp có thể theo đuổi các chiến lược nhưng có quan hệ với công ty mẹ hoặc với các chính phủ nước ngoài khác nhau, làm ảnh hưởng đến các mục tiêu của họ. Các nhóm chiến lược không trùng với các phân đoạn thị trường hay các chiến lược phân đoạn mà được xác định trên cơ sở một khái niệm rộng hơn về vị trí chiến lược.

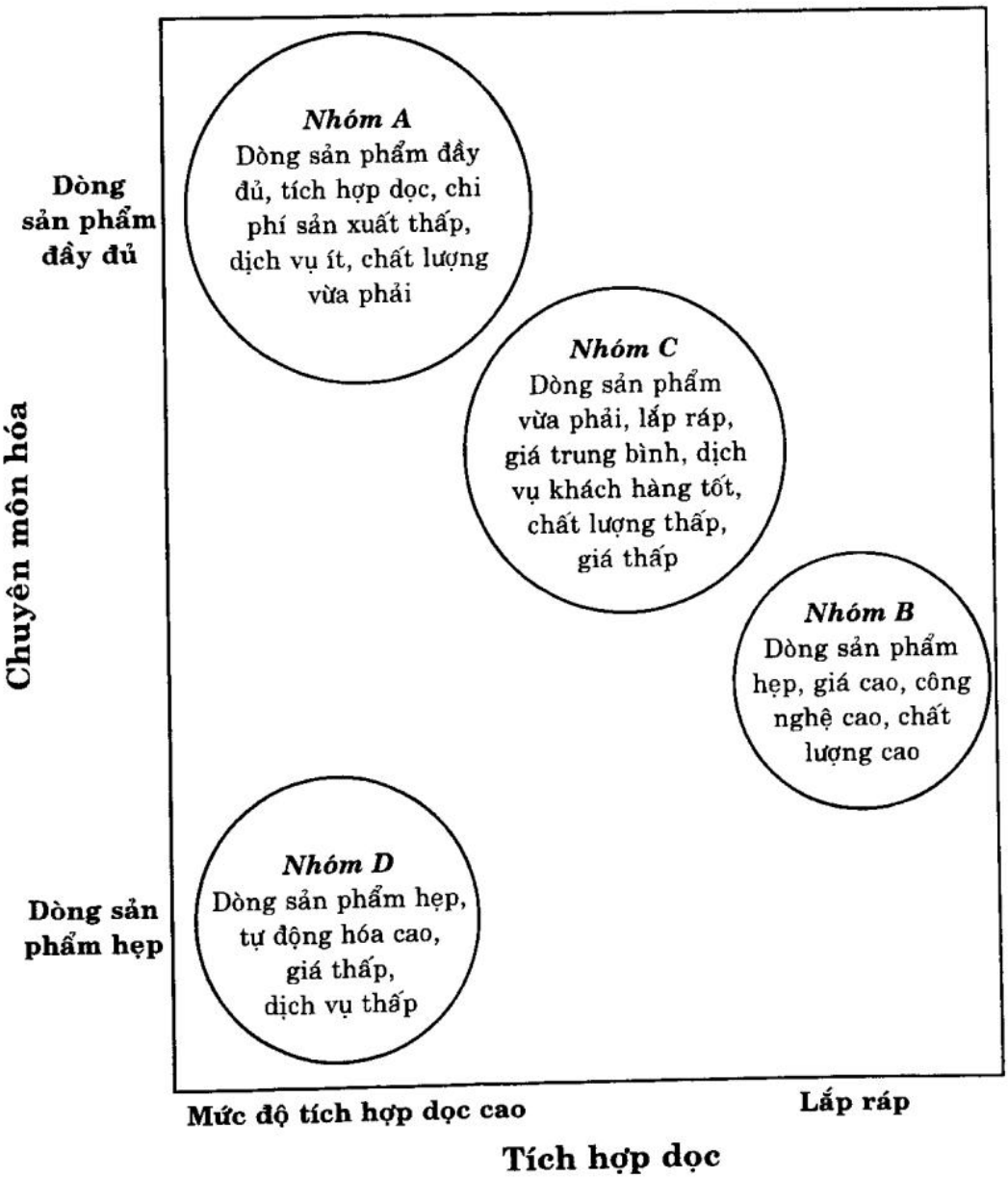
Các nhóm chiến lược tồn tại vì nhiều lý do khác nhau, như sự khác biệt về thế mạnh và điểm yếu, về thời gian gia nhập ngành và những ngẫu nhiên lịch sử (Tôi sẽ trình bày vấn đề này trong phần sau của chương này). Tuy nhiên, một khi các nhóm đã hình thành, các doanh nghiệp trong cùng một nhóm chiến lược thường giống nhau về nhiều mặt, ngoài chiến lược của chúng. Chúng thường có thị phần tương tự nhau và cũng bị tác động bởi và phản ứng tương tự với những sự kiện bên ngoài hoặc những bước đi cạnh tranh trong ngành do chúng có chiến lược giống nhau. Đặc trưng này rất quan trọng khi sử dụng bản đồ các nhóm chiến lược làm công cụ phân tích.

Các nhóm chiến lược trong một ngành có thể được biểu diễn trên một bản đồ giống như bản đồ ở hình 7-1. Số lượng trục rõ ràng là chỉ giới hạn ở số hai do đặc tính của trang in. Điều này có nghĩa là nhà phân tích phải lựa chọn rất ít khía cạnh chiến lược quan trọng để xây dựng bản đồ [2]. Sẽ hữu ích khi biểu diễn thị phần tổng hợp của các doanh nghiệp trong mỗi nhóm chiến lược qua độ lớn của hình tròn để phục vụ cho phân tích.

Nhóm chiến lược là một công cụ phân tích được xây dựng để trợ giúp phân tích cơ cấu. Nó là một nguồn tham khảo trung gian giữa cả ngành và từng doanh nghiệp cụ thể. Dĩ nhiên, mọi doanh nghiệp đều có nét riêng và do đó, phân chia các doanh nghiệp vào những nhóm chiến lược không tránh khỏi đặt ra những câu hỏi đánh giá ở mức độ nào thì sự khác nhau tạo thành một nhóm riêng. Sự đánh giá này nhất thiết phải gắn với phân tích cơ cấu:

2 Những khái niệm được thảo luận ở dưới sẽ trợ giúp cho quá trình này.

sự khác biệt về chiến lược giữa các doanh nghiệp là đủ lớn để xác định nhóm chiến lược nếu nó tác động đáng kể đến vị trí cơ cấu của các doanh nghiệp. Tôi sẽ trở lại vấn đề phân chia các nhóm chiến lược và sử dụng bản đồ các nhóm chiến lược làm công cụ phân tích sau.



Hình 7-1: Bản đồ các nhóm chiến lược trong một ngành giả định

Trong trường hợp hiếm hoi là chỉ có một nhóm chiến lược trong một ngành, ngành này có thể được phân tích đầy đủ bằng những kỹ thuật phân tích cơ cấu đã trình bày trong chương 1. Trong trường hợp này, cơ cấu của ngành sẽ tạo ra tiềm năng lợi nhuận lâu dài như nhau cho tất cả các doanh nghiệp. Lợi nhuận thực tế của mỗi doanh nghiệp cụ thể trong ngành về dài hạn chỉ khác nhau do sự khác nhau về khả năng áp dụng chiến lược chung. Tuy nhiên, nếu có nhiều nhóm chiến lược trong ngành, phân tích sẽ phức tạp hơn. Lợi nhuận tiềm năng của các doanh nghiệp trong những nhóm chiến lược khác nhau thường khác nhau, không phải do khả năng áp dụng của họ, mà do năm yếu tố cạnh tranh lớn sẽ *có tác động khác nhau lên những nhóm chiến lược khác nhau.*

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ HÀNG RÀO DI CHUYỂN

Cho đến nay, những tính chất của ngành có tác dụng ngăn cản các doanh nghiệp mới gia nhập ngành được xem như những hàng rào gia nhập. Những hàng rào ngăn cản gia nhập được xác định là lợi thế kinh tế nhờ quy mô, đặc trưng sản phẩm, chi phí chuyển đổi, lợi thế chi phí, sự tiếp cận các kênh phân phối, yêu cầu vốn và chính sách của chính phủ. Tuy nhiên, mặc dù một số hàng rào bảo vệ cho tất cả các doanh nghiệp trong ngành, mức độ bảo vệ tổng thể phụ thuộc vào nhóm chiến lược cụ thể mà doanh nghiệp mới muốn gia nhập. Gia nhập ngành sản xuất đồ gia dụng với tư cách một doanh nghiệp có thương hiệu quốc gia, dòng sản phẩm rộng và tích hợp dọc sẽ khó khăn hơn nhiều so với gia nhập với tư cách là nhà lắp ráp một dòng sản phẩm hẹp, không thương hiệu cho các hàng khác. Sự khác nhau về chiến lược có thể hàm ý sự khác nhau về đặc trưng sản phẩm, về lợi thế kinh tế nhờ quy mô, về yêu cầu vốn và sự khác nhau tiềm tàng về hàng rào gia nhập. Ví dụ, nếu các hàng rào do lợi thế về quy mô sản xuất tạo ra, chúng sẽ có ý nghĩa bảo vệ tốt nhất với nhóm chiến lược bao gồm các doanh nghiệp có các nhà máy lớn và tích hợp dọc mạnh mẽ. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô phân phối, nếu có, sẽ tạo ra hàng rào gia nhập những nhóm chiến lược có các tổ chức phân phối riêng. Những lợi thế chi phí nhờ kinh nghiệm tích lũy, nếu chúng quan trọng với ngành, sẽ tạo ra hàng rào bảo vệ những nhóm chiến lược

bao gồm những doanh nghiệp có kinh nghiệm. Điều tương tự cũng xảy ra với những hàng rào khác.

Những khác biệt về quan hệ với công ty mẹ cũng có thể tác động đến hàng rào gia nhập. Nhóm chiến lược bao gồm những doanh nghiệp có quan hệ dọc với công ty mẹ, chẳng hạn, có thể có khả năng tiếp cận tốt hơn đến nguồn nguyên liệu hoặc tiếp cận nguồn tài chính lớn hơn, nhờ đó nó có thể trả đũa những kẻ xâm nhập tiềm năng, hơn so với nhóm chiến lược bao gồm các đối thủ độc lập. Hoặc các doanh nghiệp chia sẻ các kênh phân phối với các đơn vị khác trong công ty mẹ có thể có lợi thế kinh tế nhờ quy mô mà các đối thủ không bị kịp, nhờ đó, có thể ngăn cản gia nhập.

Quan điểm cho rằng hàng rào gia nhập phụ thuộc vào nhóm chiến lược mục tiêu còn có một hàm ý quan trọng khác. Hàng rào gia nhập không chỉ bảo vệ các doanh nghiệp trong nhóm trước sự thâm nhập của các đối thủ ngoài ngành mà còn tạo ra *hàng rào ngăn cản sự chuyển dịch vị trí chiến lược từ nhóm chiến lược này sang nhóm chiến lược khác.* Ví dụ, doanh nghiệp lắp ráp dòng sản phẩm hẹp, không có nhãn hiệu mô tả ở trên sẽ gặp nhiều, nếu không nói là hầu hết, những khó khăn mà một doanh nghiệp hoàn toàn mới gặp phải khi thâm nhập nhóm chiến lược của các doanh nghiệp sản xuất dòng sản phẩm rộng, có nhãn hiệu quốc gia và tích hợp. Mỗi chiến lược đều ảnh hưởng đến lợi thế kinh tế nhờ quy mô, đặc trưng hóa sản phẩm, chi phí chuyển đổi, yêu cầu vốn, lợi thế chi phí tuyệt đối hay sự tiếp cận đến các kênh phân phối của doanh nghiệp. Những yếu tố tạo ra hàng rào gia nhập gắn với một nhóm chiến lược sẽ làm tăng chi phí của các doanh nghiệp khác nếu chúng muốn chuyển sang chiến lược này. Chi phí của việc áp dụng chiến lược mới có thể lớn hơn lợi nhuận kỳ vọng từ sự thay đổi.

Do đó, những yếu tố kinh tế nền tảng dẫn đến các hàng rào gia nhập có thể được gọi chung là các *hàng rào di chuyển* hay những yếu tố cản trở sự di chuyển của các doanh nghiệp từ vị trí chiến lược này sang vị trí chiến lược khác. Sự di chuyển của một doanh nghiệp từ ngoài ngành vào một nhóm chiến lược trong ngành (hay sự gia nhập ngành) là một khả năng có thể xảy ra, sử dụng khái niệm hàng rào rộng hơn này.

Các hàng rào dịch chuyển là một lý do giải thích tại sao một số doanh nghiệp trong một ngành lại luôn có lợi nhuận cao hơn các doanh nghiệp khác. Những nhóm chiến lược khác nhau luôn đi kèm với chúng những hàng rào dịch chuyển khác nhau, điều tạo ra cho một số doanh nghiệp lợi thế bền vững trước các doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp trong những nhóm chiến lược với hàng rào dịch chuyển cao sẽ có tiềm năng lợi nhuận lớn hơn những doanh nghiệp trong các nhóm có hàng rào dịch chuyển thấp. Những hàng rào này cũng giải thích tại sao các doanh nghiệp tiếp tục cạnh tranh với những chiến lược khác nhau mặc dù không phải tất cả mọi chiến lược đều thành công như nhau. Người ta tự hỏi tại sao những chiến lược thành công lại không bị bắt chước. Nếu không có các hàng rào dịch chuyển, các doanh nghiệp có chiến lược thành công sẽ nhanh chóng bị các đối thủ bắt chước và lợi nhuận của các doanh nghiệp sẽ tiến tới bằng nhau, trừ sự khác biệt do khả năng thực hiện chiến lược của họ. Ví dụ, nếu không có rào cản, các nhà sản xuất máy tính như Control Data và Honeywell sẽ áp dụng chiến lược của IBM với chi phí thấp hơn và mạng lưới dịch vụ và phân phối vượt trội. Sự tồn tại của hàng rào dịch chuyển có nghĩa rằng một số hãng như IBM có thể được tận hưởng lợi thế bền vững so với các doanh nghiệp khác, thông qua lợi thế kinh tế nhờ quy mô, lợi thế chi phí tuyệt đối, v.v... và vị thế này chỉ bị phá vỡ bởi những đột phá chiến lược dẫn đến những thay đổi cơ cấu trong ngành chứ không chỉ nhờ thực hiện chiến lược tốt hơn. Cuối cùng, sự hiện diện của hàng rào di chuyển cũng có nghĩa là thị phần của các doanh nghiệp trong một số nhóm chiến lược trong ngành có thể rất ổn định nhưng ở một số nhóm chiến lược khác lại liên tục có các doanh nghiệp gia nhập và rút khỏi ngành.

Cũng giống như các hàng rào gia nhập, các hàng rào di chuyển có thể thay đổi; và khi điều đó diễn ra (ví dụ như quy trình sản xuất đòi hỏi nhiều vốn hơn), các doanh nghiệp thường từ bỏ một số nhóm chiến lược và nhảy vào những nhóm mới, làm thay đổi hình mẫu các nhóm chiến lược. Sự lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp cũng có thể tác động đến các hàng rào di chuyển. Chẳng hạn, một công ty trong một ngành có sản phẩm không có đặc trưng có thể cố gắng tạo ra một nhóm chiến lược mới (với hàng rào di chuyển cao hơn) bằng cách đầu tư mạnh mẽ vào quảng cáo

để phát triển thương hiệu (giống như Perdue đang làm với thịt gà sống). Hoặc nó có thể cố gắng giới thiệu một quy trình sản xuất mới với lợi thế kinh tế nhờ quy mô lớn hơn (Castel & Cooke và Ralston Purina trong ngành trồng nấm) [3]. Tuy nhiên, đầu tư vào việc hình thành những hàng rào di chuyển nói chung rất mạo hiểm và ở mức nào đó phải đánh đổi lợi nhuận ngắn hạn vì lợi nhuận dài hạn.

Một số doanh nghiệp sẽ không tốn kém như các doanh nghiệp khác để vượt qua những hàng rào di chuyển nhất định, phụ thuộc vào vị trí chiến lược hiện tại của chúng và những kỹ năng và nguồn lực mà chúng có. Các doanh nghiệp đa ngành cũng có thể giảm được hàng rào di chuyển bởi vì chúng có cơ hội chia sẻ hoạt động hoặc chức năng. Hàm ý của những yếu tố này đối với quyết định gia nhập những ngành mới sẽ được thảo luận trong chương 16.

Sau khi vạch ra các nhóm chiến lược trong một ngành, bước tiếp theo trong phân tích cơ cấu trong một ngành là đánh giá mức độ và cấu thành của các hàng rào di chuyển bảo vệ mỗi nhóm.

CÁC HÀNG RÀO DI CHUYỂN VÀ SỰ HÌNH THÀNH NHÓM

Các nhóm chiến lược hình thành và thay đổi trong một ngành vì nhiều lý do. Trước hết, các doanh nghiệp thường khởi đầu hoặc sau đó phát triển lên với những khác biệt về nguồn lực hoặc kỹ năng và do đó lựa chọn những chiến lược khác nhau. Khi ngành phát triển, những doanh nghiệp có tiềm lực sẽ vượt xa các doanh nghiệp khác trong cuộc đua hướng tới những nhóm chiến lược được bảo vệ bằng những hàng rào di chuyển cao. Hai là, các doanh nghiệp khác nhau về mục tiêu và mức độ chấp nhận rủi ro. Một số doanh nghiệp có thể mạnh dạn đầu tư mạo hiểm hơn những doanh nghiệp khác để xây dựng những hàng rào di chuyển. Các đơn vị kinh doanh khác nhau về mối quan hệ với công ty mẹ (ví dụ, quan hệ tích hợp dọc, không liên quan, hoặc doanh nghiệp độc lập) có thể có các mục tiêu khác nhau, dẫn đến những khác biệt về chiến lược, cũng như các đối thủ quốc tế có hoàn cảnh khác với các doanh nghiệp nội địa.

3 Xem "Ngành trồng nấm", Forbes, 15 tháng 7, 1977.

Lịch sử phát triển của một ngành cung cấp một giải thích khác về lý do các doanh nghiệp có chiến lược khác nhau. Trong một số ngành, các doanh nghiệp sớm gia nhập ngành sẽ làm cho sự tiếp cận đến các chiến lược của những doanh nghiệp ra sau tốn kém hơn. Các hàng rào di chuyển do lợi thế kinh tế nhờ quy mô, đặc trưng sản phẩm, và những nguyên nhân khác, có thể thay đổi, hoặc do kết quả đầu tư của doanh nghiệp hoặc do các nguyên nhân bên ngoài. Sự thay đổi hàng rào di chuyển có nghĩa là những doanh nghiệp gia nhập ngành sớm có thể theo đuổi những chiến lược khác với những doanh nghiệp gia nhập sau và các doanh nghiệp gia nhập sau sẽ không thể tiếp cận một số chiến lược. Tính không thể đảo ngược của các quyết định đầu tư đôi khi ngăn cản các doanh nghiệp gia nhập sớm áp dụng chiến lược của các doanh nghiệp gia nhập sau, những người có lợi thế đi sau.

Một điểm liên quan là lịch sử vận động của một ngành thường dẫn tới sự tự lựa chọn các loại hình gia nhập vào các thời điểm khác nhau. Ví dụ, các doanh nghiệp gia nhập sau có thể thường là các doanh nghiệp có nguồn lực tài chính ngày càng tăng, những doanh nghiệp có đủ khả năng chờ đợi đến khi những rủi ro trong ngành đã được giải quyết. Những doanh nghiệp với nguồn lực thấp hơn, mặt khác, có thể đã buộc phải gia nhập ngành sớm khi chi phí vốn để gia nhập còn thấp.

Những thay đổi trong cơ cấu của ngành có thể hoặc là tạo điều kiện cho sự hình thành các nhóm chiến lược mới hoặc là đồng nhất hóa các nhóm. Ví dụ, khi ngành tăng tổng quy mô, các chiến lược tích hợp dọc, xây dựng kênh phân phối riêng và dịch vụ nội bộ có thể ngày càng trở nên khả thi với các doanh nghiệp xông xáo, thúc đẩy sự hình thành của các nhóm chiến lược mới. Tương tự, những thay đổi công nghệ hoặc thay đổi trong hành vi khách hàng có thể dịch chuyển ranh giới ngành và hình thành những nhóm chiến lược hoàn toàn mới [4]. Ngược lại, sự trưởng thành của một ngành, điều làm giảm mong muốn của khách hàng về khả năng dịch vụ hoặc về bảo đảm của những nhà sản xuất có dòng sản phẩm đầy đủ, có thể làm giảm những hàng rào di chuyển, gây ra sự giảm sút số lượng các nhóm chiến lược. Do tất cả những yếu

4 Những thay đổi công nghệ hoặc thay đổi của khách hàng có thể làm tăng hoặc giảm tính có thể thay thế của sản phẩm và do đó dịch chuyển ranh giới ngành.

tố này, chúng ta hi vọng sẽ thấy số lượng các nhóm chiến lược và phân phối tỷ lệ lợi nhuận của các doanh nghiệp trong một ngành thay đổi theo thời gian.

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ NĂNG LỰC MẶC CẢ

Các nhóm chiến lược khác nhau không những được bảo vệ bởi những hàng rào di chuyển khác nhau mà còn có sức mạnh mặc cả khác nhau đối với các nhà cung cấp và các khách hàng. Nếu chúng ta tìm hiểu những yếu tố mang lại sức mạnh mặc cả đã đề cập trong chương 1, chúng ta sẽ thấy rõ chúng có liên hệ ở mức độ nào đó với chiến lược mà doanh nghiệp áp dụng. Ví dụ, về sức mạnh mặc cả với khách hàng, Hewlett-Packard (HP) nằm trong nhóm chiến lược của ngành máy tính hướng tới sản phẩm chất lượng cao, đi đầu công nghệ và tập trung vào những khách hàng có trình độ sử dụng tinh vi. Mặc dù chiến lược này có thể hạn chế thị phần của HP, công ty không phải đối mặt với những khách hàng nhạy cảm giá và có quyền lực như các hãng cạnh tranh bằng dòng sản phẩm chuẩn hóa trên thị trường đại chúng, nơi khách hàng có ít nhu cầu về các tính năng phức tạp. Gắn ví dụ này với thuật ngữ của chương 1, có thể nói sản phẩm của HP có đặc trưng hóa cao hơn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường đại chúng, các khách hàng của nó quan tâm tới chất lượng hơn và chi phí máy tính chiếm tỷ lệ nhỏ so với tổng ngân sách của khách hàng và so với giá trị mà họ thu được từ thiết bị. Một ví dụ minh họa việc các nhóm chiến lược khác nhau có sức mạnh mặc cả khác nhau với các nhà cung cấp là nhóm gồm những chuỗi bách hóa lớn tầm quốc gia, bán đủ loại hàng hóa với doanh số mua hàng lớn và có khả năng đe dọa tích hợp như Sears sẽ có sức mạnh mặc cả lớn hơn những cửa hàng bách hóa nhỏ, tầm địa phương.

Các nhóm chiến lược có sức mạnh mặc cả khác nhau với nhà cung cấp và khách hàng vì hai nhóm lý do, cả hai đều được minh họa qua những ví dụ trên: một là chiến lược của họ có thể khiến họ có mức độ tổn thương khác nhau với những nhà cung cấp hay khách hàng chung; hai là, chiến lược của họ có thể đòi hỏi giao dịch với những nhà cung cấp và khách hàng khác nhau với sức mạnh mặc cả tương ứng khác nhau. Mức độ khác biệt về sức mạnh

mặc cả phụ thuộc vào từng ngành. Trong một số ngành, tất cả các nhóm chiến lược đều có sức mạnh về cơ bản giống nhau đối với nhà cung cấp và khách hàng.

Bước thứ ba trong phân tích cơ cấu bên trong một ngành là đánh giá sức mạnh mặc cả tương đối của mỗi nhóm chiến lược trong ngành đối với các nhà cung cấp và khách hàng của nó.

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ MỐI ĐE DỌA CỦA HÀNG THAY THẾ

Các nhóm chiến lược cũng có thể phải đối mặt với mức độ cạnh tranh khác nhau từ sản phẩm thay thế nếu chúng tập trung vào những phần khác nhau của dòng sản phẩm, phục vụ những khách hàng khác nhau, có chất lượng sản phẩm hay trình độ công nghệ khác nhau, có chi phí khác nhau v.v.... Những khác biệt này có thể khiến chúng có mức độ tổn thương khác nhau đối với hàng hóa thay thế mặc dù các nhóm chiến lược đều trong cùng một ngành.

Ví dụ, một hãng sản xuất máy tính nhỏ tập trung vào các khách hàng kinh doanh, bán máy tính đồng bộ cùng với phần mềm để thực hiện nhiều chức năng khác nhau, sẽ ít bị đe dọa bởi sự thay thế từ các nhà sản xuất máy tính siêu nhỏ hơn so với một hãng chủ yếu phục vụ các khách hàng công nghiệp cho các ứng dụng điều khiển quy trình lặp. Hoặc một công ty khai mỏ với nguồn quặng chi phí thấp có thể ít bị tổn thương trước một vật liệu thay thế mà lợi thế của nó chỉ là dựa trên giá, so với một công ty khai mỏ khác có nguồn quặng chi phí cao và phải theo đuổi chiến lược dựa vào dịch vụ khách hàng.

Do vậy, bước thứ tư trong phân tích cơ cấu bên trong một ngành là đánh giá vị trí tương đối của mỗi nhóm chiến lược đối với các sản phẩm thay thế.

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ CẠNH TRANH GIỮA CÁC DOANH NGHIỆP

Sự tồn tại của nhiều nhóm chiến lược trong một ngành có những hàm ý đối với cạnh tranh trong ngành hay cạnh tranh về giá, quảng

cáo, dịch vụ và các biến số khác. Một số đặc trưng cơ cấu quyết định cường độ cạnh tranh (chương 1) có thể tác động đến tất cả các doanh nghiệp trong ngành và do đó tạo ra môi trường tương tác giữa các nhóm chiến lược. Tuy nhiên, nói chung, sự hiện diện của nhiều nhóm chiến lược thường có nghĩa là các doanh nghiệp trong ngành phải đối mặt với cường độ cạnh tranh không giống nhau.

Điều đầu tiên là sự tồn tại của nhiều nhóm chiến lược thường sẽ tác động đến cường độ cạnh tranh tổng thể của ngành. Nó thường làm tăng cạnh tranh bởi vì nó cho thấy có sự khác nhau hay bất cân xứng lớn giữa các doanh nghiệp trong ngành, theo nghĩa được định nghĩa trong chương 1. Sự khác biệt về chiến lược và hoàn cảnh bên ngoài hàm ý rằng các doanh nghiệp sẽ có sự khác nhau về mức độ mạo hiểm, tầm nhìn, mức giá, chất lượng v.v.... Những khác biệt đó sẽ phức tạp hóa quá trình nắm bắt dự định của đối thủ và phản ứng lại chúng và do đó sẽ làm tăng khả năng bùng nổ chiến tranh không ngừng. Một ngành có bản đồ các nhóm chiến lược phức tạp thường có tính cạnh tranh cao hơn ngành chỉ có vài nhóm. Những nghiên cứu gần đây đã xác nhận điểm này trong nhiều bối cảnh khác nhau [5].

Tuy nhiên, không phải tất cả sự khác biệt trong chiến lược đều có ý nghĩa như nhau đối với cạnh tranh trong ngành và quá trình cạnh tranh là không cân xứng. Một số doanh nghiệp sẽ bị thiệt hại nhiều hơn với cạnh tranh cắt giảm giá và những hình thức cạnh tranh khác từ các nhóm chiến lược khác. Bốn yếu tố quyết định mức độ mà các nhóm chiến lược trong một ngành cạnh tranh với nhau để giành khách hàng là:

- Mức độ phụ thuộc lẫn nhau trên thị trường giữa các nhóm hay mức độ chồng lấn giữa khách hàng mục tiêu của các nhóm;
- Mức độ đặc trưng hóa sản phẩm mà các nhóm đạt được;
- Khoảng cách chiến lược hay mức độ khác biệt về chiến lược giữa các nhóm.

Yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến cạnh tranh giữa các nhóm chiến lược là sự phụ thuộc lẫn nhau về thị trường giữa chúng hay mức độ cạnh tranh của các nhóm chiến lược khác nhau để

5 Xem Hunt(1972), Newman(1978), Porter(1976, chương 4, 7)

giành cùng một khách hàng hay cạnh tranh giành khách hàng ở những phân đoạn thị trường khác nhau. Khi các nhóm chiến lược có sự phụ thuộc thị trường cao, sự khác biệt về chiến lược sẽ dẫn đến cạnh tranh gay gắt, chẳng hạn, trong ngành sản xuất phân bón nơi khách hàng (nông dân) của các nhóm là như nhau. Khi các nhóm chiến lược hướng tới những phân đoạn khác nhau, cạnh tranh giữa họ sẽ kém gay gắt. Khi các khách hàng của các nhóm ngày càng trở nên tách biệt, cạnh tranh giữa các nhóm ngày càng giống như cạnh tranh ở các ngành khác nhau.

Yếu tố quan trọng thứ hai tác động đến cạnh tranh là mức độ đặc trưng hóa sản phẩm do chiến lược của các nhóm tạo ra. Nếu các chiến lược khiến cho các khách hàng có thị hiếu và khẩu vị khác nhau với mỗi nhãn hiệu, cạnh tranh giữa các nhóm thường sẽ kém gay gắt hơn so với trường hợp các sản phẩm có thể thay thế hoàn toàn cho nhau.

Các nhóm chiến lược càng nhiều và có quy mô (thị phần) càng cân bằng thì sự khác biệt về chiến lược càng thúc đẩy cạnh tranh, nếu các yếu tố khác không đổi. Có nhiều nhóm chiến lược có nghĩa là sự đa dạng càng lớn và càng có khả năng một nhóm sẽ kích động một cuộc chiến bằng cách tấn công vị trí của các nhóm khác thông qua cắt giảm giá hoặc các chiến thuật khác. Ngược lại, nếu các nhóm có quy mô thị phần chênh lệnh lớn – ví dụ một nhóm chỉ chiếm một phần nhỏ của ngành trong khi nhóm kia chiếm phần lớn thị phần – sự khác biệt về chiến lược có thể có rất ít ảnh hưởng đối với cạnh tranh giữa chúng, bởi vì sức ảnh hưởng của nhóm nhỏ lên các nhóm lớn thông qua các chiến thuật cạnh tranh có thể rất thấp.

Yếu tố cuối cùng là khoảng cách chiến lược hay mức độ khác biệt về chiến lược giữa các nhóm trên phương diện các biến số chủ chốt như định vị thương hiệu, chi phí, vị trí công nghệ cũng như các điều kiện bên ngoài như quan hệ với công ty mẹ hay với các Chính phủ. Khoảng cách chiến lược giữa các nhóm càng lớn, các yếu tố khác không đổi, thì cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng nhiều khả năng xảy ra gay gắt. Các doanh nghiệp theo đuổi những cách tiếp cận chiến lược khác xa nhau thường có những ý tưởng khác nhau về cách cạnh tranh và khó thấu hiểu được hành vi của nhau, tránh được những phản ứng sai lầm và chiến tranh. Ví dụ, trong ngành

phân đạm, các công ty dầu, công ty hóa chất, hợp tác xã và các công ty độc lập đều có những mục tiêu và ràng buộc khác hẳn nhau. Chẳng hạn, ưu đãi thuế và những động cơ khác thường khiến cho các hợp tác xã luôn mở rộng ngay cả khi các điều kiện thị trường chung rất tồi tệ. Các công ty dầu cũng hành động tương tự vì những lí do khác nhau trong những năm 1960.

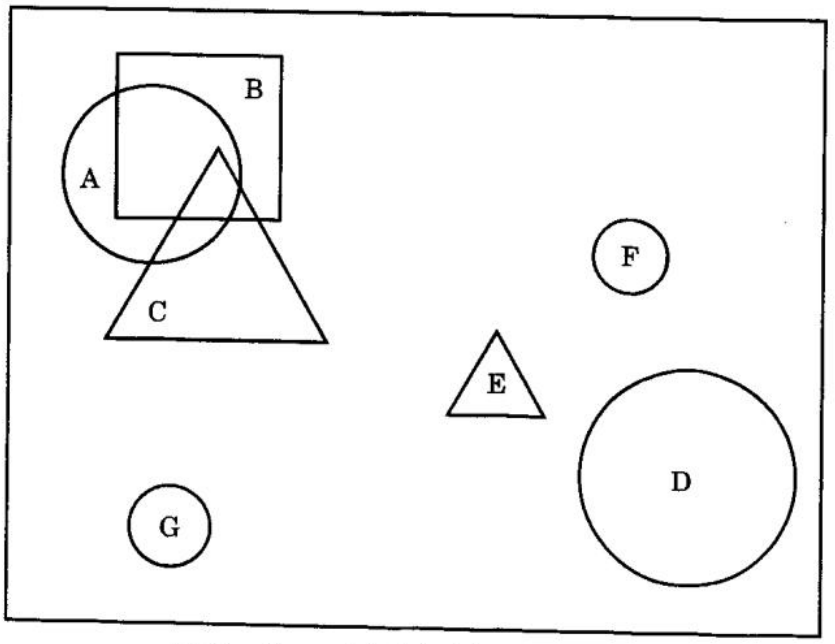
Cả bốn yếu tố cùng quyết định hình mẫu cạnh tranh giành khách hàng giữa các nhóm chiến lược trong một ngành. Ví dụ, trường hợp thị trường bất ổn nhất, thường gắn với cạnh tranh gay gắt, là trường hợp trong đó có nhiều nhóm chiến lược cân bằng nhau, mỗi nhóm theo đuổi một chiến lược khác xa nhau và đang cạnh tranh với nhau để giành giật những khách hàng chung. Ngược lại, trường hợp nhiều khả năng ổn định nhất (và có lợi nhuận nhất) là trường hợp chỉ có vài nhóm chiến lược lớn với những chiến lược chỉ khác nhau ở một vài khía cạnh.

Một nhóm chiến lược cụ thể sẽ gặp phải cạnh tranh từ những nhóm chiến lược khác trên cơ sở những yếu tố đã trình bày. Nó sẽ bị tấn công mạnh nhất từ những nhóm chiến lược có thị trường phụ thuộc lẫn nhau. Tính bất ổn của sự cạnh tranh này phụ thuộc vào những điều kiện khác đã xác định ở trên. Ví dụ, một nhóm sẽ dễ bị tấn công từ các nhóm chiến lược khác nếu chúng cạnh tranh trên cùng các phân đoạn thị trường và theo đuổi những các tiếp cận chiến lược đưa sản phẩm ra thị trường hoàn toàn khác nhau (có khoảng cách chiến lược lớn). Giành được sự ổn định là cực khó cho nhóm chiến lược này và chiến tranh rất dễ xảy ra. Tuy nhiên, một nhóm chiến lược có thị phần tổng hợp lớn và/hoặc hướng nỗ lực của nó vào những phân đoạn thị trường mà các nhóm khác không phục vụ và có đặc trưng hóa sản phẩm cao nhiều khả năng sẽ tránh được cạnh tranh giữa các nhóm. Tuy nhiên, những nhóm tránh khỏi cạnh tranh sẽ chỉ có thể duy trì lợi nhuận nếu các hàng rào di chuyển bảo vệ chúng trước sự chuyển dịch vị trí chiến lược của các doanh nghiệp khác.

Như vậy, các nhóm chiến lược tác động đến hình mẫu cạnh tranh trong ngành. Quá trình này được minh họa hình ảnh bằng bản đồ nhóm chiến lược trong hình 7-2, tương tự như hình 7-1 ngoại trừ việc trục hoành là phân đoạn khách hàng mục tiêu của nhóm chiến lược để đo lường sự phụ thuộc lẫn nhau về thị trường.

Trục tung là một khía cạnh quan trọng khác của chiến lược. Những chữ hoa là ký hiệu của các nhóm chiến lược và kích thước của chúng tỷ lệ với tổng thị phần của các doanh nghiệp trong nhóm. Hình dạng của các nhóm được sử dụng để biểu hiện cấu hình chiến lược tổng thể của chúng và khoảng cách giữa các hình thể hiện khoảng cách chiến lược. Áp dụng phân tích ở phần trước, rõ ràng là Nhóm D sẽ ít bị tác động bởi cạnh tranh hơn nhóm A. Nhóm A cạnh tranh với những nhóm lớn tương tự là Nhóm B và C, những nhóm sử dụng những chiến lược rất khác để cạnh tranh trên cùng một phân đoạn khách hàng cơ sở. Trái lại, nhóm D cạnh tranh ở một phân đoạn khác và cạnh tranh mạnh nhất với nhóm E và F, những nhóm nhỏ hơn và theo đuổi những chiến lược tương tự (chúng có thể được xem là những nhà sản xuất "chuyên môn hóa" theo chiến lược "hình tròn" hoặc một biến thể gần với nó).

Bước thứ năm trong phân tích cơ cấu trong một ngành là đánh giá hình mẫu phụ thuộc thị trường giữa các nhóm chiến lược và tính dễ tổn thương của chúng trước sự tấn công do các nhóm khác khởi xướng.



Hình 7-2: Bản đồ các nhóm chiến lược và cạnh tranh liên nhóm

Các nhóm chiến lược và lợi nhuận của một doanh nghiệp

Chúng ta đã thấy rằng những nhóm chiến lược khác nhau có thể có tình trạng khác nhau với mỗi và mọi yếu tố cạnh tranh trong một ngành. Giờ đây, chúng ta có thể trả lời câu hỏi đã đặt ra trước đây, đó là, những yếu tố nào quyết định sức mạnh thị trường và do đó quyết định lợi nhuận tiềm năng của một doanh nghiệp trong một ngành và những yếu tố đó có liên hệ như thế nào với sự lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp.

Dựa trên những khái niệm đã trình bày, những yếu tố nền tảng quyết định lợi nhuận của một doanh nghiệp là:

NHỮNG ĐẶC TRƯNG CHUNG CỦA NGÀNH

1. Những yếu tố cơ cấu của toàn ngành quyết định sức mạnh của năm yếu tố cạnh tranh và tác động vào tất cả các doanh nghiệp; những đặc trưng này bao gồm những yếu tố như tốc độ tăng trưởng của cầu sản phẩm của ngành, tiềm năng đặc trưng hóa sản phẩm, cơ cấu của các ngành cung cấp, các khía cạnh công nghệ v.v..., tạo ra môi trường cạnh tranh chung cho tất cả các doanh nghiệp trong ngành.

NHỮNG ĐẶC TRƯNG CỦA NHÓM CHIẾN LƯỢC

2. Độ cao của các *hàng rào dịch chuyển* bảo vệ cho nhóm chiến lược.
3. *Sức mạnh mặc cả* của nhóm chiến lược với khách hàng và nhà cung cấp.
4. Mức độ tổn thương của nhóm chiến lược đối với *sản phẩm thay thế.*
5. Mức độ *cạnh tranh* từ các nhóm chiến lược khác.

VỊ TRÍ CỦA DOANH NGHIỆP TRONG NHÓM CHIẾN LƯỢC CỦA NÓ

6. Mức độ cạnh tranh bên trong nhóm chiến lược.
7. Quy mô của doanh nghiệp so với các đối thủ trong nhóm.
8. Chi phí gia nhập vào nhóm
9. Khả năng *thực hiện* chiến lược của doanh nghiệp.

Những đặc trưng cơ cấu thị trường chung của ngành làm tăng hay giảm tiềm năng lợi nhuận của tất cả các doanh nghiệp trong ngành nhưng không phải tất cả các chiến lược trong ngành đều có cùng tiềm năng lợi nhuận. Hàng rào di chuyển bảo vệ nhóm chiến lược càng cao, năng lực mặc cả của nhóm với các nhà cung cấp và khách hàng càng lớn, nhóm càng ít tổn thương trước các sản phẩm thay thế và càng ít bị các nhóm khác cạnh tranh thì tiềm năng lợi nhuận trung bình của các doanh nghiệp trong nhóm càng cao. Do đó, loại yếu tố quyết định thành công thứ hai của một doanh nghiệp là vị trí của nhóm chiến lược của doanh nghiệp đó trong ngành.

Loại yếu tố quyết định thứ ba cho đến nay chưa được trình bày là vị trí của doanh nghiệp trong nhóm chiến lược của nó. Một số yếu tố đóng vai trò quan trọng đối với vị trí này. Trước hết, mức độ cạnh tranh bên trong nhóm rất quan trọng bởi vì các doanh nghiệp trong nhóm có thể cạnh tranh với nhau làm giảm lợi nhuận. Điều này nhiều khả năng xảy ra nếu có rất nhiều doanh nghiệp trong nhóm.

Thứ hai, tất cả các doanh nghiệp theo cùng một chiến lược không nhất thiết có vị trí như nhau theo quan điểm cơ cấu.Cụ thể, vị trí cơ cấu của một doanh nghiệp có thể chịu ảnh hưởng bởi quy mô của nó so với các đối thủ trong nhóm. Nếu tồn tại lợi thế kinh tế nhờ quy mô đủ lớn để làm giảm chi phí trong giới hạn thị phần mà các doanh nghiệp trong nhóm nắm giữ, các doanh nghiệp có thị phần nhỏ hơn sẽ có tiềm năng lợi nhuận thấp hơn. Ví dụ, mặc dù Ford và GM đều có chiến lược tương đối giống nhau và có thể xếp vào cùng một nhóm chiến lược, quy mô lớn hơn của GM cho phép nó hưởng thụ được một số lợi thế kinh tế nhờ quy mô mà Ford không thể, chẳng hạn như trong nghiên cứu và phát triển và chi phí thay thế mẫu mã mới. Các hãng như Ford đã vượt qua những hàng rào di chuyển và thâm nhập vào được nhóm chiến lược này nhưng chúng vẫn gặp phải một số bất lợi về chi phí so với một hãng lớn hơn trong nhóm.

Vị trí của doanh nghiệp trong nhóm chiến lược của nó cũng phụ thuộc vào *chi phí gia nhập* nhóm. Những kỹ năng và nguồn lực mà doanh nghiệp có khi gia nhập một nhóm có thể tạo cho nó một lợi thế hoặc bất lợi so với các doanh nghiệp khác trong nhóm. Một số kỹ năng và nguồn lực cho việc gia nhập được dựa trên vị thế của doanh nghiệp trong các ngành khác hoặc dựa trên thành công trước đây của nó trong các nhóm chiến lược khác trong cùng ngành.

Ví dụ, John Deere có thể gia nhập hầu như mọi nhóm chiến lược trong ngành thiết bị xây dựng ít tốn kém hơn hầu hết các doanh nghiệp khác nhờ vị thế vững chắc của nó trong ngành thiết bị nông trại. Hoặc công ty Charmin thuộc Procter and Gamble có thể thâm nhập nhóm giấy vệ sinh có thương hiệu toàn quốc ít tốn kém hơn nhờ sự kết hợp giữa những thành tựu công nghệ trước đây của Charmin và thế mạnh phân phối của Procter and Gamble.

Các chi phí gia nhập một nhóm có thể bị ảnh hưởng bởi thời điểm gia nhập. Trong một số ngành, có thể tốn kém hơn cho những doanh nghiệp gia nhập nhóm chiến lược muộn thiết lập vị trí (ví dụ, chi phí tạo dựng thương hiệu, tìm kênh phân phối tốn kém hơn do sự ngăn cản kênh phân phối của các hãng khác). Hoặc tình thế có thể đảo ngược nếu những doanh nghiệp mới gia nhập có thể mua những thiết bị mới nhất hoặc sử dụng những công nghệ mới. Sự khác biệt về thời điểm gia nhập có thể chuyển thành sự khác biệt về kinh nghiệm tích lũy và do đó về chi phí. Do vậy, sự khác biệt về thời điểm có thể biến thành sự khác biệt về mức lợi nhuận dài hạn của các thành viên trong cùng một nhóm chiến lược.

Yếu tố cuối cùng trong phân tích vị trí của một doanh nghiệp trong nhóm chiến lược là khả năng thực hiện chiến lược của nó. Không phải tất cả các doanh nghiệp theo đuổi cùng một chiến lược (do đó, ở cùng một nhóm) đều có lợi nhuận như nhau ngay cả khi có các điều kiện khác giống hệt nhau. Một số doanh nghiệp có khả năng tổ chức và quản lý hoạt động tốt hơn, phát triển các chủ đề quảng cáo sáng tạo hơn với cùng một ngân sách, tạo ra những đột phát công nghệ với cùng mức chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển, v.v.... Những khả năng này không phải là những lợi thế cơ cấu hình thành nhờ những hàng rào dịch chuyển và những yếu tố khác đã trình bày ở trên mà chúng là những lợi thế tương đối ổn định. Các doanh nghiệp có khả năng thực hiện vượt trội sẽ có lợi nhuận cao hơn những doanh nghiệp khác trong nhóm.

Tất cả những yếu tố tố này cùng quyết định triển vọng lợi nhuận của một doanh nghiệp và triển vọng thị phần của nó. Doanh nghiệp sẽ có lợi nhuận cao nhất nếu nó ở trong một ngành thuận lợi, trong một nhóm có lợi thế trong ngành đó và có ưu thế vững chắc trong nhóm. Đe dọa gia nhập không làm mất đi sự hấp dẫn của ngành nhờ hàng rào gia nhập; sự hấp dẫn của một nhóm chiến lược được bảo vệ nhờ những hàng rào di chuyển. Sức mạnh của

một doanh nghiệp trong nhóm được hình thành nhờ lịch sử và những kỹ năng và nguồn lực mà nó sở hữu.

Phân tích này cho thấy rõ là *có nhiều loại chiến lược khác nhau có tiềm năng lợi nhuận.* Những chiến lược thành công có thể dựa trên nhiều loại hàng rào di chuyển hoặc những cách đối phó với các yếu tố cạnh tranh khác nhau. Ba chiến lược phổ thông miêu tả trong chương 2 chỉ là những cách tiếp cận chính. Trong thực tế, có nhiều biến thể của những chiến lược này. Gần đây, người ta thường nhấn mạnh đến chi phí như là yếu tố quyết định vị trí chiến lược, mặc dù chi phí là một cách tiếp cận để xây dựng hàng rào, rõ ràng là còn nhiều yếu tố khác nữa.

Khi xem xét bản chất tương tác của những yếu tố quyết định mức lợi nhuận của doanh nghiệp, tiềm năng lợi nhuận của doanh nghiệp chịu tác động mạnh mẽ bởi kết quả cạnh tranh trong các nhóm chiến lược có sự phụ thuộc lẫn nhau về thị trường và có những hàng rào di chuyển cao. Các nhóm chiến lược với hàng rào di chuyển cao hơn sẽ có tiềm năng lợi nhuận cao hơn những nhóm ít được bảo vệ nếu cạnh tranh trong nội bộ các nhóm này không quá gay gắt. Tuy nhiên, nếu cạnh tranh bên trong các nhóm này rất mạnh vì một số lý do và do đó, giá cả và lợi nhuận của nhóm bị hạ xuống, lợi nhuận của các doanh nghiệp trong các nhóm có phụ thuộc về thị trường và ít được bảo vệ bằng hàng rào di chuyển sẽ tiêu tan. Giá thấp hơn (hoặc chi phí cao hơn do quảng cáo hay những hình thức cạnh tranh phi giá khác) sẽ tác động thông qua sự phụ thuộc thị trường làm cho những nhóm ít được bảo vệ phải đối phó, làm giảm lợi nhuận của chúng. Đây là một rủi ro phải được tính đến khi lựa chọn một nhóm chiến lược.

Một ví dụ về quá trình này có thể thấy trong ngành đồ uống nhẹ. Nếu Coke và Pepsi tham gia vào một cuộc chiến giá cả hay quảng cáo, lợi nhuận của chúng sẽ suy giảm nhưng sẽ giảm ít hơn lợi nhuận của những nhãn hiệu khu vực và địa phương, những nhãn hiệu không tránh khỏi bị ảnh hưởng bởi chúng cũng đang cạnh tranh thu hút cùng đối tượng khách hàng. Cạnh tranh giữa Coke, Pepsi và những nhãn hiệu lớn khác, được bảo vệ bởi hàng rào di chuyển đáng kể, sẽ hạ thấp mức lợi nhuận của các nhãn hiệu khu vực và địa phương. Chúng có nguy cơ không những đánh mất lợi nhuận mà còn đánh mất cả thị phần.

LIỆU CÁC HÃNG LỚN CÓ LỢI NHUẬN CAO HƠN CÁC HÃNG NHỎ?

Gần đây, có nhiều tranh luận về chiến lược lập luận rằng doanh nghiệp nào có thị phần lớn nhất sẽ có lợi nhuận cao nhất [6]. Phân tích ở trên chỉ ra rằng điều đó là đúng hay sai còn phụ thuộc vào những điều kiện cụ thể. Nếu các doanh nghiệp lớn trong một ngành cạnh tranh trong những nhóm chiến lược được bảo vệ tốt hơn bởi các hàng rào di chuyển so với các doanh nghiệp nhỏ, có vị trí mạnh hơn so với các khách hàng và nhà cung cấp, cách ly khỏi cạnh tranh với những nhóm khác v.v..., thì những doanh nghiệp lớn này sẽ có lợi nhuận lớn hơn các doanh nghiệp nhỏ. Ví dụ, trong những ngành như sản xuất bia, đồ dùng nhà tắm và tivi, nơi có lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất, phân phối và dịch vụ một dòng sản phẩm hoàn chỉnh cũng như lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong quảng cáo, các doanh nghiệp lớn trong ngành có thể có lợi nhuận cao hơn các doanh nghiệp nhỏ. Ngược lại, nếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất phân phối hay các chức năng khác không quá lớn, các doanh nghiệp nhỏ đi theo các chiến lược chuyên môn hóa có thể đạt được trình độ đặc trưng hóa sản phẩm cao hơn hoặc tiến bộ công nghệ lớn hơn hoặc dịch vụ tốt hơn trong phân đoạn sản phẩm của họ so với các doanh nghiệp lớn. Trong những ngành này, các doanh nghiệp nhỏ có thể có lợi nhuận lớn hơn các doanh nghiệp lớn có dòng sản phẩm rộng hơn (như trong ngành quần áo phụ nữ và thảm).

Đôi khi người ta cho rằng, nếu các doanh nghiệp có thị phần thấp có lợi nhuận cao hơn những doanh nghiệp có thị phần cao, điều đó cho thấy có sự sai sót trong phân định ngành. Những người ủng hộ vai trò quyết định của thị phần cho rằng chúng ta nên phân định thị trường hẹp hơn, trong đó, những doanh nghiệp "nhỏ" thực tế sẽ có thị phần lớn trong một phân đoạn chuyên môn hóa hơn các doanh nghiệp có dòng sản phẩm rộng. Nhưng nếu chúng ta sử dụng một định nghĩa thị trường hẹp, chúng ta cũng phải định nghĩa thị trường hẹp hơn trong những ngành mà các doanh nghiệp có dòng sản phẩm rộng có lợi nhuận cao nhất.

6 Ví dụ như tranh luận của Buzzell và các cộng sự (1975).

Trong những trường hợp đó, chúng ta thường thấy rằng các doanh nghiệp lớn không nhất thiết có thị phần cao nhất ở mọi phân đoạn nhưng vẫn gặt hái được những lợi thế từ tổng quy mô. Gắn lợi nhuận cao của các doanh nghiệp có thị phần nhỏ và chuyên môn hóa với doanh nghiệp thị trường hẹp chính là trả lời cho câu hỏi mà chúng ta đang tìm cách trả lời: đó là, với những điều kiện nào của ngành một doanh nghiệp có thể lựa chọn một chiến lược chuyên môn hóa mà không bị tổn thương trước lợi thế kinh tế về quy mô hay trình độ đặc trưng hóa sản phẩm mà các doanh nghiệp có dòng sản phẩm rộng đạt được. Hoặc dưới những điều kiện nào, tổng thị phần trong ngành trở nên không quan trọng? Câu trả lời trong mỗi ngành sẽ khác nhau, phụ thuộc vào hàng loạt những hàng rào di chuyển và những đặc trưng cơ cấu và đặc trưng riêng của doanh nghiệp khác mà tôi đã liệt kê.

Những chứng cứ thực nghiệm gợi ý rằng mối quan hệ giữa mức lợi nhuận của các doanh nghiệp có thị phần lớn và các doanh nghiệp có thị phần nhỏ phụ thuộc vào từng ngành. Bảng 7-1 so sánh tỷ lệ lợi nhuận trên vốn cổ phần của những doanh nghiệp lớn nhất, chiếm ít nhất 30 phần trăm doanh số ngành (những doanh nghiệp đi đầu) với tỷ lệ lợi nhuận của những doanh nghiệp quy mô vừa trong cùng một ngành (những doanh nghiệp theo sau). Ở đây, những doanh nghiệp nhỏ với tài sản thấp hơn 500.000 đô la bị loại. Mặc dù một số ngành trong mẫu này quá rộng, điều ngạc nhiên là những doanh nghiệp theo sau có lợi nhuận cao hơn đáng kể các doanh nghiệp đi đầu trong 15 trên tổng số 38 ngành. Những ngành trong đó các doanh nghiệp theo sau có lợi nhuận cao hơn thường là những ngành trong đó lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc không lớn hoặc không có (quần áo, giầy dép, gốm, sản phẩm từ thịt, thảm) và/hoặc những ngành có sự phân đoạn lớn (quang học, sản phẩm y tế, rượu, tạp chí định kì, thảm, đồ chơi và dụng cụ thể thao). Những ngành mà các doanh nghiệp đi đầu có lợi nhuận cao hơn thường là những ngành có chi phí quảng cáo lớn (xà phòng, nước hoa, đồ uống nhẹ, sản phẩm xay sát, như ngũ cốc) và/hoặc có lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất hoặc nghiên cứu (radio và truyền hình, dược phẩm, thiết bị ảnh). Kết quả này không khác với những gì chúng ta đã mường tượng.

Bảng 7-1: Mức lợi nhuận so sánh của các doanh nghiệp đi đầu và các doanh nghiệp theo sau

*Lợi nhuận của doanh nghiệp theo sau cao **hơn nhiều** (4% hoặc hơn) so với các doanh nghiệp đi đầu*	*Lợi nhuận của doanh nghiệp theo sau cao hơn 0,5 đến 4% so với doanh nghiệp đi đầu*	*Lợi nhuận của doanh nghiệp đi đầu cao hơn từ 2.5 đến 4% so với doanh nghiệp theo sau*	*Lợi nhuận của doanh nghiệp đi đầu cao **hơn nhiều** (4% hoặc hơn) so với doanh nghiệp theo sau.*
Sản phẩm thịt	Đường	Sản phẩm sữa	Rượu vang
Rượu	Thuốc lá (ngoài thuốc lá điếu)	Sản phẩm xay sát	Đồ uống nhẹ
Tạp chí định kỳ	Đồ thêu ren	Bia	Xà phòng
Thảm	Quần áo phụ nữ	Dược phẩm	Nước hoa, mỹ phẩm, sản phẩm vệ sinh
Sản phẩm da	Quần áo nam giới	Đồ trang sức	Sơn
Sản phẩm quang học, y tế	Giầy dép		Dao kéo, dụng cụ cầm tay
	Đồ gốm và sản phẩm liên quan		Dụng cụ gia dụng
	Thiết bị điện chiếu sáng		Radio và tivi
	Đồ chơi và dụng cụ thể thao		Thiết bị ảnh và phụ kiện

Nguồn: Porter (1979).
*Bao gồm 26 trong một mẫu toàn diện gồm 38 ngành tiêu dùng trong giai đoạn 1963-1965. Trong 12 ngành khác không được liệt kê ở đây, lợi nhuận bình quân của nhóm doanh nghiệp đi đầu thường cao hơn, và trong một số trường hợp bằng, lợi nhuận bình quân của nhóm doanh nghiệp theo sau.

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ VỊ THẾ VỀ CHI PHÍ

Một cách tư duy khác về hoạch định chiến lược tương đối mới nổi lên gần đây cho rằng vị thế về chi phí là yếu tố bền vững duy nhất để xây dựng chiến lược cạnh tranh. Quan điểm này cho rằng những doanh nghiệp có chi phí thấp nhất sẽ luôn có vị thế để tấn công các khía cạnh khác của chiến lược như đặc trưng hóa, công nghệ hay dịch vụ mà các nhóm chiến lược khác dựa vào.

Quan điểm này sai lệch rất nghiêm trọng, thậm chí bỏ qua một thực tế là vị trí chi phí thấp không dễ duy trì chút nào. Như đã trình bày tổng quát hơn trong chương 2, trong hầu hết các ngành, có nhiều cách tạo ra những hàng rào di chuyển hoặc xây dựng một vị trí cơ cấu vững chắc. Những chiến lược khác nhau đó thường sẽ đòi hỏi những tập hợp chính sách chức năng khác nhau và thường mâu thuẫn nhau. Một doanh nghiệp cố gắng đạt được hiệu quả cao nhất trong một chiến lược sẽ hiếm khi cũng đạt được hiệu quả trong việc phục vụ những nhu cầu mà chiến lược khác đáp ứng. Vị trí chi phí thấp trong một nhóm chiến lược có thể quan trọng, nhưng chi phí tổng thể thấp không nhất thiết quan trọng hay là cách duy nhất để cạnh tranh. Giành được vị trí chi phí thấp thường đòi hỏi sự hy sinh về những mặt khác của chiến lược, như đặc trưng hóa, công nghệ hay dịch vụ mà các nhóm chiến lược khác đang dựa vào.

Tuy nhiên, đúng là các nhóm chiến lược cạnh tranh trên những nền tảng ngoài chi phí thấp phải thường xuyên chú ý đến khoảng cách giữa chi phí của họ và chi phí của nhóm chiến lược chi phí tổng thể thấp. Nếu khoảng cách này đủ lớn, khách hàng có thể có động lực chuyển sang các nhóm có chi phí thấp hơn bất chấp sự hi sinh về chất lượng, dịch vụ, tiến bộ công nghệ hay những mặt khác. Vị trí chi phí tương đối giữa các nhóm là biến số chiến lược quan trọng theo nghĩa này.

Những hàm ý cho hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược cạnh tranh trong một ngành có thể được coi như việc lựa chọn cạnh tranh trong nhóm chiến lược nào. Sự lựa chọn này có thể đòi hỏi doanh nghiệp chọn một nhóm chiến

lược có sẵn có sự đánh đổi tốt nhất giữa tiềm năng lợi nhuận và chi phí gia nhập của doanh nghiệp hoặc tạo ra một nhóm chiến lược hoàn toàn mới. Phân tích cơ cấu bên trong một ngành chỉ ra những yếu tố sẽ quyết định thành công trong việc định vị chiến lược cụ thể của doanh nghiệp.

Như đã mô tả trong phần Lời giới thiệu, chỉ dẫn tổng quát nhất cho công tác hoạch định chiến lược là gắn kết giữa những thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, cụ thể là những mặt doanh nghiệp có khả năng khác biệt, với những cơ hội và rủi ro trong môi trường hoạt động của nó. Những nguyên tắc trong phân tích cơ cấu bên trong một ngành cho phép chúng ta chỉ ra cụ thể những thế mạnh, điểm yếu, những mặt doanh nghiệp có khả năng khác biệt và cơ hội và rủi ro trong ngành là gì. Thế mạnh và điểm yếu của một doanh nghiệp có thể được liệt kê như sau:

Thế mạnh	*Điểm yếu*
• Những yếu tố tạo nên các hàng rào di chuyển bảo vệ nhóm chiến lược của doanh nghiệp; • Những yếu tố nâng cao sức mạnh mặc cả của nhóm với khách hàng và nhà cung cấp; • Những yếu tố cách ly nhóm của doanh nghiệp khỏi sự cạnh tranh với các doanh nghiệp khác; • Quy mô của doanh nghiệp lớn hơn so với các đối thủ trong nhóm; • Các yếu tố cho phép chi phí gia nhập vào một nhóm chiến lược khác thấp hơn các đối thủ; • Khả năng thực hiện chiến lược tốt hơn các đối thủ; • Các nguồn lực và kỹ năng cho phép doanh nghiệp vượt qua những hàng rào di chuyển và thậm chí gia nhập vào những nhóm chiến lược thuận lợi hơn.	• Những yếu tố hạ thấp hàng rào di chuyển bảo vệ nhóm chiến lược của doanh nghiệp; • Những yếu tố nâng cao sức mạnh mặc cả của nhóm với khách hàng và nhà cung cấp; • Những yếu tố khiến nhóm của doanh nghiệp bị cạnh tranh bởi các doanh nghiệp khác; • Quy mô của doanh nghiệp nhỏ hơn so với các đối thủ trong nhóm; • Các yếu tố gây ra chi phí gia nhập vào một nhóm chiến lược khác cao hơn các đối thủ; • Khả năng thực hiện chiến lược kém hơn các đối thủ; • Thiếu các nguồn lực và kỹ năng cho phép doanh nghiệp vượt qua những hàng rào di chuyển và thậm chí gia nhập vào những nhóm chiến lược thuận lợi hơn.

Nếu những hàng rào di chuyển chủ chốt bảo vệ cho nhóm chiến lược của doanh nghiệp dựa vào, chẳng hạn, dòng sản phẩm rộng, công nghệ độc quyền hay lợi thế chi phí tuyệt đối do kinh nghiệm, những hàng rào này tạo ra một số thế mạnh chủ chốt cho doanh nghiệp. Hoặc nếu nhóm chiến lược tốt nhất trong ngành được bảo vệ bằng những hàng rào di chuyển dựa vào lợi thế kinh tế nhờ quy mô thông qua phân phối độc quyền hay tổ chức dịch vụ, việc thiếu yếu tố này trở thành một trong những điểm yếu quan trọng nhất của doanh nghiệp. Phân tích cơ cấu cho chúng ta một khung phân tích có tính hệ thống để xác định những thế mạnh và điểm yếu chủ chốt của doanh nghiệp so với các đối thủ. Những thế mạnh và điểm yếu này không phải bất biến mà có thể thay đổi khi sự vận động của ngành làm thay đổi vị trí tương đối của các nhóm chiến lược hay khi doanh nghiệp cải tiến và đầu tư để thay đổi vị trí cơ cấu của họ.

Khung phân tích này làm sáng tỏ hai loại thế mạnh và điểm yếu khác nhau cơ bản: loại cơ cấu và loại thực hiện. Những thế mạnh và điểm yếu cơ cấu dựa trên những đặc trưng nền tảng của cơ cấu ngành, như các hàng rào di chuyển, các yếu tố quyết định sức mạnh mặc cả v.v.... Do đó, chúng tương đối ổn định và khó vượt qua. Những thế mạnh và điểm yếu trong thực hiện, dựa trên sự khác biệt về khả năng thực hiện chiến lược giữa các doanh nghiệp, phụ thuộc vào khả năng của nhà quản lý và nguồn nhân lực. Do đó, chúng có thể kém ổn định hơn, dù không nhất thiết. Trong bất kì trường hợp nào, điều quan trọng là phải phân biệt giữa hai loại này trong phân tích chiến lược.

Những *cơ hội chiến lược* mà doanh nghiệp có trong ngành cũng có thể cụ thể hóa bằng những khái niệm này. Chúng có thể được chia làm nhiều loại:

- Tạo ra một nhóm chiến lược mới;
- Chuyển sang một nhóm chiến lược có tiềm lực thuận lợi hơn;
- Củng cố vị trí cơ cấu của một nhóm chiến lược hoặc vị trí của doanh nghiệp trong nhóm;
- Chuyển tới một nhóm chiến lược mới và củng cố vị trí cơ cấu của nhóm đó.

Có lẽ loại cơ hội có tiềm năng lợi nhuận lớn nhất là cơ hội tạo một nhóm chiến lược mới. Những thay đổi công nghệ hay sự biến đổi trong cơ cấu ngành thường mở ra những cơ hội hình thành những nhóm chiến lược hoàn toàn mới. Ngay cả khi không có những kích thích này, một doanh nghiệp có tầm nhìn có thể nắm bắt được một nhóm chiến lược mới, có tiềm năng lợi nhuận mà những đối thủ khác không thể. Ví dụ, American Motors đã định hình phân đoạn xe ôtô cỡ nhỏ vào giữa những năm 1950 và trong một thời gian đã vượt qua được những bất lợi nghiêm trọng so với Ba đại gia ngành ôtô (Big 3, tức là GM, Ford và Chrysler). Timex đã tạo ra một khái niệm mới về đồng hồ giá rẻ, độ tin cậy cao, cùng với những kỹ thuật sản xuất mới và cách phân phối và tiếp thị mới. Gần đây hơn, Hanes đã tạo ra một nhóm hoàn toàn mới trong ngành dệt kim với chiến lược Leggs. Mặc dù rất khó nắm bắt, phân tích cơ cấu có thể giúp định hướng tư duy vào những thay đổi có thể tạo ra lợi ích lớn nhất.

Một loại cơ hội chiến lược tiềm năng khác là cơ hội thâm nhập những nhóm chiến lược trong ngành có tiềm năng hơn.

Loại cơ hội chiến lược thứ ba là doanh nghiệp đầu tư hoặc điều chỉnh để cải thiện vị trí cơ cấu của nhóm hoặc vị trí của nó trong nhóm, chẳng hạn bằng cách nâng cao các hàng rào di chuyển, nâng cao vị trí so với hàng hóa thay thế, củng cố năng lực marketing, v.v.... Cũng có thể coi những đầu tư và điều chỉnh đó như là tạo ra một nhóm chiến lược mới, tốt hơn.

Loại cơ hội chiến lược cuối cùng là cơ hội gia nhập những nhóm chiến lược khác và nâng cao những hàng rào di chuyển của chúng hoặc cải thiện vị trí của chúng. Sự thay đổi cơ cấu trong một ngành tạo ra những cơ hội để thực hiện thay đổi này cũng như củng cố vị trí của doanh nghiệp trong nhóm hiện tại của nó.

Những rủi ro mà một doanh nghiệp gặp phải có thể được phân loại tương tự:

- Rủi ro các doanh nghiệp khác thâm nhập vào nhóm của doanh nghiệp;
- Rủi ro có các yếu tố hạ thấp hàng rào di chuyển của nhóm chiến lược của doanh nghiệp, làm giảm sức mạnh mặc cả với khách hàng và nhà cung cấp, làm xấu đi vị thế tương đối so

với các sản phẩm thay thế hoặc buộc doanh nghiệp đối mặt với cạnh tranh lớn hơn;

- Rủi ro đi kèm với hoạt động đầu tư nhằm cải thiện vị trí của doanh nghiệp bằng cách nâng cao các hàng rào di chuyển;
- Rủi ro khi cố gắng vượt qua các hàng rào di chuyển để gia nhập những nhóm chiến lược tốt hơn hoặc tạo ra những nhóm chiến lược hoàn toàn mới.

Hai rủi ro đầu tiên có thể được xem là những mối đe dọa đối với vị trí hiện tại của doanh nghiệp trong khi những rủi ro còn lại là rủi ro khi theo đuổi các cơ hội.

Sự lựa chọn chiến lược hay lựa chọn nhóm chiến lược của doanh nghiệp là một quá trình liên kết tất cả những yếu tố này. Rất nhiều, nếu không phải là hầu hết những đột phá chiến lược lớn xảy ra bởi sự thay đổi cơ cấu. Phân tích cơ cấu cho thấy vị trí chiến lược hiện tại của doanh nghiệp cùng với cơ cấu hiện tại của ngành tác động thế nào đến kết quả kinh doanh trên thị trường. Nếu cơ cấu của ngành không thay đổi, chi phí để vượt qua những hàng rào di chuyển nhằm gia nhập một nhóm chiến lược khác có thể lớn hơn lợi ích thu được. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp có thể nắm bắt được một vị trí chiến lược hoàn toàn mới và có lợi về mặt cơ cấu, hay nếu nó có thể thay đổi vị trí vào thời điểm mà sự vận động của ngành làm giảm chi phí di chuyển, doanh nghiệp có thể đạt được sự cải thiện đáng kể về kết quả kinh doanh. Khung phân tích được xây dựng ở đây sẽ chỉ rõ cần phải quan tâm đến những gì trong quá trình tái định vị.

Ba chiến lược phổ thông được xác định trong chương 2 thể hiện ba cách tiếp cận lớn và nhất quán để định vị chiến lược thành công. Trong phân tích ở chương này, chúng là ba loại nhóm chiến lược lớn có thể thành công, phụ thuộc vào đặc điểm kinh tế của từng ngành cụ thể. Chương này đã bổ sung đáng kể vào phân tích các chiến lược phổ thông. Trong chương này, có thể thấy rõ ràng là những chiến lược phổ thông dựa vào việc dựng lên (theo những cách khác nhau) những hàng rào di chuyển: vị trí thuận lợi so với khách hàng, nhà cung cấp và các sản phẩm thay thế; và hàng rào cách ly với cạnh tranh. Khái niệm phân tích cơ cấu mở rộng của chúng ta, do đó, là một cách làm rõ hơn khái niệm các chiến lược phổ thông và làm cho chúng có khả năng ứng dụng cao hơn.

Sử dụng bản đồ nhóm chiến lược như một công cụ phân tích

Giờ đây chúng ta có thể quay trở lại thảo luận về bản đồ nhóm chiến lược với tư cách là một công cụ phân tích. Bản đồ này là một công cụ hữu ích để thể hiện thành hình ảnh cạnh tranh trong một ngành và tìm hiểu xem sự thay đổi hay các xu hướng trong ngành có thể tác động đến cạnh tranh. Nó là một bản đồ "không gian chiến lược" chứ không phải bản đồ giá và doanh số.

Khi lập bản đồ các nhóm chiến lược, nhà phân tích phải chọn một số biến số chiến lược được sử dụng làm các trục trong bản đồ. Để thực hiện điều đó, có một số nguyên tắc tỏ ra rất hữu ích. Thứ nhất, những biến số chiến lược dùng làm các trục tốt nhất là những biến số *quyết định những hàng rào di chuyển chủ chốt* trong ngành. Ví dụ, trong ngành đồ uống nhẹ, hàng rào chủ chốt là nhãn hiệu và các kênh phân phối và do đó, chúng đóng vai trò là những trục trong một bản đồ nhóm chiến lược. Thứ hai, khi lập bản đồ, điều quan trọng là lựa chọn các biến số trục không di chuyển cùng nhau. Ví dụ, nếu tất cả các doanh nghiệp có đặc trưng hóa sản phẩm cao đều cũng có dòng sản phẩm rộng, cả hai biến số này không nên được sử dụng là trục trên bản đồ. Thay vào đó, các biến số phản ánh sự kết hợp chiến lược đa dạng trong ngành nên được lựa chọn. Thứ ba, các trục của bản đồ không nhất thiết phải là các biến số liên tục hoặc đơn điệu. Chẳng hạn, các kênh bán hàng mục tiêu trong ngành lưỡi cưa xích là các đại lý, nhà buôn lớn, người bán hàng gia công. Một số doanh nghiệp tập trung vào một trong những kênh này trong khi số khác lại cố gắng mở rộng kênh bán hàng. Xét về chiến lược thì bán hàng qua đại lý khác hoàn toàn với người bán hàng gia công; còn nhà buôn lớn thì nằm đâu đó giữa hai kênh này. Khi lập bản đồ ngành, có lẽ sẽ hợp lý nhất nếu sắp xếp các doanh nghiệp như trong hình 7-3. Các doanh nghiệp được định vị sao cho phản ánh được tập hợp kênh phân phối của họ. Một nguyên tắc cuối cùng là một ngành có thể được lập bản đồ nhiều lần, sử dụng nhiều kết hợp các khía cạnh chiến lược khác nhau nhằm giúp nhà phân tích nhìn ra những vấn đề cạnh tranh chính yếu. Lập bản đồ là một

công cụ giúp chẩn đoán những quan hệ cạnh tranh và không nhất thiết chỉ có một cách tiếp cận đúng.

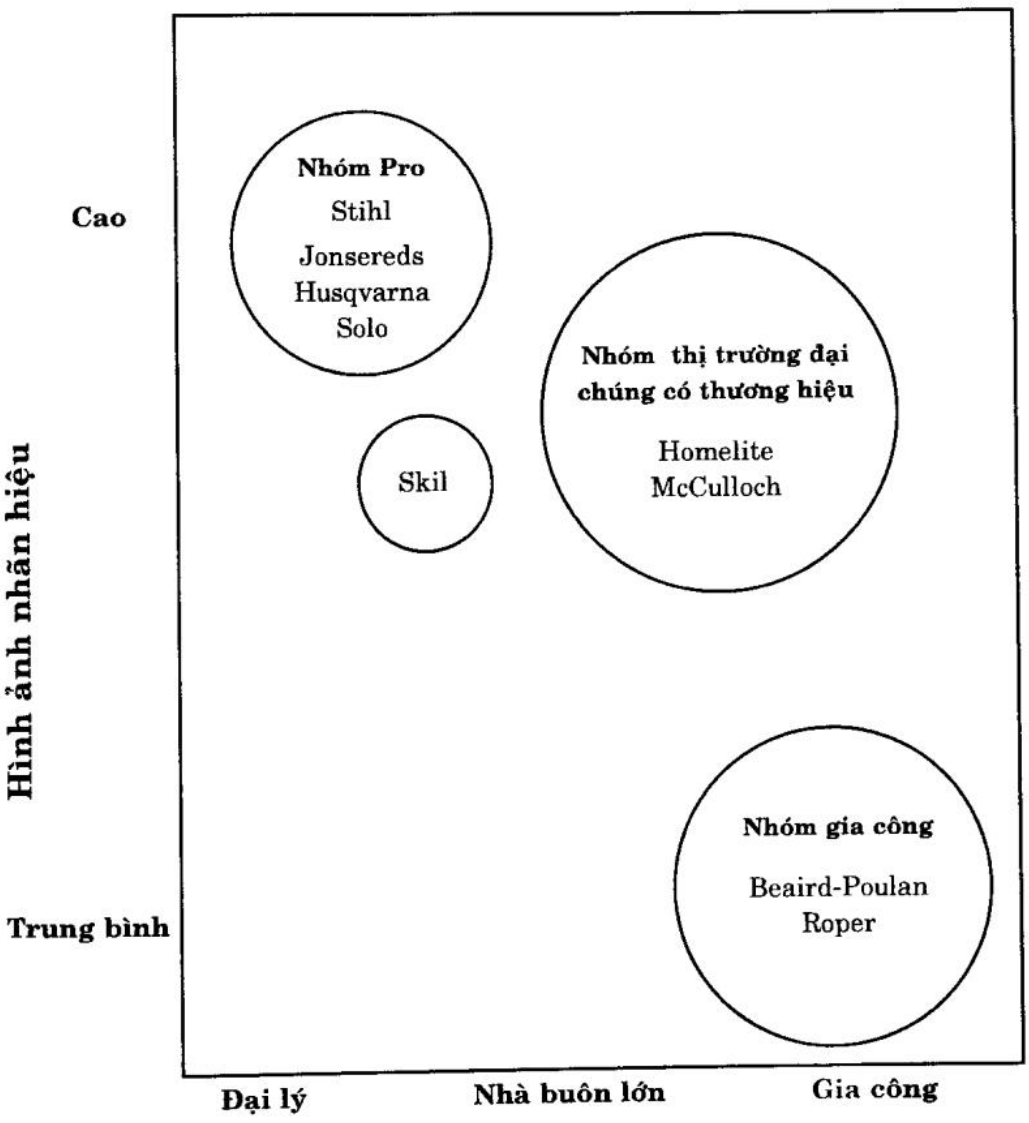
Sau khi đã xây dựng xong một bản đồ nhóm chiến lược của ngành, cần tiến hành những bước phân tích sau:

Xác định những hàng rào di chuyển: Xác định những hàng rào di chuyển bảo vệ mỗi nhóm khỏi bị các nhóm khác tấn công. Ví dụ, những hàng rào chính bảo vệ nhóm chất lượng cao/hướng tới các đại lý trong hình 7-3 là công nghệ, hình ảnh nhãn hiệu và mạng lưới các đại lý dịch vụ đã thiết lập. Những hàng rào chính bảo vệ nhóm gia công, trái lại, là lợi thế kinh tế nhờ quy mô, kinh nghiệm và ở mức độ nào đó là những quan hệ với các khách hàng thuê gia công. Xác định các hàng rào di chuyển có thể giúp dự báo những mối đe dọa với những nhóm khác nhau và những dịch chuyển vị trí có thể xảy ra trong các doanh nghiệp.

Xác định những nhóm chiến lược yếu: Phân tích cơ cấu như đã mô tả trong chương này có thể xác định được những nhóm có vị trí mong manh hoặc yếu kém. Đây là những ứng cử viên sẽ rút ra khỏi ngành hoặc cố gắng chuyển sang một nhóm khác.

Một ứng dụng quan trọng của bản đồ nhóm chiến lược là vẽ các hướng dịch chuyển chiến lược mà các doanh nghiệp đang hoặc có thể thực hiện từ tầm nhìn toàn ngành. Đơn giản nhất là vẽ các mũi tên từ mỗi nhóm chỉ hướng nhóm (hay một doanh nghiệp trong nhóm) có thể di chuyển trong không gian chiến lược, nếu có. Làm điều này với tất cả các nhóm có thể chỉ ra rằng các doanh nghiệp đang di chuyển chiến lược ra xa nhau, điều có thể có vai trò ổn định cạnh tranh trong ngành, đặc biết nếu nó gắn với sự gia tăng tách biệt phân đoạn thị trường mục tiêu. Hoặc nó cũng có thể chỉ ra rằng các vị trí chiến lược đang hội tụ, điều có thể khiến cạnh tranh trong ngành có tính bất ổn.

Phân tích xu hướng. Xem xét hàm ý của mỗi xu hướng trong ngành đối với bản đồ nhóm chiến lược có thể soi rọi nhiều vấn đề. Liệu xu hướng đó có đe dọa xóa sổ một số nhóm hay không? Các doanh nghiệp trong nhóm đó sẽ di chuyển đi đâu? Xu hướng đó có nâng cao hàng rào của một số nhóm hay không? Xu hướng đó có làm



Hình 7-3: Bản đồ nhóm chiến lược minh họa cho ngành lưỡi cưa xích của Mỹ

giảm khả năng tách biệt giữa các nhóm về một số mặt không? Tất cả những yếu tố này có thể giúp dự báo về sự vận động của ngành.

Dự báo phản ứng. bản đồ này có thể sử dụng để dự báo phản ứng của ngành đối với một sự kiện. Các doanh nghiệp trong một nhóm thường phản ứng một cách hệ thống đối với các cú sốc hay các xu hướng, do chúng có chiến lược tương tự nhau.

8
Sự vận động của ngành

Phân tích cơ cấu mang lại cho chúng ta một công cụ để hiểu các yếu tố cạnh tranh vận động trong một ngành, điều rất quan trọng trong việc phát triển chiến lược cạnh tranh. Tuy nhiên, rõ ràng là cơ cấu các ngành không đứng yên mà thường thay đổi một cách cơ bản. Ví dụ, những hàng rào gia nhập và sự tập trung đã nâng lên đáng kể trong ngành bia của Mỹ và sự đe dọa của các sản phẩm thay thế đã gây áp lực nghẹt thở lên các nhà sản xuất acetylene.

Sự vận động của ngành có vai trò cực kỳ quan trọng trong hoạch định chiến lược. Nó có thể làm tăng hoặc giảm sự hấp dẫn của cơ hội đầu tư vào một ngành và nó thường đòi hỏi các doanh nghiệp phải có những điều chỉnh chiến lược. Hiểu được quá trình vận động của ngành và có khả năng dự báo được những thay đổi có ý nghĩa quan trọng bởi vì chi phí điều chỉnh chiến lược thường ngày càng tăng khi nhu cầu thay đổi ngày càng cấp thiết và lợi ích thu được từ một chiến lược tốt nhất sẽ lớn nhất cho doanh nghiệp đầu tiên lựa chọn chiến lược này. Ví dụ, trong ngành thiết bị nông

trại thời kỳ đầu hậu chiến, thay đổi cơ cấu đã nâng tầm quan trọng của mạng lưới đại lý độc quyền, được công ty hỗ trợ và cung cấp tín dụng. Các doanh nghiệp nhận ra thay đổi này đầu tiên sẽ chọn được những đại lý tốt nhất.

Chương này sẽ trình bày những công cụ phân tích dùng để dự báo quá trình vận động trong một ngành và hiểu được tầm quan trọng của nó đối với công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh. Chương này bắt bầu bằng cách mô tả một số khái niệm cơ bản trong phân tích sự vận động của ngành. Sau đó, tôi sẽ chỉ ra những động lực là nền tảng của những thay đổi trong ngành. Cuối cùng, tôi sẽ mô tả một số quan hệ kinh tế quan trọng trong quá trình vận động và tìm hiểu một số hàm ý chiến lược.

Những khái niệm cơ bản về sự vận động của ngành

Xuất phát điểm để phân tích sự vận động của ngành là khung phân tích cơ cấu ở chương 1. Sự thay đổi của ngành sẽ có ý nghĩa chiến lược nếu nó hứa hẹn sẽ tác động đến những nguồn gốc cơ bản của năm yếu tố cạnh tranh. Trái lại, sự thay đổi đó chỉ có tầm quan trọng theo nghĩa chiến thuật. Cách đơn giản nhất để phân tích sự vận động là đặt ra câu hỏi sau: Có những thay đổi nào trong ngành sẽ ảnh hưởng đến mỗi yếu tố cơ cấu hay không? Ví dụ, có xu hướng nào trong ngành làm tăng hay giảm hàng rào di chuyển, sức mạnh tương đối của khách hàng hoặc nhà cung cấp hay không? Nếu câu hỏi này được áp dụng đối với mỗi yếu tố cạnh tranh và những nguyên nhân kinh tế đằng sau nó, ta có thể thu được một bản tóm lược những vấn đề quan trọng trong sự vận động của ngành.

Mặc dù các tiếp cận theo từng ngành cụ thể này là điểm khởi đầu, có thể như thế là chưa đủ bởi vì không phải lúc nào cũng nắm rõ được những thay đổi nào đang diễn ra, càng ít biết được những thay đổi nào có thể xảy ra trong tương lai. Bởi tầm quan trọng của việc dự báo sự vận động của ngành, sẽ tốt hơn nếu có một vài kỹ thuật phân tích trợ giúp cho quá trình phán đoán hình mẫu thay đổi trong ngành mà chúng ta có thể kỳ vọng xảy ra.

VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM

Nguồn gốc của những khái niệm trong dự báo sự vận động của ngành là khái niệm quen thuộc: vòng đời sản phẩm. Khái niệm này dựa trên giả thuyết cho rằng mỗi ngành [1] đều trải qua một số giai đoạn, từ giới thiệu sản phẩm, tăng trưởng, bão hòa và tới suy thoái, như được minh họa trong hình 8-1. Những giai đoạn này được xác định bởi những điểm uốn trong tốc độ tăng trưởng doanh số. Tăng trưởng của một ngành sẽ đi theo đồ thị hình chữ S do quá trình đổi mới và lan tỏa của sản phẩm mới [2]. Tăng trưởng của ngành trong giai đoạn giới thiệu tương đối phẳng, phản ánh những khó khăn khi phải vượt qua tính ỳ của khách hàng và kích thích dùng thử sản phẩm mới. Tăng trưởng nhanh sẽ diễn ra khi nhiều khách hàng đổ xô vào thị trường khi sản phẩm đã chứng tỏ thành công. Sự quan tâm của những khách hàng tiềm năng của sản phẩm cuối cùng cũng lên tới đỉnh điểm, khiến cho quá trình tăng trưởng nhanh ngừng lại và đạt tới độ bão hòa. Sau cùng, tăng trưởng sẽ suy giảm khi sản phẩm mới thay thế xuất hiện.

Khi ngành trải qua vòng đời của nó, tính chất của cạnh tranh cũng thay đổi. Tôi đã tóm lược trong hình 8-2 những dự báo phổ thông nhất về sự thay đổi của ngành trong vòng đời và về những ảnh hưởng của nó đến chiến lược.

Có nhiều phê phán hợp lý đối với thuyết vòng đời sản phẩm:

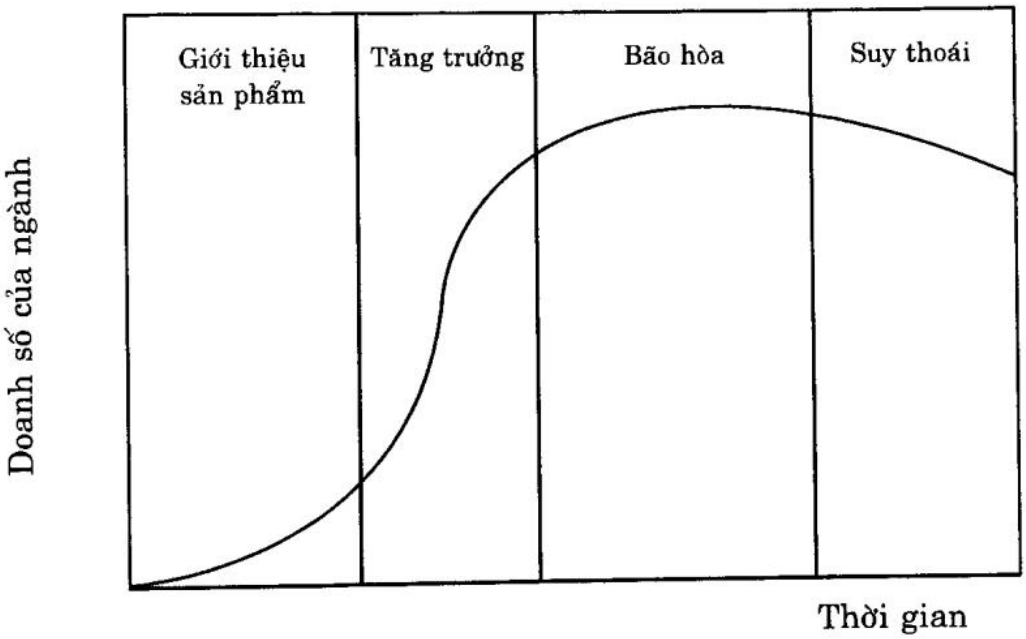
1. Độ dài của mỗi giai đoạn rất khác nhau giữa các ngành và thường rất khó xác định một ngành hiện đang ở giai đoạn nào. Vấn đề này làm giảm ý nghĩa của khái niệm này với tư cách là một công cụ lập kế hoạch.

2. Tăng trưởng của ngành không phải lúc nào cũng theo hình mẫu chữ S. Đôi khi các ngành bỏ qua giai đoạn bão hòa, chuyển thẳng từ tăng trưởng sang suy thoái. Đôi khi tăng trưởng của ngành lại hồi sinh sau một giai đoạn suy thoái, như đã diễn ra trong ngành xe máy và xe đạp và gần đây là trong ngành phát thanh. Một số ngành dường như còn bỏ qua giai đoạn giới thiệu cất cánh chậm chạp.

---

1 Có một số tranh luận về việc liệu khái niệm vòng đời chỉ áp dụng đối với từng sản phẩm riêng hay đối với cả ngành. Quan điểm áp dụng nó cho toàn bộ ngành được tóm lược ở đây.

2 Kotler(1972), trang 432-433; cũng có thể xem Polli and Cook (1969), trang 385-387.



Hình 8-1: Những giai đoạn trong vòng đời sản phẩm

3. Các công ty có thể tác động vào hình dạng của đường tăng trưởng thông qua cải tiến sản phẩm và tái định vị, kéo dài vòng đời sản phẩm bằng nhiều cách [3]. Nếu một công ty coi vòng đời là không thể thay đổi, nó đã tự biến điều đó thành sự thật.

4. Bản chất cạnh tranh gắn với mỗi giai đoạn trong vòng đời là khác nhau với những ngành khác nhau. Ví dụ, một số ngành khởi đầu với tình trạng rất tập trung với chỉ ít doanh nghiệp và cứ tiếp tục như vậy. Một số ngành khác như ngành sản xuất máy ATM khá tập trung trong một giai đoạn và sau đó trở nên phân tán hơn. Những ngành khác nữa lại khởi đầu với tình trạng phân tán; trong đó một số ngành đã hợp nhất lại (ô tô) và một số ngành thì không hợp nhất (phân phối linh kiện điện tử). Những hình mẫu khác nhau này cũng xảy ra với quảng cáo, chi phí nghiên cứu và phát triển, mức độ cạnh tranh giá và hầu hết tính chất khác của ngành. Chúng gợi ra câu hỏi về những hàm ý chiến lược gắn với dòng đời.

3 Thảo luận về những phương pháp này được trình bày trong Levitt (1965).

Hình 8-2: Những dự báo của lý thuyết vòng đời sản phẩm về chiến lược, cạnh tranh và kết quả kinh doanh.

	Giới thiệu sản phẩm	*Tăng trưởng*	*Bão hòa*	*Suy thoái*
Khách hàng và hành vi khách hàng	Khách hàng thu nhập cao[j,k,l] Tính ỳ của khách hàng[a] Khách hàng phải được thuyết phục dùng thử sản phẩm a,j	Mở rộng nhóm khách hàng[j] Người tiêu dùng sẽ chấp nhận chất lượng khác nhau[i]	Thị trường đại chúng[l] Bão hòa[a] Mua thêm sản phẩm[a,j] Lựa chọn giữa các nhãn hiệu a	Khách hàng trở nên khó tính với sản phẩm[i]
Sản phẩm và thay đổi sản phẩm	Chất lượng kém Thiết kế sản phẩm và chìa khóa phát triển[g]. Nhiều biến thể khác nhau của sản phẩm, không có chuẩn[k] Thay đổi thiết kế thường xuyên[j,k] Những thiết kế sản phẩm cơ bản[l]	Sản phẩm có đặc trưng về kỹ thuật và tính năng[h] Tính tin cậy rất quan trọng với những sản phẩm phức tạp[g] Những cải tiến sản phẩm cạnh tranh[j] Chất lượng tốt[l]	Chất lượng vượt trội [l] Sản phẩm kém đặc trưng hóa[b,f,i] Tiêu chuẩn hóa[f,k] Thay đổi sản phẩm chậm hơn – có nhiều thay đổi nhỏ mỗi năm[i,j] Đổi hàng phổ biến hơn	Có ít đặc trưng sản phẩm[h,i] Chất lượng sản phẩm không đồng đều[l]
Marketing	Tỷ lệ chi phí quảng cáo/ doanh số rất cao (a/s)[b,h] Chiến lược giá hấp dẫn[k] Chi phí marketing cao[j]	Chi phí quảng cáo cao[b] nhưng có tỷ lệ phần trăm doanh số thấp hơn giai đoạn giới thiệu[b,h] Quảng cáo và phân phối đóng vai trò quan trọng cho những sản phẩm phi kỹ thuật	Phân đoạn thị trường[a,j,l] Nỗ lực kéo dài vòng đời sản phẩm[d,i] Mở rộng dòng sản phẩm[j] Dịch vụ và thỏa thuận phổ biến[a,j] Đóng gói có vai trò quan trọng[a] Cạnh tranh quảng cáo[a] Tỷ lệ chi phí quảng cáo thấp hơn[a,b]	Chi phí quảng cáo và chi phí marketing khác thấp[b,j]

Hình 8-2: (Tiếp theo)

	Giới thiệu sản phẩm	*Tăng trưởng*	*Bão hòa*	*Suy thoái*
Sản xuất và phân phối	Thừa công suất[i] Thời gian sản xuất ít[j,k] Hàm lượng lao động cao[k] Chi phí sản xuất lớn[j] Các kênh phân phối chuyên biệt[l]	Thiếu công suất[i] Chuyển sang sản xuất đại trà[j,k] Tranh giành kênh phân phối[j] Các kênh phân phối đại trà[l]	Dư thừa công suất một chút[a] Công suất tối ưu[i] Tăng tính ổn định của quá trình sản xuất[e] Kỹ năng lao động thấp[k] Thời gian sản xuất dài với công nghệ ổn định[k] Các kênh phân phối được điều chỉnh hợp lý để tăng lợi nhuận[j] Chi phí phân phối cao do dòng sản phẩm rộng[j] Các kênh phân phối đại trà[l]	Dư thừa công suất đáng kể[a,j] Sản xuất đại trà[h] Các kênh phân phối chuyên môn[l]
R&D	Thay đổi kỹ thuật sản xuất[k]			
Thương mại quốc tế	Xuất khẩu một số[k]	Xuất khẩu đáng kể[k] Nhật khẩu chút ít[k]	Xuất khẩu giảm[k] Nhập khẩu đáng kể[k]	Không xuất khẩu[k] Nhập khẩu đáng kể[k]
Chiến lược tổng thể	Giai đoạn tốt nhất để tăng thị phần[e] R&D và kỹ thuật là các bộ phận then chốt	Thay đổi giá và hình ảnh chất lượng thực dụng[i] Marketing là then chốt	Giai đoạn không phù hợp để tăng thị phần[e] Đặc biệt nếu là doanh nghiệp có thị phần thấp[e] Có chi phí cạnh tranh là then chốt[j] Không phải thời điểm tốt để thay đổi giá cả hay hình ảnh chất lượng[i] "Hiệu quả marketing" là chìa khóa	Kiểm soát chi phí là chìa khóa[g,j]

Hình 8-2: (Tiếp theo)

	Giới thiệu sản phẩm	*Tăng trưởng*	*Bão hòa*	*Suy thoái*
Cạnh tranh	Chỉ có ít công ty[a,j,k,l]	Gia nhập ngành[a] Có nhiều đối thủ[a,d,j,l] Nhiều vụ sáp nhập[l]	Cạnh tranh giá[a,j] Nhiều công ty phá sản[j,k] Tăng số lượng nhãn hiệu gia công[d,e]	Thoát khỏi ngành[a] Ít đối thủ cạnh tranh hơn[j,l]
Rủi ro	Rủi ro cao[a]	Có thể chấp nhận rủi ro vì tăng trưởng sẽ bù đắp[j]	Có tính chu kỳ[j]	
Lợi nhuận	Giá cao và chênh lệch giá bán với giá thành cao[b,j,l] Lợi nhuận thấp[g,j] Co giãn của giá với mỗi người bán không lớn bằng thời kỳ bão hòa[k]	Lợi nhuận cao[b,j,l] Lợi nhuận cao nhất[h] Giá tương đối cao[b] Giá thấp hơn giai đoạn giới thiệu[j] Chống suy thoái[j] Tỷ số P/E cao[j] Môi trường mua lại tốt[j]	Giá giảm[b,i] Lợi nhuận thấp hơn[l] Chênh lệch giá bán giá thành thấp hơn[b,i] Hoa hồng đại lý thấp hơn[f,j] Tăng sự ổn định của thị phần và cơ cấu giá[e] Môi trường mua lại không tốt – khó bán công ty[j] Giá và chênh lệch giá bán giá thành thấp nhất[l]	Giá và chênh lệch giá bán giá thành thấp[a] Giá giảm[b,j] Giá có thể tăng vào cuối thời kỳ suy thoái[j,l]

a Levitt (1965)
b Buzzell (1966)
c Cox (1967)
d Buzzell et al (1972)
e Catry and Chevalier (1974)
f Dean (1950)
g Clifford (1965)
h Forrester (1959)
i Patton (1959)
j Staudt, Taylor and Bowersox (1976)
k Wells (1972)
l Smallwood (1973)

Vấn đề thực sự với sử dụng dòng đời sản phẩm để dự báo sự vận động của ngành là lý thuyết này cố gắng mô tả một hình mẫu vận động không thay đổi. Và ngoại trừ tốc độ tăng trưởng, có rất ít hoặc không có lý do nào giải thích tại sao những thay đổi cạnh tranh gắn với vòng đời sản phẩm lại xảy ra. Bởi vì sự vận động của các ngành trong thực tế diễn ra theo rất nhiều con đường khác nhau, hình mẫu vòng đời sản phẩm không phải lúc nào cũng đúng, ngay cả nếu nó là hình mẫu vận động phổ biến hay thậm chí phổ biến nhất. Chẳng có gì trong khái niệm này cho phép chúng ta dự báo khi nào hình mẫu này đúng và khi nào không.

KHUNG PHÂN TÍCH DỰ BÁO SỰ VẬN ĐỘNG CỦA NGÀNH

Thay vì cố gắng mô tả sự vận động của ngành, tìm hiểu những gì đang điều khiển bên dưới quá trình vận động đó tỏ ra có hiệu quả hơn. Cũng giống như bất cứ sự vận động nào, các ngành vận động bởi vì có một số động lực tạo ra áp lực hoặc khuyến khích thay đổi. Những động lực đó có thể được gọi là các *quá trình tiến hóa.*

Mọi ngành đều bắt đầu với một *cơ cấu ban đầu* – những hàng rào gia nhập, sức mạnh của khách hàng và nhà cung cấp v.v..., tồn tại khi ngành ra đời. Cơ cấu này thường (dù không phải luôn luôn) khác xa với cơ cấu ngành sau này. Cơ cấu ban đầu là kết quả của một sự kết hợp những tính chất nền tảng kinh tế kỹ thuật của ngành, những ràng buộc ban đầu khi ngành có quy mô nhỏ và những kỹ năng và nguồn lực của các công ty tham gia từ đầu. Ví dụ, một ngành như ngành ôtô với lợi thế kinh tế nhờ quy mô lớn đã khởi đầu từ những hoạt động sản xuất quy mô nhỏ, sử dụng nhiều lao động do sản lượng ô tô sản xuất ở thời kỳ đầu rất thấp.

Những quá trình tiến hóa đã thúc đẩy ngành phát triển tiến tới *cơ cấu tiềm năng*, cơ cấu mà hiếm khi có thể biết đầy đủ khi ngành đang phát triển. Tuy nhiên, gắn với công nghệ nền tảng, những đặc tính sản phẩm và bản chất của khách hàng hiện tại và tiềm năng, luôn có nhiều cơ cấu khác nhau mà ngành có thể tiến đến, phụ thuộc vào hướng đi và thành công trong nghiên cứu và phát triển, những sáng kiến marketing, v.v....

Điều quan trọng là nhận ra rằng phần lớn sự vận động là kết quả của những quyết định đầu tư của cả các doanh nghiệp hiện

có và những kẻ mới gia nhập. Để đáp lại những áp lực hay kích thích do quá trình tiến hóa tạo ra, các doanh nghiệp đầu tư để tận dụng những khả năng marketing mới, những phương tiện sản xuất mới...làm chuyển dịch hàng rào gia nhập, thay đổi sức mạnh tương đối so với các nhà cung cấp và khách hàng, v.v.... Sự ngẫu nhiên, kỹ năng, nguồn lực và định hướng của các doanh nghiệp trong ngành có thể định hình con đường phát triển mà ngành sẽ đi theo. Bất chấp tiềm năng thay đổi cơ cấu, một ngành có thể không thay đổi bởi vì không doanh nghiệp nào tìm ra một cách marketing mới khả thi hay lợi thế kinh tế nhờ quy mô tiềm tàng không được hiện thực hóa bởi vì không doanh nghiệp nào có đủ nguồn lực tài chính để xây dựng phương tiện sản xuất tích hợp đầy đủ, hoặc đơn giản là vì không doanh nghiệp nào sẵn sàng bỏ chi phí. Bởi vì những sáng kiến, phát triển công nghệ và năng lực của những doanh nghiệp cụ thể ở trong ngành hoặc đang xem xét gia nhập ngành rất quan trọng đối với sự vận động, sự vận động của ngành không chỉ khó dự báo chắc chắn mà ngành còn có tiềm năng vận động theo vô vàn hướng khác nhau với vô số tốc độ khác nhau, phụ thuộc vào may rủi.

Những quá trình vận động

Mặc dù cơ cấu ban đầu, tiềm năng về cơ cấu và những quyết định đầu tư của các doanh nghiệp ở mỗi ngành khác nhau, chúng ta có thể tổng quát hóa về những quá trình vận động quan trọng. Có một số quá trình vận động (và tương tác) có thể dự báo được xảy ra trong mọi ngành, dưới dạng này hay dạng khác, mặc dù tốc độ và hướng đi của chúng sẽ khác nhau trong mỗi ngành:

- Những thay đổi dài hạn về tăng trưởng;
- Những thay đổi về phân đoạn khách hàng phục vụ;
- Sự học hỏi của khách hàng;
- Sự giảm bớt tính không chắc chắn;
- Sự lan tỏa của kiến thức độc quyền;
- Sự tích lũy kinh nghiệm
- Sự mở rộng (hoặc thu hẹp) quy mô;

- Sự thay đổi chi phí đầu vào và ngoại tệ;
- Cải tiến sản phẩm;
- Cải tiến quy trình sản xuất;
- Thay đổi cơ cấu trong những ngành có liên quan gần gũi;
- Thay đổi trong chính sách của chính phủ;
- Sự gia nhập và rút khỏi ngành

Mỗi quá trình vận động sẽ được mô tả, chú trọng vào những yếu tố quyết định, mối quan hệ của nó với các quá trình khác và hàm ý chiến lược của nó.

NHỮNG THAY ĐỔI DÀI HẠN VỀ TĂNG TRƯỞNG

Có lẽ yếu tố phổ biến nhất dẫn đến thay đổi cơ cấu là sự thay đổi trong tốc độ tăng trưởng dài hạn. Tăng trưởng của ngành là một biến số chủ chốt quyết định mức độ cạnh tranh trong ngành, và quyết định tốc độ mở rộng quy mô cần thiết để duy trì thị phần, qua đó tác động vào cân bằng cung và cầu và sức hấp dẫn của ngành đối với những doanh nghiệp mới.

Có ba lý do bên ngoài làm ngành làm thay đổi tăng trưởng dài hạn của ngành:

NHÂN KHẨU

Trong ngành *hàng hóa tiêu dùng,* sự thay đổi nhân khẩu là một yếu tố quyết định quan trọng đối với số lượng khách hàng về một sản phẩm và do đó, tốc độ tăng trưởng về cầu. Nhóm khách hàng tiềm năng của một sản phẩm có thể lớn đến mức bao gồm tất cả các hộ gia đình, nhưng thường thì nó chỉ bao gồm những khách hàng có đặc trưng bởi những nhóm độ tuổi, mức thu nhập, trình độ giáo dục hay vị trí địa lý cụ thể. Khi tốc độ tăng dân số tổng thể, phân phối các nhóm lứa tuổi và thu nhập và các yếu tố nhân khẩu học thay đổi, chúng sẽ trực tiếp chuyển thành những thay đổi về cầu. Một ví dụ đặc biệt sống động là những tác động tiêu cực của tỷ lệ sinh giảm ở Mỹ lên nhu cầu về các loại sản phẩm cho trẻ sơ sinh, trong khi những sản phẩm dành cho nhóm tuổi 25-35 lại đang tận hưởng những ảnh hưởng của thời kỳ bùng nổ sinh đẻ sau chiến tranh thế giới thứ 2. Nhân khẩu học cũng tạo

ra một vấn đề tiềm tàng với các ngành ghi âm và bánh kẹo, vốn có truyền thống bán chủ yếu cho nhóm lứa tuổi dưới 20, nhóm tuổi mà dân số đang co lại.

Một phần tác động của những thay đổi nhân khẩu sinh ra bởi sự co giãn của cầu theo thu nhập, khái niệm chỉ sự thay đổi trong cầu về một sản phẩm của khách hàng khi thu nhập của họ tăng lên. Với một số sản phẩm (như bao đựng gậy golf bằng lông chồn), nhu cầu thường tăng nhanh hơn thu nhập tăng. Với những sản phẩm khác, cầu chỉ tăng thấp hơn mức tăng của thu nhập, thậm chí còn giảm. Điều quan trọng theo quan điểm chiến lược là phải xác định sản phẩm của một ngành có mức độ co giãn theo thu nhập nằm ở đâu, bởi vì dự báo tăng trưởng dài hạn khi mức thu nhập chung của khách hàng thay đổi cả ở quê nhà của doanh nghiệp và ở những thị trường quốc tế tiềm năng có ý nghĩa rất lớn. Tuy nhiên, đôi khi các ngành có thể dịch chuyển sản phẩm của chúng lên hay xuống trong thang co giãn của cầu theo thu nhập bằng cách cải tiến sản phẩm vì thế tác động của sự co giãn của cầu theo thu nhập không nhất thiết có thể dự báo trước.

Với những *sản phẩm công nghiệp,* tác động của những thay đổi nhân khẩu lên cầu chủ yếu dựa vào vòng đời của các ngành khách hàng. Nhân khẩu học tác động đến cầu với sản phẩm cuối và từ đó tác động ngược lại đến các ngành cung cấp đầu vào qua nhiều bước để sản xuất ra sản phẩm cuối đó.

Các doanh nghiệp có thể cố gắng đối phó với những thay đổi nhân khẩu bất lợi bằng cách mở rộng nhóm khách hàng đối với sản phẩm của họ thông qua cải tiến sản phẩm, sử dụng phương pháp marketing mới, tăng cường dịch vụ bổ sung v.v.... Những phương pháp này ngược lại có thể tác động vào cơ cấu ngành bằng cách tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô, buộc ngành phải đáp ứng những nhóm khách hàng khác về cơ bản với sức mạnh mặc cả khác.

NHỮNG XU HƯỚNG TRONG NHU CẦU

Nhu cầu với sản phẩm của một ngành chịu tác động bởi những thay đổi trong lối sống, thị hiếu, triết lý và các điều kiện xã hội của dân số khách hàng mà bất kỳ một xã hội nào cũng trải qua. Ví dụ, vào cuối năm 1960 và đầu 1970, đã xảy ra những sự thay đổi ở Mỹ để trở về với "tự nhiên", tăng thời gian nghỉ ngơi, ăn mặc tự

do hơn và hoài cổ. Những xu hướng này kích thích cầu đối với ba lô, quần jean xanh và các sản phẩm khác. Phong trào "trở về với cơ bản" trong giáo dục gần đây đang tạo ra nhu cầu mới về những bài kiểm tra đọc viết chuẩn hóa là một ví dụ khác. Cũng có những xu hướng xã hội như sự gia tăng tỷ lệ tội phạm, vai trò thay đổi của phụ nữ và sự quan tâm nhiều hơn đến sức khỏe đã làm tăng cầu về một số sản phẩm (ví dụ xe đạp) và làm giảm cầu một số sản phẩm khác.

Những xu hướng trong nhu cầu như thế không chỉ tác động trực tiếp vào cầu mà còn tác động gián tiếp vào cầu đối với những sản phẩm công nghiệp qua những ngành trung gian. Những xu hướng trong nhu cầu tác động đến cầu trong những phân đoạn ngành cụ thể cũng như trong toàn bộ ngành. Những nhu cầu này có thể là nhu cầu hoàn toàn mới hình thành hoặc những nhu cầu cũ được tăng cường bởi xu hướng xã hội. Ví dụ, nạn trộm cắp tăng lên khá mạnh trong 20 năm qua đã làm tăng mạnh nhu cầu về bảo vệ, khóa, két bạc và các hệ thống báo động. Nguy cơ mất trộm tăng lên là lý do khiến người ta chi tiêu mạnh hơn để ngăn chặn.

Cuối cùng, những thay đổi trong quy định của chính phủ có thể tăng hoặc giảm nhu cầu với một sản phẩm. Ví dụ, nhu cầu về các máy chơi game pinball đang tăng lên do quy định cho phép đánh bạc đã được thông qua và sắp áp dụng [4].

SỰ THAY ĐỔI TRONG VỊ TRÍ TƯƠNG ĐỐI CỦA CÁC HÀNG HÓA THAY THẾ

Cầu về một sản phẩm chịu tác động bởi chi phí và chất lượng của hàng hóa thay thế. Nếu chi phí của một hàng hóa thay thế giảm tương đối hoặc nếu khả năng đáp ứng nhu cầu của người mua được cải thiện, tăng trưởng của ngành sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực (và ngược lại). Các ví dụ có thể kể ra là sự xâm lấn của tivi và radio đối với cầu về các buổi hòa nhạc của giàn nhạc giao hưởng và các nhóm trình tấu (performing group) khác; sự tăng trưởng nhu cầu về quảng cáo trên tạp chí khi chi phí quảng cáo trên truyền hình leo thang và thời gian vàng quảng cáo trên truyền hình ngày càng hiếm hoi; và tác động của sự tăng giá đối với cầu của các sản phẩm như kẹo sô cô la và đồ uống nhẹ so với hàng các hàng hóa thay thế chúng.

4 Xem Dunn's, tháng 2 năm 1977.

Để dự báo thay đổi trong tăng trưởng dài hạn, doanh nghiệp phải xác định tất cả các sản phẩm thay thế có thể đáp ứng nhu cầu mà sản phẩm của nó đang phục vụ. Sau đó, nên vẽ xu hướng công nghệ và các xu hướng khác ảnh hưởng đến chi phí hay chất lượng của mỗi hàng hóa thay thế này. So sánh chúng với những xu hướng tương tự của ngành sẽ dự báo được tốc độ tăng trưởng của ngành trong tương lai và tìm hiểu cách tranh giành thị trường của sản phẩm thay thế, từ đó cung cấp chỉ dẫn cho hành động chiến lược [5].

NHỮNG THAY ĐỔI VỀ VỊ TRÍ CỦA CÁC HÀNG HÓA BỔ SUNG

Chi phí và chất lượng thực tế của nhiều sản phẩm đối với khách hàng phụ thuộc vào chi phí, chất lượng và tính sẵn có của các hàng hóa bổ sung, hay các hàng hóa được sử dụng cùng. Ví dụ, tại nhiều vùng của nước Mỹ, các toa xe làm nhà di động chủ yếu đặt tại các bãi đỗ riêng. Trong thập kỷ vừa qua, những bãi đỗ như vậy bị thiếu hụt nghiêm trọng và do đó làm giảm nhu cầu đối với loại xe nhà di động này. Tương tự, nhu cầu với các sản phẩm ghi âm âm thanh lập thể phụ thuộc nhiều vào sự sẵn có của các thiết bị âm thanh lập thể, điều lại phụ thuộc vào chi phí và độ tin cậy của các thiết bị này.

Tương tự như việc xác định các hàng hóa thay thế, xác định toàn bộ các hàng hóa bổ sung cũng rất quan trọng. Cần phải xem xét các hàng hóa bổ sung trên phạm vi rộng. Ví dụ, tín dụng ở mức lãi suất phổ biến hiện hành là một hàng hóa bổ sung đối với việc mua các hàng hóa lâu bền. Những nhân viên chuyên môn là hàng hóa bổ sung đối với nhiều hàng hóa kỹ thuật (ví dụ, lập trình viên máy tính bổ sung cho máy tính và kỹ sư mỏ bổ sung cho hàng hóa đào mỏ). Vẽ đồ thị những xu hướng chi phí, tính sẵn có, và chất lượng của các hàng hóa bổ sung sẽ mang lại những dự báo về tăng trưởng dài hạn của sản phẩm của một ngành.

BÃO HÒA VỀ KHÁCH HÀNG

Tốc độ tăng trưởng ngành cao phần lớn là do tăng cường thâm

5 Các chính sách của chính phủ có thể tác động vào vị trí của một sản phẩm so với sản phẩm thay thế dưới những hình thức như quy định an toàn, trợ cấp v.v....

nhập hoặc bán hàng cho các khách hàng mới. Tuy nhiên, cuối cùng thì ngành cũng đạt tới mức bão hòa về khách hàng. Khi đó, tốc độ tăng trưởng được quyết định bởi nhu cầu thay thế. Những giai đoạn tái bổ sung khách hàng mới đôi khi có thể diễn ra nhờ những thay đổi sản phẩm hoặc marketing, làm mở rộng nền tảng khách hàng hoặc kích thích thay thế sản phẩm nhanh chóng. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng cao rồi cũng đến lúc kết thúc.

Một khi đã đạt tới tình trạng bão hòa, ngành chủ yếu bán sản phẩm cho những khách hàng cũ. Có thể có những khác biệt lớn giữa bán hàng cho các khách hàng cũ và bán hàng cho khách hàng mới, điều có ảnh hưởng quan trọng đến cơ cấu ngành. Chìa khóa để có được tăng trưởng ngành khi bán hàng cho những khách hàng cũ hoặc là kích thích sự thay thế sản phẩm nhanh chóng hoặc là tăng mức tiêu dùng trên đầu người. Bởi vì việc thay thế sản phẩm diễn ra khi khách hàng cảm thấy sản phẩm trở lên lỗi thời về vật lý, công nghệ hay thiết kế, các chiến lược nhằm duy trì tăng trưởng sau khi bão hòa sẽ dựa trên cơ sở tác động vào những yếu tố này. Ví dụ, nhu cầu thay thế quần áo được kích thích bằng những thay đổi kiểu dáng theo năm và thậm chí theo mùa. Câu chuyện kinh điển về sức mạnh của General Motor so với Ford là một ví dụ cho thấy những thay đổi mẫu mã đã kích thích nhu cầu sau khi thị trường bão hòa với sản phẩm ô tô cơ bản (một màu: đen) như thế nào.

Trong khi bão hòa thường có nghĩa là nhu cầu trong ngành sẽ đi ngang, đối với những *hàng hóa lâu bền,* bão hòa có thể dẫn đến sự sụt giảm đột ngột nhu cầu. Sau khi hầu hết những khách hàng tiềm tăng đã mua sản phẩm, sự lâu bền của sản phẩm hàm ý rằng chỉ rất ít khách hàng sẽ mua sản phẩm mới để thay thế. Nếu sự bão hòa diễn ra nhanh, nó có thể kéo theo nhu cầu thấp trong nhiều năm sau. Ví dụ, doanh số xe trượt tuyết, vốn đạt tới tình trạng bão hòa rất nhanh, đã giảm từ 425.000 chiếc/năm trong thời kỳ đỉnh cao (1970-1971) xuống còn 125.000 đến 200.000 chiếc/năm vào năm 1976-1977 [6]. Những phương tiện giải trí cũng trải qua tình trạng tương tự, mặc dù doanh số không suy giảm lớn như thế. Mối quan hệ giữa tốc độ tăng trưởng sau bão hòa và tăng trưởng trước bão hòa sẽ phụ thuộc vào việc bão hòa diễn ra nhanh

6 "A Smoother Trail for Snowmobile Markers", Business Week, 13 tháng 12 năm 1976.

đến mức nào và thời gian trung bình cần thay thế sản phẩm, và các số liệu này có thể tính toán được.

Sự suy giảm doanh số của các hàng hóa lâu bền có nghĩa là công suất sản xuất và phân phối sẽ vượt quá nhu cầu. Kết quả là, lợi nhuận thường sẽ suy giảm nghiêm trọng và một số nhà sản xuất có thể rút khỏi ngành. Một đặc trưng khác của nhu cầu đối với hàng hóa lâu bền là tăng trưởng nhờ thâm nhập khách hàng mới có thể chống lại tính chu kỳ bất chấp thực tế rằng các hàng hóa này có tính nhạy cảm cố hữu với chu kỳ kinh doanh. Do đó một ngành đang tiệm cận mức bão hòa sẽ có chu kỳ suy thoái sâu đầu tiên, làm tồi tệ thêm vấn đề dư thừa công suất.

THAY ĐỔI SẢN PHẨM

Khi phân tích năm nguồn gốc bên ngoài của tăng trưởng trong ngành ở trên, chúng ta đã giả định không có sự thay đổi trong sản phẩm của ngành. Tuy nhiên, cải tiến sản phẩm có thể cho phép sản phẩm đáp ứng những nhu cầu mới, cải thiện vị trí của ngành so với sản phẩm thay thế và có thể loại bỏ hoặc giảm sự cần thiết sử dụng những sản phẩm bổ sung tốn kém hay khan hiếm. Do đó, cải tiến sản phẩm có thể cải thiện tình hình của ngành so với năm nguồn gốc bên ngoài của tăng trưởng và bằng cách đó làm tăng tốc độ tăng trưởng của ngành. Chẳng hạn, cải tiến sản phẩm đã đóng vai trò quan trọng trong việc kích thích tăng trưởng nhanh chóng các ngành xe gắn máy, xe đạp và cưa xích.

NHỮNG THAY ĐỔI VỀ PHÂN ĐOẠN KHÁCH HÀNG

Quá trình vận động quan trọng thứ hai là thay đổi những phân đoạn khách hàng mà ngành phục vụ. Ví dụ, máy tính bỏ túi lúc đầu được bán cho các nhà khoa học và kỹ sư và chỉ sau này mới bán cho sinh viên và những người bán hàng. Máy bay hạng nhẹ lúc đầu được bán cho quân đội và sau đó được bán cho các khách hàng cá nhân và thương mại. Cũng có khả năng tạo ra sự phân đoạn trong những phân đoạn khách hàng hiện có bằng cách tạo ra những sản phẩm khác nhau và những kỹ thuật tiếp thị khác nhau cho chúng. Khả năng cuối cùng là từ bỏ những phân đoạn khách hàng cụ thể.

Ý nghĩa của những phân đoạn khách hàng mới đối với sự vận động của ngành là ở chỗ những yêu cầu để phục vụ những khách hàng mới này (hoặc loại bỏ những yêu cầu phục vụ những phân đoạn đã bỏ đi) có thể có những tác động cơ bản đến cơ cấu ngành. Ví dụ, mặc dù những khách hàng ở thời kỳ đầu có thể không yêu cầu bán chịu và phục vụ tận nơi, những khách hàng sau này có thể có yêu cầu đó. Nếu việc cung cấp tín dụng và dịch vụ tạo ra tiềm năng lợi thế kinh tế nhờ quy mô và nâng cao yêu cầu vốn, những hàng rào gia nhập ngành sẽ tăng lên đáng kể.

Một ví dụ tốt là những thay đổi diễn ra trong ngành thiết bị nhận dạng kí tự quang học vào cuối những năm 1970. Ngành này và doanh nghiệp hàng đầu của nó, công ty Recognition Equipment, đã sản xuất những máy quét quang học cỡ lớn và đắt tiền để phân loại séc, thẻ tín dụng và thư. Mỗi máy này được thiết kế tùy biến, đòi hỏi kỹ thuật đặc biệt và sản xuất riêng từng sản phẩm. Tuy nhiên, trong những năm gần đây xuất hiện nhu cầu về những chiếc máy cỡ nhỏ, sử dụng tại các điểm bán lẻ. Bên cạnh việc mở ra một thị trường có tiềm năng lớn, chiếc máy này còn có thể chế tạo quy mô lớn, chuẩn hóa và được các khách hàng cá nhân mua với số lượng lớn. Sự thay đổi này hứa hẹn làm thay đổi lợi thế kinh tế nhờ quy mô, yếu tố cầu đầu tư, các phương pháp marketing và nhiều khía cạnh khác trong cơ cấu ngành.

Phân tích sự vận động của ngành, do đó, phải bao gồm cả việc xác định tất cả những phân đoạn khách hàng mới tiềm năng và những tính chất của chúng.

QUÁ TRÌNH HỌC HỎI CỦA KHÁCH HÀNG

Thông qua quá trình mua hàng, các khách hàng tích lũy được kiến thức về một sản phẩm, công dụng và những đặc tính của các nhãn hiệu đang cạnh tranh với nhau. Các sản phẩm có xu hướng *ngày càng trở nên giống với các sản phẩm thô* qua thời gian, khi mà khách hàng trở nên ngày càng khắt khe và ngày càng có thông tin tốt hơn. Do đó, có một sức mạnh tự nhiên làm giảm tính khác biệt sản phẩm trong một ngành qua thời gian. Quá trình học hỏi về sản phẩm có thể làm tăng nhu cầu của khách hàng về bảo hành, dịch vụ và cải tiến tính năng v.v....

Một ví dụ là ngành đóng gói sản phẩm ở dạng phun aerosol. Đóng gói sản phẩm dạng phun aerosol bắt đầu được sử dụng với sản phẩm tiêu dùng vào những năm 1950. Đóng gói, một công đoạn cực kỳ quan trọng trong marketing sản phẩm tiêu dùng, thường chiếm một chi phí lớn đối với các công ty. Trong những năm đầu, những nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng không quen với cách thiết kế các ứng dụng sản phẩm với aerosol, phương pháp đưa sản phẩm vào trong các hộp phun aerosol và phương pháp tiếp thị sản phẩm aerosol tốt nhất. Ngành đóng gói sản phẩm aerosol đã ra đời để đóng gói các sản phẩm aerosol và ngành này cũng đóng vai trò quan trọng trong việc giúp đỡ các công ty hàng tiêu dùng tìm ra các ứng dụng aerosol mới, giải quyết các vấn đề sản xuất v.v.... Tuy nhiên, qua thời gian, các nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng đã học được rất nhiều kiến thức về aerosol và bắt đầu phát triển những ứng dụng và chương trình marketing riêng của họ, trong một số trường hợp thực tế đã bắt đầu tích hợp ngược. Các nhà đóng gói theo hợp đồng cảm thấy ngày càng khó đặc trưng hóa dịch vụ; vai trò của họ ngày càng chuyển sang vai trò cung cấp các bình đựng aerosol. Kết quả là, lợi nhuận của các công ty đóng gói bị giảm sút nghiêm trọng và nhiều công ty phải rời khỏi ngành.

Quá trình học hỏi của khách hàng tiến triển với tốc độ khác nhau với các sản phẩm khác nhau, phụ thuộc vào tầm quan trọng của sản phẩm và kiến thức chuyên môn của khách hàng. Những khách hàng thông minh hoặc quan tâm nhiều đến sản phẩm (vì nó là sản phẩm quan trọng) thường học hỏi nhanh hơn.

Đối lại với những kinh nghiệm của khách hàng là sự thay đổi về sản phẩm hoặc về cách bán hàng hoặc sử dụng nó, chẳng hạn như những tính năng mới, những bổ sung mới, thay đổi về mẫu mã, quảng cáo v.v... Những thay đổi này vô hiệu hóa một số kiến thức đã được tích lũy của khách hàng và do đó, nâng cao khả năng tiếp tục khác biệt hóa sản phẩm. Cũng có thể nâng cao khả năng khác biệt hóa sản phẩm bằng cách mở rộng cơ sở khách hàng sang những khách hàng mới, chưa có kinh nghiệm, đặc biệt là những khách hàng với những đặc tính mua hàng khiến cho họ không thể học hỏi nhanh chóng.

GIẢM TÍNH KHÔNG CHẮC CHẮN

Một hình thức học tập khác ảnh hưởng tới cơ cấu ngành là sự giảm bớt tính không chắc chắn. Hầu hết các ngành mới lúc đầu đều có tính không chắc chắn rất lớn về các vấn đề như quy mô tiềm năng của thị trường, cấu hình sản phẩm tối ưu, tính chất của các khách hàng tiềm năng và cách tiếp cận họ tốt nhất, cũng như việc liệu có thể giải quyết những vấn đề công nghệ hay không. Tính không chắc chắn này thường khiến các doanh nghiệp phải tiến hành nhiều thử nghiệm, áp dụng nhiều chiến lược khác nhau, thể hiện những giả định khác nhau về tương lai. Sự tăng trưởng nhanh của ngành cho phép các chiến lược này cùng tồn tại trong một thời gian dài.

Tuy nhiên, qua thời gian, tính không chắc chắn liên tục giảm dần. Công nghệ mới được công nhận hoặc loại bỏ, khách hàng được xác định và quy mô tiềm năng của ngành có thể dự báo được từ sự tăng trưởng. Cùng với sự giảm bớt tính không chắc chắn là một quá trình sao chép những chiến lược thành công và loại bỏ những chiến lược thất bại.

Tính không chắc chắn giảm cũng có thể thu hút những loại doanh nghiệp mới gia nhập vào ngành. Rủi ro giảm có thể thu hút những hãng lớn, lâu đời và sợ rủi ro hơn những doanh nghiệp nhỏ mới thành lập vốn phổ biến trong các ngành mới nổi. Khi biết rằng ngành có tiềm năng rất lớn và những có thể vượt qua những khó khăn công nghệ, các hãng lớn có thể tham gia vào ngành – điều đã xảy ra trong các ngành công nghiệp phương tiện giải trí, trò chơi video, sưởi bằng năng lượng mặt trời, và nhiều ngành khác. Tất nhiên, những sự kiện mới xảy ra vẫn có thể tạo ra những vấn đề không chắc chắn mới trong ngành, nhưng cũng giống như quá trình học hỏi của khách hàng, sự giảm bớt tính không chắc chắn sẽ tiếp tục xóa bỏ bớt những nghi ngờ đang tồn tại.

Về mặt chiến lược, sự giảm bớt tính không chắc chắn và sự sao chép chiến lược gợi ý rằng doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào sự không chắc chắn để tự vệ trước các đối thủ cạnh tranh hay trước những kẻ gia nhập mới trong một thời gian dài. Tùy thuộc vào những hàng rào di chuyển, việc sao chép các chiến lược thành công có thể khó hay dễ. Để bảo vệ vị trí, doanh nghiệp phải chuẩn

bị chiến lược để hoặc là bảo vệ vị trí chống lại những kẻ sao chép và gia nhập mới, hoặc là điều chỉnh cách tiếp cận nếu chiến lược mà doanh nghiệp đặt cược trước đó tỏ ra sai lầm.

SỰ PHỔ BIẾN CỦA NHỮNG KIẾN THỨC ĐỘC QUYỀN

Các công nghệ về sản phẩm và quy trình sản xuất do những doanh nghiệp cụ thể (hoặc nhà cung cấp hay các thực thể khác) phát triển có xu hướng mất dần tính độc quyền. Qua thời gian, một công nghệ sẽ ngày càng có chỗ đứng và kiến thức về nó sẽ ngày càng phổ biến. Quá trình lan tỏa công nghiệp xảy ra qua rất nhiều cơ chế khác nhau. Đầu tiên, các doanh nghiệp có thể học hỏi từ sự xem xét cấu tạo vật lý của sản phẩm độc quyền của đối thủ và từ những thông tin thu được từ nhiều nguồn khác nhau về quy mô, địa điểm, tổ chức và những đặc trưng khác trong hoạt động của đối thủ. Các nhà cung cấp, nhà phân phối và các khách hàng đều là những nguồn cung cấp thông tin và thường rất mong muốn thúc đẩy sự lan tỏa công nghệ vì những mục đích riêng của họ (chẳng hạn để tạo ra thêm một nhà cung cấp mạnh). Thứ hai, công nghệ độc quyền cũng được lan truyền khi nó được đưa vào các máy móc do các nhà sản xuất bên ngoài cung cấp. Trừ khi các doanh nghiệp trong ngành tự sản xuất lấy các máy móc hoặc bảo vệ thông tin mà họ đã chuyển cho các nhà cung cấp, các đối thủ cạnh tranh có thể mua được các công nghệ này. Thứ ba, việc thay đổi nhân sự làm tăng số người nắm được thông tin về công nghệ độc quyền và có thể là nguồn cung cấp thông tin trực tiếp cho các doanh nghiệp khác. Các chuyên viên kỹ thuật rời bỏ khỏi các công ty hàng đầu để thành lập doanh nghiệp riêng khá phổ biến cũng như việc các công ty lôi kéo nhân sự của nhau. Cuối cùng, số chuyên viên kỹ thuật có kiến thức chuyên sâu về công nghệ độc quyền ngày càng trở nên đông đảo ở những nơi như các hãng tư vấn, nhà cung cấp, khách hàng, các trường đại học kỹ thuật v.v....

Do đó, nếu không có sự bảo vệ phát minh sáng chế, lợi thế độc quyền sẽ có xu hướng bị xói mòn dù một số doanh nghiệp rất khó chấp nhận sự thật này. Những hàng rào dịch chuyển dựa trên những kiến thức hay công nghệ độc quyền thường bị xói mòn qua thời gian. Những thay đổi này không chỉ khiến cho các đối thủ

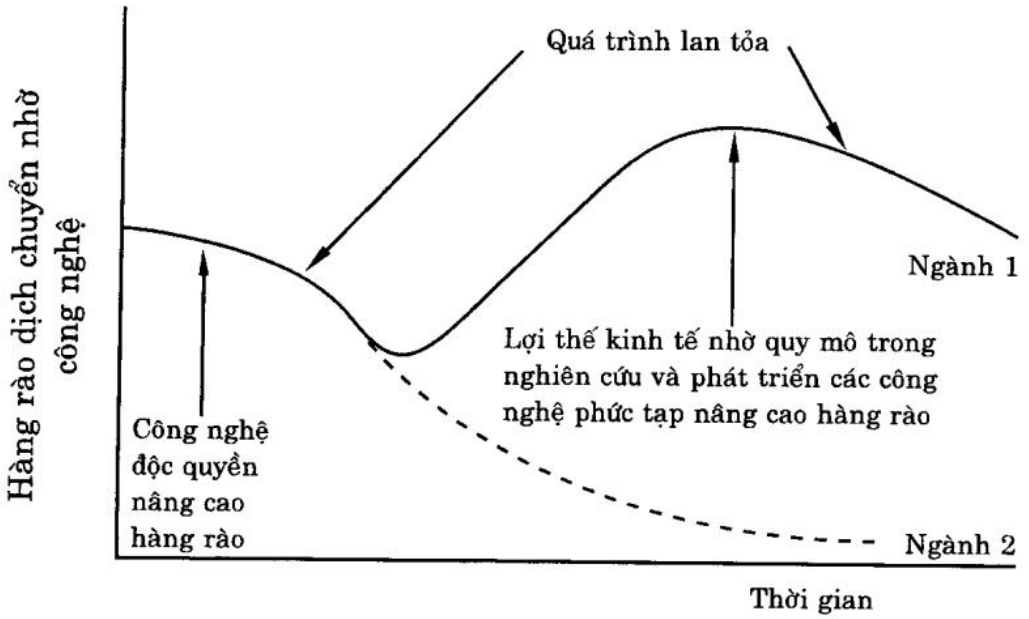
cạnh tranh mới nổi lên dễ dàng hơn mà còn tạo điều kiện cho các nhà cung cấp hoặc các khách hàng tích hợp dọc vào ngành.

Trở lại ví dụ về aerosol đã đề cập ở trên, qua thời gian, kiến thức về công nghệ aerosol trở nên ngày càng phổ biến. Do doanh số sản xuất cần thiết để có quy mô hiệu quả trong ngành đóng gói aerosol là khá nhỏ, nhiều công ty sản phẩm tiêu dùng lớn có thể hỗ trợ hoạt động đóng gói riêng. Khi kiến thức về công nghệ và nguồn nhân lực chuyên môn trở nên phổ biến, nhiều công ty trong số ngày đã tích hợp dọc hoặc đe dọa làm như vậy vào ngành đóng gói aerosol. Điều này đẩy các công ty đóng gói vào vị thế khó khăn khi mặc cả và chỉ còn vai trò đáp ứng những nhu cầu bất thường. Phản ứng của nhiều công ty đóng gói theo hợp đồng là đầu tư vào cải tiến công nghệ đóng gói và phát minh ra những ứng dụng aerosol mới để khôi phục lợi thế công nghệ của họ. Chiến lược này tỏ ra ngày càng khó thực hiện và vị thế của các nhà gia công đóng gói yếu đi đáng kể qua thời gian.

Tốc độ phổ biến một công nghệ độc quyền sẽ phụ thuộc vào ngành cụ thể. Công nghệ càng phức tạp, càng đòi hỏi nhiều nhân lực chuyên sâu hay có lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong nghiên cứu lớn thì càng chậm được phổ biến. Khi các đối thủ phải đối mặt với yêu cầu vốn và lợi thế về quy mô trong nghiên cứu lớn, công nghệ độc quyền có thể tạo ra một hàng rào dịch chuyển lâu bền.

Một yếu tố chủ chốt chống lại sự lan tỏa công nghệ độc quyền là bảo hộ phát minh sáng chế, ngăn cản sự lan toả công nghệ bằng luật pháp. Tuy nhiên, sự bảo hộ này không đáng tin tậy bởi vì các phát minh có thể bị vượt qua bởi những phát minh tương tự. Một cách ngăn cản phổ biến công nghệ khác là liên tục tạo ra những công nghệ độc quyền mới qua nghiên cứu và phát triển. Những công nghệ mới sẽ giúp các công ty có những lợi thế độc quyền. Tuy nhiên, liên tục sáng chế có thể không đem lại lợi ích như ý muốn nếu quá trình lan tỏa công nghệ diễn ra nhanh và sự trung thành của khách hàng với doanh nghiệp không lớn.

Hai trong số nhiều hình mẫu hàng rào dịch chuyển nảy sinh từ các công nghệ độc quyền được minh họa trong hình 8-3. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong nghiên cứu ban đầu rất thấp trong cả hai ngành bởi vì những phát minh đột phá ban đầu để tạo ra sản phẩm có thể được thực hiện bởi những nhóm chuyên gia nhỏ.



Hình 8-3: Minh họa hình mẫu hàng rào công nghệ và sự vận động của ngành

Điều này khá phổ biến và đã xảy ra trong những ngành như máy tính nhỏ, bán dẫn và nhiều ngành khác. Công nghệ độc quyền ban đầu chỉ tạo ra hàng rào dịch chuyển khiêm tốn trong một ngành như thế và sẽ nhanh chóng bị phá vỡ do quá trình lan tỏa. Trong một số ngành, công nghệ phức tạp sẽ kéo theo lợi thế kinh tế về quy mô trong nghiên cứu ngày càng tăng. Trong những ngành khác, có rất ít cơ hội liên tục cải tiến công nghệ và do đó, không cần thiết phải nghiên cứu sâu hơn trên quy mô lớn. Do đó, trong nhóm ngành đầu tiên, các hàng rào dịch chuyển nhờ công nghệ độc quyền sẽ nhanh chóng được nâng lên tầm cao mới. Cuối cùng, chúng sẽ giảm dần khi cơ hội tiếp tục cải tiến giảm và quá trình lan tỏa diễn ra. Trong nhóm ngành thứ hai, những hàng rào dịch chuyển nhờ công nghệ độc quyền sẽ nhanh chóng tụt xuống mức thấp. Do đó, một số ngành sẽ có thể có giai đoạn bão hòa có lợi nhuận trong khi những ngành khác phải phụ thuộc vào những loại hàng rào dịch chuyển khác để tránh bị xói mòn lợi nhuận. Trong ví dụ về ngành aerosol, tính chất của công nghệ không cho phép gia tăng hàng rào gia nhập ngành.

Theo quan điểm chiến lược, sự lan truyền công nghệ có nghĩa

là để duy trì vị trí thì (1) phải bảo vệ những bí quyết và nhân lực chuyên môn, điều rất khó thực hiện trong thực tế;[7] (2) phải phát triển công nghệ để duy trì vị trí dẫn đầu; hoặc (3) phải nâng cao vị trí chiến lược trong những mặt khác. Hoạch định kế hoạch bảo vệ vị trí chiến lược trước sự phổ biến công nghệ phải là ưu tiên hàng đầu nếu vị trí hiện tại của doanh nghiệp phụ thuộc vào các hàng rào công nghệ.

SỰ TÍCH LŨY KINH NGHIỆM

Trong một số ngành có những đặc điểm được xác định trong chương 1, chi phí trên đơn vị sản phẩm giảm dần cùng với sự tích lũy kinh nghiệm sản xuất, phân phối và marketing sản phẩm đó. Ý nghĩa của kinh nghiệm đối với cạnh tranh trong ngành phụ thuộc vào việc liệu các doanh nghiệp có nhiều kinh nghiệm hơn có thể tạo dựng những lợi thế đáng kể và bền vững trước các doanh nghiệp khác hay không. Để những lợi thế này được duy trì lâu dài, các doanh nghiệp khác phải không thể đuổi kịp bằng cách copy những phương pháp của các doanh nghiệp dẫn đầu, mua những máy móc mới và hiệu quả hơn mà những doanh nghiệp dẫn đầu có thể đã tiên phong, v.v.... Nếu các doanh nghiệp ở phía sau có thể vượt lên, các doanh nghiệp dẫn đầu có thể bị bất lợi do phải đi đầu chịu chi phí nghiên cứu, thí nghiệm và giới thiệu những phương pháp và thiết bị mới. Xu hướng lan truyền công nghệ độc quyền ở một mức độ nào đó cũng chống lại sự tích lũy kinh nghiệm.

Khi kinh nghiệm có thể giữ độc quyền, nó có thể là một nguồn sức mạnh khi ngành thay đổi. Nếu doanh nghiệp không tích lũy kinh nghiệm nhanh nhất, nó phải chuẩn bị về mặt chiến lược để hoặc là nhanh chóng bắt chước hoặc là xây dựng những lợi thế chiến lược ở những mặt khác, ngoài chi phí. Để làm điều thứ hai này đòi hỏi doanh nghiệp phải sử dụng chiến lược đặc trưng hóa hoặc chiến lược tập trung trọng điểm.

---

7 Một số doanh nghiệp đã thành công bằng cách tiếp tục sáng chế và bảo hộ phát minh. Nếu doanh nghiệp có thể khám phá ra và bảo hộ những công nghệ thay thế tốt nhất cũng như những công nghệ họ sử dụng, các đối thủ mới gia nhập sẽ gặp phải khó khăn rất lớn. Bulova với đồng hồ Accutron và Xerox với công nghệ Xerography đã theo đuổi những chiến lược này.

SỰ MỞ RỘNG (HOẶC THU HẸP) QUY MÔ

Một ngành đang tăng trưởng, theo định nghĩa, là ngành tăng về tổng quy mô. Sự tăng trưởng này thường đi kèm với sự gia tăng quy mô tuyệt đối của những doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành và những doanh nghiệp đang giành thị phần thậm chí phải tăng quy mô nhanh hơn. Tăng quy mô của ngành và của doanh nghiệp có một số hàm ý đối với cơ cấu của ngành. Trước hết, nó thường mở rộng tập hợp các chiến lược theo cách thường dẫn đến sự gia tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô và yêu cầu vốn đầu tư. Ví dụ, nó có thể cho phép các doanh nghiệp lớn hơn thay thế lao động bằng máy móc, sử dụng các phương pháp sản xuất phụ thuộc nhiều hơn vào lợi thế kinh tế nhờ quy mô, xây dựng những kênh phân phối hay tổ chức dịch vụ độc quyền và quảng cáo toàn quốc. Tăng quy mô cũng có thể cho phép một doanh nghiệp bên ngoài thâm nhập ngành với những lợi thế cạnh tranh đáng kể nhờ là doanh nghiệp đầu tiên tận dụng những thay đổi đó [8].

Cách thức mà sự gia tăng quy mô tác động lên cơ cấu của ngành được minh họa bởi ngành máy bay nhẹ trong những năm 1960 và đầu những năm 1970. Trong ngành này, sự tăng trưởng đã cho phép Cessna (doanh nghiệp dẫn đầu ngành) chuyển quá trình sản xuất từ sản xuất theo lô sang sản xuất gần như đại trà. Thay đổi này tạo ra lợi thế chi phí cho Cessna bởi vì nó gặt hái được lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất hàng loạt mà các đối thủ chính chưa có được. Nếu hai đối thủ cạnh tranh hàng đầu của Cessna cũng đạt được quy mô để sản xuất đại trà, hàng rào ngăn cản những kẻ ngoại đạo xâm nhập ngành sẽ tăng đáng kể.

Một hậu quả khác của sự tăng trưởng ngành là các chiến lược tích hợp dọc có xu hướng trở nên ngày càng khả thi và sự tăng cường tích hợp dọc thường làm tăng hàng rào gia nhập. Sự gia tăng quy mô ngành cũng có nghĩa là các nhà cung cấp cho ngành bán được số lượng lớn hơn và các khách hàng của ngành đang mua số lượng lớn hơn. Bởi các nhà cung cấp hay khách hàng riêng lẻ gia tăng doanh số bán hay mua, họ có thể bị cám dỗ tham gia vào tích hợp tiến hoặc lùi vào ngành. Dù điều này thực tế có diễn ra hay không, sức mạnh mặc cả của các nhà cung cấp và các khách hàng sẽ tăng lên.

8 Sự thu hẹp quy mô ngành có những hiệu ứng ngược lại.

Các ngành quy mô lớn cũng có thể có xu hướng thu hút những doanh nghiệp gia nhập mới, những doanh nghiệp sẽ khiến cạnh tranh khó khăn hơn cho những doanh nghiệp hiện đang dẫn đầu trong ngành, đặc biệt nếu những kẻ mới gia nhập là các công ty lớn và có tiếng tăm. Nhiều doanh nghiệp lớn chỉ gia nhập thị trường sau khi nó đã đạt đến một quy mô tuyệt đối đáng kể (đủ để bù đắp chi phí cố định của việc gia nhập và đóng góp một phần đáng kể vào tổng doanh thu của họ), mặc dù họ có thể là đối thủ gia nhập tiềm tàng ngay từ khi ngành mới ra đời do những kỹ năng hay tài sản mà họ có được từ các ngành kinh doanh hiện có. Ví dụ, trong ngành phương tiện vận tải giải trí, những doanh nghiệp đầu tiên là những doanh nghiệp mới, khởi nghiệp từ con số không và những nhà sản xuất nhà di động khá nhỏ có quy trình sản xuất tương tự quy trình sản xuất phương tiện giải trí. Khi ngành này có quy mô đủ lớn, các công ty ôtô và sản xuất thiết bị nông trại lớn bắt đầu tham gia. Những công ty này có nguồn lực dồi dào để cạnh tranh trong ngành từ những hoạt động hiện tại của họ nhưng họ để cho các doanh nghiệp nhỏ phát triển thị trường đến mức đủ lớn trước khi gia nhập.

NHỮNG THAY ĐỔI VỀ CHI PHÍ ĐẦU VÀO VÀ TỶ GIÁ HỐI ĐOÁI

Mọi ngành đều sử dụng nhiều đầu vào khác nhau trong sản xuất, phân phối và marketing. Những thay đổi trong chi phí hay chất lượng của những đầu vào này có thể ảnh hưởng đến cơ cấu ngành. Những loại chi phí đầu vào quan trọng là:

- Mức lương (bao gồm toàn bộ chi phí lao động);
- Chi phí nguyên vật liệu;
- Chi phí vốn;
- Chi phí truyền thông;
- Chi phí vận chuyển.

Tác động trực tiếp nhất của các chi phí này là làm tăng hoặc giảm chi phí (và giá thành) sản phẩm, do đó, tác động đến cầu. Ví dụ, chi phí sản xuất phim đã tăng khá mạnh trong những năm gần đây. Sự gia tăng chi phí này đã bóp nghẹt những nhà sản xuất độc lập trong tương quan với các công ty phim ảnh có nguồn tài

chính tốt, đặc biệt là từ khi những khu vực không chịu thuế phim ảnh được giới hạn lại theo luật thuế 1976. Điều này đã cắt một nguồn tài chính lớn của các nhà sản xuất độc lập.

Những thay đổi về mức lương hoặc chi phí vốn có thể thay đổi hình dạng của đường chi phí trong ngành, thay đổi lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc khuyến khích dùng máy móc thay thế cho lao động. Chi phí lao động leo thang trong dịch vụ trả lời điện thoại và giao nhận hàng đã tác động mạnh mẽ đến chiến lược trong nhiều ngành. Những thay đổi về chi phí liên lạc hoặc vận tải có thể kích thích quá trình tái tổ chức sản xuất, điều này lại ảnh hưởng đến những hàng rào gia nhập. Những thay đổi về chi phí liên lạc có thể kéo theo việc sử dụng những công cụ truyền thông bán hàng hiệu quả về chi phí khác nhau (và theo đó là những thay đổi về mức độ đặc trưng hóa sản phẩm), thay đổi về tổ chức phân phối, v.v.... Thêm vào đó, thay đổi về chi phí vận tải có thể làm chuyển dịch biên giới địa lý của các thị trường, làm tăng hoặc giảm số lượng đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Giao động tỷ giá hối đoái cũng có thể có tác động sâu sắc đến cạnh tranh trong ngành. Chẳng hạn, việc phá giá của đồng đô la so với đồng yên Nhật và nhiều đồng tiền châu Âu đã kéo theo những chuyển dịch vị trí lớn trong nhiều ngành từ năm 1971.

CẢI TIẾN SẢN PHẨM

Một nguyên nhân chủ chốt dẫn tới thay đổi cơ cấu ngành là những cải tiến công nghệ. Cải tiến về sản phẩm là một loại cải tiến công nghệ quan trọng. Cải tiến sản phẩm có thể mở rộng thị trường và do đó kích thích tăng trưởng ngành và/hoặc có thể nâng cao tính khác biệt của sản phẩm. Cải tiến sản phẩm cũng có những tác động gián tiếp khác. Quá trình nhanh chóng giới thiệu sản phẩm mới và đòi hỏi chi phí marketing lớn gắn liền với nó có thể tạo ra những hàng rào di chuyển. Cải tiến có thể đòi hỏi những phương pháp marketing, phân phối hay sản xuất mới làm thay đổi lợi thế kinh tế nhờ quy mô hay những hàng rào di chuyển khác. Thay đổi lớn về sản phẩm cũng có thể vô hiệu hóa kinh nghiệm của khách hàng và do đó tác động đến hành vi mua hàng.

Cải tiến sản phẩm có thể xuất phát từ trong hoặc ngoài ngành.

Tivi màu được RCA, hãng dẫn đầu về tivi đen trắng, phát triển. Tuy nhiên, máy tính điện tử bỏ túi lại do các công ty điện tử phát triển chứ không phải các nhà sản xuất máy tính cơ. Do vậy, dự báo những cải tiến về sản phẩm đòi hỏi phải khảo sát nhiều kênh ngoài ngành có thể có. Nhiều cải tiến phát triển theo chiều dọc, khởi nguồn từ các khách hàng hay các nhà cung cấp mà ngành là khách hàng hoặc nguồn đầu vào quan trọng của họ.

Một ví dụ về ảnh hưởng của việc cải tiến sản phẩm đến cơ cấu ngành là sự ra đời của đồng hồ điện tử. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất đồng hồ kỹ thuật số cao hơn so với hầu hết đồng hồ truyền thống. Cạnh tranh trong ngành đồng hồ điện tử cũng đòi hỏi đầu tư vốn lớn và một nền tảng công nghệ hoàn toàn mới so với các đồng hồ kiểu cũ. Do đó, những hàng rào di chuyển và những mặt khác của cơ cấu ngành đồng hồ đang thay đổi nhanh chóng.

CẢI TIẾN PHƯƠNG PHÁP MARKETING

Giống như những cải tiến về sản phẩm, cải tiến trong marketing có thể ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu ngành thông qua việc làm tăng cầu. Những đột phá trong phương pháp sử dụng truyền thông quảng cáo, những chủ đề hay kênh marketing v.v..., có thể giúp tiếp cận những khách hàng mới hay làm giảm độ nhạy cảm giá (tăng đặc trưng khác biệt của sản phẩm). Ví dụ, các công ty phim ảnh đã nâng cầu bằng cách quảng cáo phim trên truyền hình. Sự khám phá những kênh phân phối mới, tương tự, cũng có thể mở rộng cầu hoặc nâng cao đặc trưng sản phẩm; những cải tiến trong marketing khiến cho hoạt động marketing hiệu quả hơn có thể làm giảm chi phí sản phẩm.

Những cải tiến trong marketing và phân phối cũng có những tác động lên các yếu tố khác của cơ cấu ngành. Những hình thức marketing mới có thể làm tăng hay giảm lợi thế kinh tế nhờ quy mô và do đó tác động đến những hàng rào dịch chuyển. Ví dụ, việc chuyển marketing rượu từ quảng cáo trên những tạp chí rời rạc sang các mạng truyền hình đã nâng cao hàng rào dịch chuyển trong ngành rượu. Những phát kiến marketing cũng có thể làm dịch chuyển quyền lực tương đối với khách hàng và tác động vào cân bằng chi

phí cố định và biến đổi và do đó vào sự ổn định của cạnh tranh.

CẢI TIẾN QUY TRÌNH

Loại cải tiến cuối cùng có thể làm thay đổi cơ cấu ngành là cải tiến về quy trình hay phương pháp sản xuất. Cải tiến có thể làm quy trình sản xuất cần nhiều hay ít vốn hơn, làm tăng hay giảm lợi thế kinh tế nhờ quy mô, làm thay đổi tỉ trọng chi phí cố định, tăng hay giảm mức độ tích hợp theo chiều dọc, tác động vào quá trình tích lũy kinh nghiệm, v.v... – tất cả đều ảnh hưởng đến cơ cấu ngành. Những cải tiến làm tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô hay mở rộng đường kinh nghiệm ra khỏi quy mô của các thị trường quốc gia có thể dẫn đến quá trình toàn cầu hóa ngành (xem chương 13).

Một ví dụ về cách thức mà sự tương tác giữa các quá trình vận động có thể kích thích những thay đổi trong sản xuất là những gì đã xảy ra trong ngành dịch vụ máy tính văn phòng năm 1977. Dịch vụ máy tính văn phòng cung cấp máy tính và một thư viện chương trình cho đủ loại người sử dụng khác nhau, bao gồm những người làm kinh doanh, giáo dục và các tổ chức tài chính. Theo truyền thống, những dịch vụ này thường do các tổ chức địa phương hay khu vực cung cấp, phục vụ chủ yếu cho những doanh nghiệp nhỏ với những gói phần mềm đơn giản trong các lĩnh vực như kế toán và chi trả lương. Tuy nhiên, một sản phẩm thay thế là máy tính nhỏ ra đời khiến cho ngay cả các tổ chức nhỏ cũng có thể dễ dàng tiếp cận máy tính. Kết quả là, các văn phòng dịch vụ lớn quy mô vùng và quốc gia được kích thích phát triển. Đầu tiên, những chương trình phức tạp hơn được xây dựng nhằm giúp các văn phòng dịch vụ tạo sự khác biệt với các máy tính nhỏ, vốn đòi hỏi đầu tư khá lớn. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô của việc mở rộng đầu tư cho số lớn người dùng đã thúc đẩy quá trình tập trung hóa. Thứ hai, áp lực cung cấp năng lực tính toán với chi phí thấp kích thích việc sử dụng thiết bị hiệu quả. Điều này góp phần thúc đẩy các công ty quốc gia tận dụng sự thay đổi múi giờ để sử dụng công suất ngoài giờ làm việc. Thứ ba, công nghệ máy tính ngày càng trở nên phức tạp, nâng cao rào cản công nghệ đối với việc thành lập các văn phòng dịch vụ, ít nhất là trong ngắn hạn. Tất cả các lực lượng này

cùng tích tụ trong quá trình vận động và kéo theo sự thay đổi trong quy trình sản xuất của các văn phòng dịch vụ hàng đầu.

Những cải tiến sản xuất dẫn đến thay đổi cơ cấu có thể đến từ trong cũng như ngoài ngành. Ví dụ, những phát triển về máy công cụ điều khiển vi tính và những thiết bị chế tạo khác từ các nhà cung cấp có thể kéo theo sự gia tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất ở một ngành. Những cải tiến trong thập kỉ 50 của các nhà sản xuất sợi thủy tinh đã kéo theo việc sử dụng sợi thủy tinh trong sản xuất du thuyền, làm giảm đáng kể những khó khăn khi thiết kế và xây dựng những du thuyền giải trí. Điều này hạ thấp hàng rào gia nhập và kích thích một số lượng lớn các công ty mới gia nhập ngành gây hậu quả tàn khốc đối với lợi nhuận. Nhiều công ty đã sụp đổ trong giai đoạn 1960-1962 khi ngành này trải qua một cuộc khủng hoảng. Trong ngành đồ hộp kim loại, các nhà cung cấp thép đã đầu tư nguồn lực đáng kể để bảo vệ các hộp thép chống lại sự tấn công của hộp nhôm thông qua những cải tiến nhằm làm giảm kích thước thép và các kỹ thuật sản xuất đồ hộp với chi phí thấp hơn. Tất cả những ví dụ này gợi ý rằng, doanh nghiệp phải mở rộng tầm nhìn về công nghệ vượt ra khỏi những biên giới ngành.

THAY ĐỔI CƠ CẤU TRONG NHỮNG NGÀNH LIÊN QUAN

Bởi vì khả năng mặc cả của một ngành bị ảnh hưởng bởi cơ cấu ngành của nhà cung cấp và ngành của khách hàng của họ, những thay đổi trong cơ cấu của các ngành này có thể có những tác động quan trọng đến sự vận động của ngành. Ví dụ, các chuỗi cửa hàng bán lẻ quần áo và phần cứng đã có sự phát triển đáng kể trong những năm 1960-1970. Khi cơ cấu bán lẻ trở nên tập trung, khả năng mặc cả của các nhà bán lẻ với những ngành cung cấp đã tăng lên. Các nhà sản xuất quần áo đã bị các nhà bán lẻ, những người đặt hàng ngày càng gần mùa bán hàng và đòi hỏi nhiều nhượng bộ khác, vắt kiệt lợi nhuận. Các chiến lược marketing và khuyến mãi của các nhà sản xuất phải điều chỉnh và sự tập trung trong ngành may mặc được dự báo sẽ gia tăng. Cuộc cách mạng trong bán lẻ quy mô lớn nhìn chung đã có những tác động tương tự lên nhiều ngành khác (đồng hồ, đồ gia dụng nhỏ, đồ nhà tắm).

Trong khi những thay đổi về mức độ tập trung hoặc tích hợp theo chiều dọc của các ngành liên quan thu hút sự chú ý nhất, những thay đổi tinh tế hơn trong phương pháp cạnh tranh của các ngành liên quan thường cũng quan trọng không kém. Ví dụ, trong những năm 1950 và đầu những năm 1960, những nhà bán lẻ băng đĩa đã từ bỏ chính sách cho phép người tiêu dùng nghe băng đĩa trong cửa hàng. Tác động của sự thay đổi này đối với những ngành liên quan tỏ ra rất đáng kể. Bởi vì người tiêu dùng không thể nghe băng đĩa mẫu trong cửa hàng, những gì được phát trên sóng radio trở nên quan trọng đối với doanh số băng đĩa. Tuy nhiên, bởi vì giá quảng cáo ngày càng gắn với quy mô thính giả, các đài phát thanh đang chuyển sang chỉ phát những bài hát dẫn đầu trong "Top 40". Những bài hát mới, chưa có tiếng tăm ngày càng khó được phát trên radio. Sự thay đổi trong bán lẻ tạo ra một thế lực mới trong ngành băng đĩa: các đài phát thanh. Điều này thay đổi những đòi hỏi chiến lược cần thiết để thành công. Nó cũng buộc ngành băng đĩa phải mua thời gian quảng cáo băng đĩa mới trên đài phát thanh, cách duy nhất để đảm bảo chắc chắn rằng bản ghi âm đó được phát và nói chung nâng cao hàng rào gia nhập trong ngành băng đĩa.

Tầm quan trọng của những thay đổi trong cơ cấu của các ngành liên quan cho thấy sự cần thiết phải chẩn đoán và chuẩn bị cho sự vận động trong các ngành cung cấp và ngành của khách hàng, như chính sự vận động của ngành.

THAY ĐỔI CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ

Tác động của chính phủ có thể có ảnh hưởng đáng kể đến sự thay đổi cơ cấu ngành, trực tiếp nhất là thông qua kiểm soát những biến số chủ chốt như việc gia nhập ngành, phương thức cạnh tranh hay mức lợi nhuận. Ví dụ, trì hoãn luật bảo hiểm y tế quốc gia với quy định hoàn trả bảo hiểm theo chi phí chữa bệnh sẽ tác động căn bản đến lợi nhuận tiềm năng trong ngành y tế. Những yêu cầu cấp phép, một hình thức kiểm soát gián tiếp, thường hạn chế sự gia nhập và do đó tạo ra hàng rào gia nhập bảo vệ các doanh nghiệp hiện có. Những thay đổi trong quy định định giá của chính phủ cũng có thể có ảnh hưởng căn bản đến cơ

cấu ngành. Một ví dụ hiện thời là những hệ quả do việc chuyển từ quy định mức hoa hồng cố định sang mức hoa hồng thỏa thuận trong giao dịch chứng khoán. Hoa hồng cố định tạo ra một chiếc ô về giá cho các hãng chứng khoán và chuyển từ cạnh tranh về giá sang cạnh tranh về dịch vụ và nghiên cứu. Xóa bỏ mức hoa hồng cố định đã chuyển cạnh tranh sang cạnh tranh về giá và khiến nhiều doanh nghiệp phải biến mất khỏi ngành, hoặc là do phá sản, hoặc là do bị sáp nhập. Những hàng rào di chuyển trong môi trường mới cũng tăng lên đáng kể. Hành động của chính phủ cũng có thể tăng hoặc giảm mạnh khả năng cạnh tranh quốc tế (xem chương 13).

Những hình thức can thiệp ít trực tiếp hơn của chính phủ lên cơ cấu ngành xảy ra thông qua những quy định về chất lượng sản phẩm và độ an toàn, chất lượng môi trường và thuế nhập khẩu hoặc đầu tư nước ngoài. Tác động của nhiều quy định về chất lượng sản phẩm và môi trường mới, mặc dù chúng chắc chắn cũng đạt được một số mục tiêu xã hội đáng mong muốn, là làm tăng yêu cầu về vốn đầu tư, lợi thế kinh tế nhờ quy mô thông qua việc áp đặt các quy định về nghiên cứu và kiểm định, làm suy giảm vị trí của các hãng nhỏ hơn trong ngành và nâng các hàng rào mà những doanh nghiệp mới phải đối mặt.

Một ví dụ về tác động của quy định chất lượng là trong ngành bảo vệ. Có rất nhiều người phê phán các công ty bảo vệ thiếu đào tạo nhân viên bảo vệ sử dụng súng, kỹ thuật bắt giữ v.v... và dự luật yêu cầu thời gian đào tạo bắt buộc đang được chuẩn bị. Mặc dù các công ty lớn sẽ dễ dàng đáp ứng quy định này, nhiều công ty nhỏ có thể bị thiệt hại nặng vì chi phí tăng và phải cạnh tranh để có nhân sự kỹ năng cao hơn.

GIA NHẬP VÀ RÚT KHỎI NGÀNH

Việc một doanh nghiệp gia nhập ngành rõ ràng tác động đến cơ cấu ngành, đặc biệt là khi đó là doanh nghiệp có tiếng tăm từ những ngành khác. Các doanh nghiệp tham gia một ngành vì chúng cảm nhận được những cơ hội tăng trưởng và lợi nhuận vượt quá chi phí gia nhập (hoặc chi phí vượt qua các hàng rào di chuyển)[9]. Dựa trên các nghiên cứu tình huống trong nhiều ngành,

9 Quyết định gia nhập một ngành mới được thảo luận chi tiết trong chương 16.

tăng trưởng trong ngành dường như là tín hiệu quan trọng nhất khiến những doanh nghiệp ngoài ngành thấy khả năng kiếm được lợi nhuận tương lai, mặc dù đó thường có thể là một giả thiết không chính xác. Sự gia nhập ngành cũng xuất hiện sau những chỉ báo rõ ràng về tăng trưởng tương lai, như những thay đổi luật pháp, cải tiến sản phẩm, v.v.... Ví dụ, cuộc khủng hoảng năng lượng và dự thảo luật cung cấp trợ cấp liên bang gần đây đã kích thích sự thâm nhập nhanh chóng vào ngành sưởi ấm bằng năng lượng mặt trời mặc dù cầu về nó vẫn còn khá thấp.

Sự thâm nhập vào một ngành (thông qua mua lại hoặc phát triển nội bộ) của một doanh nghiệp có đã tên tuổi thường là một động lực mạnh mẽ dẫn đến thay đổi cơ cấu ngành [10]. Doanh nghiệp có tên tuổi từ các thị trường khác thường có những kỹ năng và nguồn lực có thể áp dụng để thay đổi cạnh tranh trong ngành mới; thực tế điều này thường tạo ra một động lực lớn giúp họ quyết định gia nhập ngành. Những kỹ năng và nguồn lực này khác xa với những kỹ năng và nguồn lực của các doanh nghiệp trong ngành hiện tại và việc sử dụng chúng trong nhiều trường hợp sẽ làm thay đổi cơ cấu ngành. Các doanh nghiệp từ các thị trường khác cũng có thể cảm nhận những cơ hội thay đổi cơ cấu tốt hơn các doanh nghiệp hiện trong ngành vì họ không có ràng buộc với những chiến lược cũ và có thể ở vị trí nắm bắt được tốt hơn những thay đổi công nghệ diễn ra ngoài ngành nhưng có thể áp dụng để cạnh tranh trong ngành. Một ví dụ minh họa là vào năm 1960, ngành rượu của Mỹ chủ yếu bao gồm các doanh nghiệp gia đình nhỏ, sản xuất các loại rượu cao cấp và bán ở các thị trường khu vực. Có rất ít quảng cáo hay khuyến mãi và rất ít doanh nghiệp có hệ thống phân phối toàn quốc. Trọng tâm cạnh tranh của hầu hết các doanh nghiệp là sản xuất được những loại rượu ngon [11]. Lợi nhuận trong ngành rất khiêm tốn. Tuy nhiên, vào giữa những năm 1960, nhiều công ty tiếp thị tiêu dùng lớn (như Heublein, United Brands) đã hoặc là tham gia vào ngành thông qua phát triển nội bộ hoặc là

10 Sự thâm nhập thị trường nội địa của các hãng nước ngoài đã có mặt trong ngành ở đâu đó trên thế giới cũng có thể có ảnh hưởng cơ cấu lớn. Những chuẩn mực cạnh tranh có thể rất khác ở các thị trường nước ngoài và các cách tiếp cận chiến lược cũng khác.

11 Một ngoại lệ quan trọng duy nhất là Gallo và vì thế doanh nghiệp này đóng vai trò lớn trong ngành.

mua lại các nhà sản xuất rượu sẵn có. Chúng bắt đầu đầu tư mạnh mẽ vào quảng cáo và khuyến mãi tiêu dùng cho cả các nhãn hiệu rượu cấp thấp và cấp cao. Do nhiều hãng trong số này có hệ thống phân phối quốc gia thông qua các cửa hàng đồ uống vì chúng vốn đã sản xuất các loại đồ uống có cồn khác, chúng nhanh chóng mở rộng phân phối sản phẩm ra toàn quốc. Liên tục giới thiệu sản phẩm mới đã trở thành chuẩn mực trong ngành và nhiều sản phẩm cấp thấp vốn bị các công ty rượu truyền thống coi nhẹ được ra đời. Lợi nhuận của các doanh nghiệp dẫn đầu ngành rất tuyệt. Do vậy, việc nhiều loại doanh nghiệp thâm nhập vào ngành rượu của Mỹ đã khiến hoặc ít nhất đẩy nhanh sự thay đổi cơ cấu trong ngành, một cơ cấu mà các doanh nghiệp gia đình trước đây không có kỹ năng, nguồn lực hay động cơ đạt tới.

Việc các doanh nghiệp rút ra khỏi ngành làm thay đổi cơ cấu ngành do làm giảm số lượng doanh nghiệp và có thể làm tăng sự thống trị của những doanh nghiệp dẫn đầu. Các doanh nghiệp rút lui bởi vì họ không còn thấy được khả năng kiếm được lợi nhuận từ đầu tư lớn hơn chi phí cơ hội của vốn. Quá trình rút khỏi ngành bị ngăn cản bởi các hàng rào rút lui (Chương 1), điều làm ảnh hưởng đến những doanh nghiệp khỏe mạnh còn trong ngành và có thể dẫn đến chiến tranh giá và những đổ vỡ do cạnh tranh khác. Các hàng rào rút lui sẽ ngăn cản sự gia tăng mức độ tập trung và khả năng tăng trưởng lợi nhuận trong một ngành để ứng phó với những chuyển dịch cơ cấu.

Những quá trình vận động là một công cụ để dự báo thay đổi trong ngành. Mỗi quá trình vận động là nền tảng cho một câu hỏi chiến lược quan trọng. Ví dụ, do ảnh hưởng tiềm tàng của sự thay đổi quy định của chính phủ lên cơ cấu của một ngành, công ty phải tự hỏi mình rằng "liệu chính phủ có hành động nào đó có thể có ảnh hưởng đến một số yếu tố trong cơ cấu ngành của mình không? Nếu có, nó sẽ tác động ra sao đến vị trí tương đối của công ty và công ty phải chuẩn bị để đối phó hiệu quả với nó ra sao từ bây giờ". Một câu hỏi tương tự có thể được đặt ra cho những quá trình vận động khác đã đề cập ở trên. Những câu hỏi này phải liên tục được đặt ra, có lẽ thậm chí rất nghiêm túc thông qua quá

trình hoạch định chiến lược.

Thêm nữa, mỗi quá trình vận động xác định một số tín hiệu hay thông tin chiến lược quan trọng và vì thế doanh nghiệp phải thường xuyên rà soát môi trường hoạt động của mình. Sự thâm nhập của một hãng có tên tuổi từ một ngành khác, một thay đổi làm ảnh hưởng đến một sản phẩm thay thế, v.v..., đều phải được các nhà quản lý chú ý nhằm duy trì sức mạnh chiến lược của doanh nghiệp. Sự chú ý này phải kéo theo một chuỗi phân tích nhằm dự báo ý nghĩa của sự thay đổi đối với ngành và đề ra phản ứng phù hợp.

Cuối cùng, điều cần chú ý rằng học hỏi, kinh nghiệm, tăng quy mô thị trường và nhiều quá trình khác đã thảo luận ở trên sẽ vẫn vận động ngay cả khi không hề có những sự kiện quan trọng nổi bật nào báo hiệu sự vận động của chúng. Do đó, phải thường xuyên chú ý đến những thay đổi cơ cấu có thể nảy sinh từ những quá trình ẩn.

Những mối quan hệ chủ yếu trong sự vận động của ngành

Trong phân tích này, các ngành thay đổi ra sao? Chúng không thay đổi rời rạc riêng lẻ bởi vì một ngành là một hệ thống với các bộ phận có quan hệ lẫn nhau. Thay đổi trong một bộ phận trong cơ cấu ngành thường gây ra thay đổi trong những khu vực khác. Ví dụ một sáng kiến marketimg có thể phát triển một phân đoạn khách hàng mới nhưng việc phục vụ phân đoạn mới này có thể kéo theo những thay đổi về phương pháp sản xuất, do đó, tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Các doanh nghiệp gặt hái lợi thế quy mô này sớm cũng sẽ ở vào vị trí tốt để tiến hành tích hợp ngược, điều sẽ làm ảnh hưởng đến quyền lực của các nhà cung cấp v.v.... Một ngành thay đổi, do đó, thường khởi động một chuỗi phản ứng dẫn đến nhiều thay đổi khác.

Từ thảo luận trong chương này, rõ ràng là trong khi hầu như mọi ngành đều vận động và đòi hỏi phải có những ứng phó chiến lược, cách thức vận động lại rất đa dạng. Do đó, không có bất kỳ một mô hình vận động duy nhất nào, chẳng hạn như mô hình

vòng đời sản phẩm. Tuy nhiên, có một số mối quan hệ quan trọng trong quá trình vận động mà tôi sẽ khảo sát trong phần này [12].

LIỆU NGÀNH CÓ TĂNG MỨC ĐỘ TẬP TRUNG?

Các ngành dường như có xu hướng tăng mức độ tập trung qua thời gian. Tuy nhiên, điều đó không phải lúc nào cũng đúng. Chẳng hạn, trong một mẫu lớn gồm 151 nhóm ngành chế tạo của Hoa Kỳ trong giai đoạn 1963-1972, có 69 nhóm ngành tăng mức độ tập trung trong 4 doanh nghiệp lớn hơn 2 % trong khi có 52 nhóm ngành giảm độ tập trung 2% trong cùng một giai đoạn. Câu hỏi liệu hợp nhất có xảy ra trong một ngành có lẽ thể hiện mối quan hệ quan trọng nhất giữa các yếu tố trong cơ cấu ngành liên quan đến cạnh tranh, hàng rào di chuyển và hàng rào rút lui khỏi ngành.

Độ tập trung của ngành và các hàng rào di chuyển vận động cùng nhau. Nếu các hàng rào di chuyển rất cao và đặc biệt là nếu chúng tăng lên, mức độ tập trung hầu như luôn tăng lên. Ví dụ, độ tập trung đã tăng trong ngành sản xuất rượu của Mỹ. Trong phân đoạn chất lượng phổ thông, chiếm phần lớn sản lượng trong ngành, những thay đổi chiến lược mà tôi đã mô tả ở phần trước của chương này đã nâng cao đáng kể hàng rào di chuyển (chi phí quảng cáo cao, hệ thống phân phối quốc gia, cải tiến nhãn hiệu nhanh chóng, v.v...). Kết quả là, những hãng lớn đã ngày càng vượt xa các hãng nhỏ và chỉ có rất ít hãng mới thâm nhập vào thị trường để thách thức chúng.

Tập trung hóa sẽ không diễn ra nếu hàng rào di chuyển thấp hoặc giảm. Khi hàng rào thấp, những doanh nghiệp không thành công và bị loại ra khỏi ngành sẽ được thay thế bởi những doanh nghiệp mới. Nếu làn sóng rút lui xảy ra do suy thoái kinh tế hay những điều kiện bất lợi khác, có thể có sự gia tăng mức độ tập trung hóa tạm thời. Nhưng ngay khi có dấu hiệu lợi nhuận và doanh số tăng lên trong ngành, các đối thủ mới sẽ nhảy vào. Do

12 Sự vận động của ngành có những hàm ý đối với thời điểm thâm nhập tối ưu vào một ngành. Điều này được thảo luận trong chương 10.

vậy, sự đổ vỡ khi một ngành đạt tới mức bão hòa không nhất thiết mang hàm ý sự gia tăng tập trung hóa trong dài hạn.

Các hàng rào rút lui cản trở tập trung hóa. Các hàng rào rút lui khỏi ngành giữ cho các công ty tồn tại trong ngành mặc dù chúng có lợi nhuận trên vốn đầu tư thấp hơn bình thường. Ngay cả trong một ngành với những hàng rào di chuyển tương đối cao, những doanh nghiệp dẫn đầu không thể dựa vào việc gặt hái lợi ích của tập trung hóa nếu các hàng rào rút lui cao giữ các hãng không thành công ở lại trong ngành.

Tiềm năng lợi nhuận dài hạn phụ thuộc vào cơ cấu ngành trong tương lai. Trong giai đoạn tăng trưởng nhanh vào thời kỳ đầu của một ngành (đặc biệt là sau khi sản phẩm bắt đầu được chấp nhận), lợi nhuận thường rất cao. Ví dụ, tăng trưởng doanh số đồ trượt tuyết vượt quá 20%/năm vào cuối những năm 1960 và gần như tất cả các hãng trong ngành đều có kết quả tài chính tốt. Tuy nhiên, khi tăng trưởng chững lại, sẽ có một giai đoạn khó khăn khi cạnh tranh tăng lên xóa sổ những doanh nghiệp yếu hơn. Tất cả các doanh nghiệp trong ngành có thể gặp khó khăn tài chính trong giai đoạn điều chỉnh này. Việc những doanh nghiệp còn lại có thu được mức lợi nhuận trên trung bình hay không phụ thuộc vào độ cao của các hàng rào di chuyển cũng như những đặc trưng cơ cấu khác của ngành. Nếu các hàng rào di chuyển ở mức cao hoặc tăng lên khi ngành trở nên bão hòa, các doanh nghiệp còn lại trong ngành có thể có được kết quả tài chính tốt ngay cả trong giai đoạn tăng trưởng chậm hơn. Tuy nhiên, nếu hàng rào di chuyển thấp, tăng trưởng chậm có thể đặt dấu chấm hết cho mức lợi nhuận trên trung bình trong ngành. Do đó, các ngành bão hòa có thể hoặc không có lợi nhuận cao như trước.

NHỮNG THAY ĐỔI VỀ RANH GIỚI NGÀNH

Thay đổi cơ cấu trong một ngành thường đi kèm với những thay đổi trong ranh giới các ngành. Như được trình bày trong chương 1,

ranh giới các ngành là những đường nét đứt trong hình 8-4.

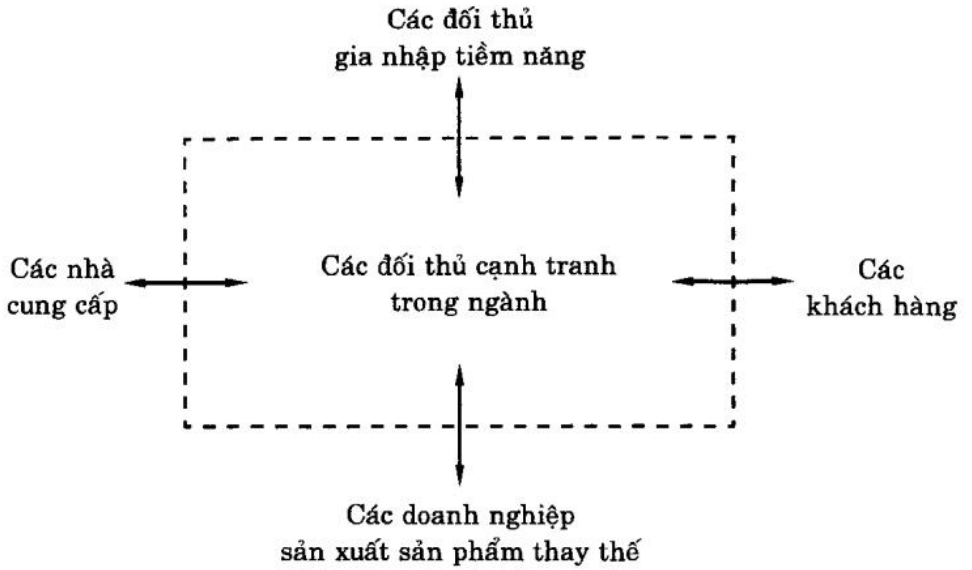
Sự vận động của ngành thường có xu hướng làm dịch chuyển những ranh giới này. Những đổi mới trong ngành hoặc trong những ngành liên quan đến sản phẩm thay thế có thể giúp mở rộng ngành bằng cách lôi kéo nhiều doanh nghiệp hơn vào cạnh tranh trực tiếp. Ví dụ , chi phí vận tải giảm so với chi phí gỗ đã khiến thị trường cung cấp gỗ trở thành một thị trường toàn cầu chứ không còn bị giới hạn trong các lục địa. Những cải tiến làm tăng độ tin cậy và chi phí của thiết bị giám sát điện tử đã đặt chúng vào thế cạnh tranh trực tiếp với các dịch vụ bảo vệ. Những thay đổi cơ cấu tạo điều kiện dễ dàng cho các nhà cung cấp tích hợp thuận với ngành có thể biến các nhà cung cấp trở thành các đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Hoặc những khách hàng thuê gia công sản phẩm số lượng lớn và đặt ra những tiêu chuẩn thiết kế sản phẩm có thể trở thành những đối thủ cạnh tranh trong ngành chế tạo (Sears-Roebuck). Một phần trong phân tích về ý nghĩa chiến lược của sự vận động trong ngành rõ ràng là phân tích về khả năng thay đổi ranh giới ngành.

CÁC DOANH NGHIỆP CÓ THỂ TÁC ĐỘNG ĐẾN CƠ CẤU NGÀNH

Như đã mô tả ngắn gọn trong chương 1 và đã được làm rõ ở đây, sự thay đổi cơ cấu ngành có thể bị tác động bởi hành vi chiến lược của các doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp hiểu được ý nghĩa của sự thay đổi cơ cấu đối với vị trí của nó, nó có thể tìm cách tác động vào sự thay đổi trong ngành theo hướng có lợi, hoặc thông qua cách nó phản ứng với những thay đổi chiến lược của các đối thủ, hoặc thông qua những thay đổi chiến lược mà nó tiến hành.

Một cách khác mà doanh nghiệp có thể tác động vào sự thay đổi cơ cấu là nhạy cảm với những tác động bên ngoài có thể khiến ngành vận động.

Với một doanh nghiệp sớm tham gia ngành, doanh nghiệp thường có thể định hướng những yếu tố tác động đó theo hướng phù hợp với vị trí của nó. Ví dụ, nó có thể gây ảnh hưởng tới hình thức thay đổi cụ thể của luật, thay đổi quá trình lan truyền phát



Hình 8-4: Ranh giới các ngành

minh từ ngoài ngành bằng thỏa thuận cấp phép hay những thỏa thuận khác với hãng đã phát minh, có thể thực hiện các hành động để giảm chi phí của sản phẩm bổ sung thông qua việc cung cấp trợ giúp trực tiếp nhằm thành lập các hiệp hội hoặc có tiếng nói với chính phủ, v.v.... Sự vận động của ngành không nên được coi là "việc đã rồi" và phải ứng phó mà nên coi nó là một cơ hội.

II

Những môi trường ngành phổ quát

Phần 2 của cuốn sách vận dụng những kỹ thuật phân tích trong hoạch định chiến lược cạnh tranh (ở phần I) để khảo sát những vấn đề chiến lược cụ thể trong một số loại môi trường ngành *(industry environment)* quan trọng. Các môi trường ngành khác nhau có sự khác biệt lớn nhất về những hàm ý chiến lược cơ bản trên các mặt chủ yếu sau:

- Mức độ tập trung của ngành;
- Mức độ bão hòa của ngành;
- Mức độ cạnh tranh quốc tế của ngành.

Trong Phần 2, tôi lựa chọn một số loại môi trường ngành phổ quát, dựa trên những mặt này, để phân tích chi tiết. Trong mỗi loại môi trường ngành, tôi chỉ ra những đặc trưng quan trọng của cơ cấu ngành, các vấn đề chiến lược chủ chốt, những lựa chọn và những cái bẫy chiến lược *(strategic pitfall)*.

Năm môi trường ngành phổ quát quan trọng được lựa chọn để phân tích trong phần II. Chương 9 xem xét chiến lược cạnh tranh trong các ngành phân mảnh – *fragmented industries*, nghĩa là các ngành có mức độ tập trung thấp. Các chương 10, 11 và 12 khảo sát việc hoạch định chiến lược cạnh tranh trong những ngành khác nhau cơ bản về mức độ bão hòa: Chương 10 phân tích những ngành mới hoặc mới nổi – *emerging/new industries*; Chương 11 tập trung vào những ngành đang trong thời kỳ chuyển đổi khó khăn từ giai đoạn tăng trưởng nhanh sang giai đoạn bão hòa; và chương 12 đề cập đến những vấn đề đặc thù của những ngành đang suy thoái – *declining industries.* Cuối cùng, chương 13 phân tích việc hoạch định chiến lược trong các ngành toàn cầu – *global industries,* loại ngành ngày càng phổ biến trong những năm 1980.

Những môi trường được khảo sát trong phần 2 đều dựa trên một khía cạnh cơ cấu chủ chốt *(key structural dimension)* của ngành và mỗi chương đều phát triển những hàm ý đối với chiến lược cạnh tranh trong khía cạnh đó. Mặc dù một số chương phân tích những môi trường ngành hoàn toàn khác biệt nhau (ví dụ một ngành chỉ có thể là ngành mới nổi hoặc là ngành đang suy thoái), một số môi trường ngành có thể cùng tồn tại trong một ngành. Chẳng hạn, một ngành toàn cầu cũng có thể là ngành phân mảnh hoặc đang chuyển sang giai đoạn bão hòa.

Độc giả nên bắt đầu bằng cách xếp môi trường ngành của một ngành cụ thể vào khung phân tích trong phần 2. Trong những ngành thuộc không chỉ một môi trường ngành được khảo sát, vấn đề xây dựng chiến lược cạnh tranh đòi hỏi phải điều hòa giữa những hàm ý chiến lược từ mỗi khía cạnh quan trọng trong cơ cấu ngành.

9
Chiến lược cạnh tranh trong các ngành phân mảnh

Một ngành phân mảnh là một môi trường cấu trúc quan trọng, ở đó có nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau, không có doanh nghiệp nào chiếm được một thị phần rõ rệt và có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến ngành. Thông thường các ngành phân mảnh gồm vô số công ty vừa và nhỏ, phần nhiều trong số đó là công ty tư nhân. Không có một định nghĩa định lượng chính xác về một ngành phân mảnh và có vẻ như một định nghĩa như vậy cũng không thật sự cần thiết đối với việc thảo luận về các vấn đề chiến lược trong môi trường kinh doanh quan trọng này. Điểm mấu chốt khiến các ngành này trở thành một môi trường khác biệt trong cạnh tranh là các ngành này không có những doanh nghiệp dẫn đầu thị trường với sức mạnh có khả năng định hình các sự kiện trong ngành.

Các ngành phân mảnh có thể dễ dàng được tìm thấy trong nhiều lĩnh vực của một nền kinh tế, dù ở Mỹ hoặc một vài quốc gia khác, và phổ biến trong những lĩnh vực sau:

- Dịch vụ;
- Bán lẻ;
- Phân phối;
- Chế biến gỗ và kim loại;
- Sản phẩm nông nghiệp;
- Những ngành "sáng tạo".

Một vài ngành phân mảnh, như viết phần mềm máy tính hay tổ chức chương trình truyền hình, có đặc trưng với những sản phẩm hoặc dịch vụ có tính khác biệt, trong khi một vài ngành khác, ví dụ như vận chuyển các thùng dầu, phân phối các bộ phận linh kiện điện tử, chế tạo các sản phẩm aluminum, lại chỉ yêu cầu các sản phẩm giống nhau. Những ngành phân mảnh cũng rất đa dạng về độ tinh xảo trong công nghệ, từ những ngành công nghệ cao như sử dụng năng lượng mặt trời đến việc thu gom rác và bán lẻ rượu. Bảng 9-1 là danh sách các ngành chế tạo của Mỹ có tổng thị phần của bốn doanh nghiệp lớn nhất từ 40% toàn ngành trở xuống vào năm 1972. Mặc dù danh sách này không tính đến lĩnh vực kinh doanh phân phối, dịch vụ và nhiều ngành khác không thuộc lĩnh vực chế tạo hoặc chưa đủ lớn để tính đến, nó cũng đủ minh họa số lượng những ngành phân mảnh nhiều tới mức nào.

Chương này sẽ khảo sát những vấn đề cụ thể trong hoạch định chiến lược cạnh tranh trong các ngành phân mảnh, nhóm ngành được xem như là một môi trường phổ quát quan trọng. Cũng như những chương khác trong Phần II, chương này không có ý định trở thành một cẩm nang dùng cho cạnh tranh trong một ngành phân mảnh cụ thể nào. Để rút ra kết luận về chiến lược cạnh tranh trong một ngành cụ thể, những nội dung được đề cập tới trong chương này nên được kết hợp với các khái niệm và kỹ thuật phân tích trong những chương khác của cuốn sách.

Nội dung trong chương này được chia thành nhiều phần khác nhau. Trước tiên, tôi sẽ xem xét những lý do giải thích tại sao các ngành bị phân mảnh, bởi vì hiểu được điều này có tính chất quyết định đối với việc hoạch định chiến lược. Thứ hai, tôi sẽ đưa ra một vài cách tiếp cận nhằm khuyến khích sự thay đổi cơ cấu, giúp vượt qua được sự phân mảnh trong ngành. Thứ ba, ở những ngành mà không thể vượt qua sự phân mảnh, tôi sẽ khảo sát một

vài giải pháp thay thế nhằm đối phó với một cấu trúc phân mảnh. Liên quan tới nội dung này, những cạm bẫy mà các công ty dễ rơi vào khi cạnh tranh trong các ngành phân mảnh sẽ được nhận diện. Cuối cùng, tôi sẽ giới thiệu một khung phân tích cơ bản để hoạch định chiến lược cạnh tranh trong các ngành phân mảnh, dựa trên những nội dung ở những phần trước của chương này.

Bảng 9-1: Những ngành phân mảnh trong lĩnh vực chế tạo của Mỹ năm 1972

Ngành	*Tổng thị phần 4 doanh nghiệp dẫn đầu (%)*	*Tổng thị phần 8 doanh nghiệp dẫn đầu (%)*
Đóng gói thịt	22	37
Xúc xích và thịt chế biến khác	19	26
Thịt gia cầm	17	26
Chế biến gia cầm và trứng	23	36
Sữa đặc	39	58
Kem và đồ tráng miệng lạnh	29	40
Sữa lỏng	18	26
Rau quả đóng hộp	20	31
Rau quả khô, súp	33	51
Rau quả đông lạnh	29	43
Bột và sản phẩm ngũ cốc nghiền khác	33	53
Bánh mì, bánh ngọt và sản phẩm liên quan	29	39
Bánh kẹo	32	42
Dầu mỡ động vật và cá	28	37
Cá tươi và cá đông lạnh	20	32
Hàng may mặc nhỏ	20	31
Hàng thêu móc	16	26
Bông	27	41
Thảm	20	33
Sợi, chỉ, trừ len	21	31
Dệt	35	51
Sản phẩm đăng ten	34	51

Ngành	*Tổng thị phần 4 doanh nghiệp dẫn đầu (%)*	*Tổng thị phần 8 doanh nghiệp dẫn đầu (%)*
Đệm, nệm	28	40
Cuốn thừng	36	56
Áo khoác, vét nam	19	31
Áo sơ mi & đồ ngủ nam	22	31
Khăn quàng cổ nam	26	36
Quần .... nam	29	31
Áo lớn nữ	18	26
Áo dài nữ	9	13
Vét và áo khoác nữ	13	18
Đồ lót phụ nữ và trẻ em	15	23
Áo dài trẻ em	17	26
Sản phẩm lông thú	7	12
Áo choàng	24	39
Quần áo mưa	31	40
Quần áo da	19	32
Thắt lưng	21	32
Drap và màn cửa	35	43
Lều bạt và sản phẩm liên quan	23	29
Nhà máy cưa bào	18	23
Tủ bếp gỗ	12	19
Nhà di động	26	37
Nhà gỗ tiền chế	33	40
Đồ gỗ gia dụng	14	23
Đồ sắt gia dụng	13	24
Thảm và đệm giường	24	31
Đồ gỗ văn phòng	25	38
Hộp giấy	23	35
Hộp sợi	18	32
Tạp chí	26	38
Xuất bản sách	19	34
In sách	24	36
In thương mại, in âm bản	14	19
In thương mại, in li tô	4	8

Ngành	*Tổng thị phần 4 doanh nghiệp dẫn đầu (%)*	*Tổng thị phần 8 doanh nghiệp dẫn đầu (%)*
Chế bản	5	8
Sơn và các sản phẩm cùng loại	22	34
Phân tổng hợp	24	38
Keo	19	31
Vật liệu lát nền	15	23
Dầu mỡ nhờn	31	44
Thuộc da	17	28
Găng tay da	35	50
Ví và túi xách phụ nữ	14	23
Xi măng, Thủy lực	26	46
Gạch và ngói từ đất sét	17	26
Bê tông và gạch bê tông	5	8
Bê tông tươi	6	10
Dây thép và sản phẩm liên quan	18	30
Ống thép	23	40
Luyện nhôm	23	30
Luyện đúc đồng	20	28
Đồ hàn chì và đồng thau	26	42
Thiết bị sưởi không chạy điện	22	31
Cấu trúc thép	10	14
Cửa thép, khung cửa thép	12	19
Kim loại tấm	29	35
Tôn kim loại	9	15
Băng tải và thiết bị truyền tải	22	32
Máy công cụ cơ khí	18	33
Khung, gá, dụng cụ	7	10
Kết cấu thép kiến trúc	14	21
Sản phẩm máy tiện vít	6	9
Rèn sắt thép	16	25
Mạ và đánh bóng	5	8
Mạ và các dịch vụ liên quan	15	23
Van và khớp nối ống	11	21
Dây lò so	26	38

Ngành	*Tổng thị phần 4 doanh nghiệp dẫn đầu (%)*	*Tổng thị phần 8 doanh nghiệp dẫn đầu (%)*
Ống và phụ kiện đúc sẵn	21	32
Phụ kiện máy công cụ	19	30
Máy chế biến thực phẩm	18	27
Máy may mặc	31	46
Máy móc ngành giấy	32	46
Bơm và thiết bị bơm	17	27
Quạt	26	37
Lò công nghiệp	30	43
Radio và thiết bị liên lạc	19	33
Xe tải và thân xe buýt	26	34
Đóng và sửa chữa tàu thuyền	14	23
Thiết bị kỹ thuật và khoa học	22	33
Đồ trang sức, kim loại quí	21	26
Búp bê	22	34
Trò chơi, đồ chơi, xe trẻ em	35	49
Đồ thể thao	28	37
Trang sức quần áo	17	27
Hoa giả	33	44
Cúc áo	31	47
Bảng hiệu quảng cáo	6	10
Quan tài	25	34

Nguồn: Phòng điều tra thống kê, Thống kê ngành chế tạo năm 1972, "Tỷ lệ tập trung trong ngành chế tạo", bảng 5.

Điều gì làm cho một ngành phân mảnh?

Các ngành bị phân mảnh vì nhiều lý do khác nhau và đi kèm với chúng là những hàm ý khác nhau đối với việc cạnh tranh trong các ngành này. Một vài ngành phân mảnh bởi những nguyên nhân mang tính lịch sử hoặc do năng lực của những doanh nghiệp ở trong ngành. Không có một cơ sở kinh tế cơ bản nào giải thích cho sự phân mảnh này. Tuy nhiên, sự phân mảnh của những

ngành khác lại xuất phát từ những nguyên nhân kinh tế nền tảng và dưới đây là một vài nguyên nhân chính:

Hàng rào gia nhập thấp. Hầu hết các ngành phân mảnh đều có một hàng rào gia nhập thấp. Nếu không thì chúng thường không thể có quá nhiều các doanh nghiệp nhỏ như thế. Tuy hàng rào gia nhập thấp là điều kiện tiên quyết dẫn tới sự phân mảnh trong một ngành, điều đó chưa đủ để giải thích sự phân mảnh. Phân mảnh thường đi kèm thêm với một hay vài nguyên nhân khác dưới đây.

Thiếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc đường kinh nghiệm. Phần lớn những ngành phân mảnh đều thiếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô hay nhờ học hỏi trong bất kỳ khâu nào của hoạt động kinh doanh, dù là sản xuất, marketing, phân phối hay nghiên cứu. Trong rất nhiều ngành phân mảnh, quá trình sản xuất không có được lợi thế kinh tế về quy mô hoặc tiết kiệm chi phí nhờ kinh nghiệm, bởi vì quá trình sản xuất trong những ngành này hoặc là một quá trình chế tạo hoặc lắp ráp giản đơn (chế tạo sợi thủy tinh hoặc polyuretane), hoặc là hoạt động lưu kho đơn giản (phân phối linh kiện điện tử), hoặc là tốn nhiều sức lao động tự nhiên (nhân viên bảo vệ), hoặc bao gồm nhiều dịch vụ cá nhân, hoặc là rất khó để có thể tiến hành cơ khí hóa hoặc chuẩn hóa. Ví dụ, trong ngành đánh bắt tôm hùm, mỗi đơn vị sản xuất là một chiếc tàu cá nhân. Dù số lượng tàu ngày càng tăng thì cũng không giúp giảm bớt chi phí đánh bắt bởi vì tất cả những tàu này đều hoạt động chủ yếu trên cùng một nguồn nước với cơ hội đánh bắt như nhau. Do đó, sẽ có rất nhiều, rất nhiều hoạt động nhỏ với chi phí gần như bằng nhau. Cho đến gần đây, ngành trồng nấm cũng không có khả năng tiết kiệm chi phí nhờ tăng quy mô hoặc kinh nghiệm. Những cây nấm cầu kì được những người trồng nấm quy mô nhỏ trồng dựa trên bí quyết riêng. Tuy nhiên, ngành này đã bắt đầu thay đổi trong thời gian gần đây như sẽ được trình bày sau.

Chi phí vận chuyển cao. Chi phí vận chuyển cao sẽ làm giảm hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp hoặc một dây chuyền sản xuất hiệu quả, bất chấp lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Sự cân

bằng giữa chi phí vận chuyển với lợi thế kinh tế nhờ quy mô sẽ xác định bán kính hoạt động mà nhà máy có thể cung cấp dịch vụ có lợi nhuận. Chi phí vận chuyển thường rất cao trong những ngành như sản xuất xi măng, sữa nước và nhiều ngành sản xuất hóa chất ăn da. Chi phí này thường cao trong những ngành dịch vụ bởi vì dịch vụ được "sản xuất" ở địa điểm của khách hàng, nếu không khách hàng phải đến tận nơi cung cấp dịch vụ.

Phí lưu kho cao hoặc doanh số thất thường. Mặc dù có thể có được lợi thế kinh tế nhờ quy mô, nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn không thu được lợi nhuận do phí lưu kho cao và doanh số thất thường. Sản xuất lên xuống thất thường làm mất đi những lợi ích thu được từ sản xuất quy mô lớn, vốn nhiều và vận hành liên tục. Tương tự, nếu doanh số bán thất thường và dao động với một biên độ rộng, thì những doanh nghiệp quy mô lớn sẽ không có được ưu thế rõ rệt so với những doanh nghiệp quy mô nhỏ hơn và nhạy bén hơn. Những doanh nghiệp có quy mô nhỏ, tuy có ít lợi thế hơn trong việc chuyên môn hóa hoặc trong hệ thống phân phối, nhưng lại thường linh hoạt hơn trong việc thích ứng với biến động đầu ra hơn là những doanh nghiệp lớn và chuyên môn hóa sâu hơn, mặc dù những doanh nghiệp này có thể có chi phí quản lý thường xuyên cao hơn.

Không có ưu thế về quy mô trong mối quan hệ với khách hàng hoặc nhà cung cấp. Cơ cấu của các nhóm khách hàng và các nhà cung cấp là yếu tố chính khiến cho một doanh nghiệp không giành được sức mạnh trong thương lượng khi có quy mô lớn. Ví dụ, có những người mua là doanh nghiệp lớn tới mức mà thậm chí một doanh nghiệp có quy mô lớn trong ngành cũng chỉ có được sức mạnh thương lượng như một doanh nghiệp có quy mô nhỏ hơn. Đôi khi, những doanh nghiệp mua hàng hoặc nhà cung cấp cũng có đủ sức mạnh để kìm hãm sự mở rộng quy mô của các doanh nghiệp trong ngành, bằng cách mở rộng hoạt động kinh doanh hoặc khuyến khích sự gia nhập ngành.

Tính phi kinh tế theo quy mô trong một số khâu quan trọng. Tính phi kinh tế theo quy mô thường bắt nguồn từ rất nhiều yếu tố.

Sự thay đổi nhanh chóng về sản phẩm hoặc kiểu dáng luôn đòi hỏi sự đáp ứng nhanh chóng và sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận chức năng. Ở những ngành mà việc giới thiệu các sản phẩm mới hoặc sự thay đổi về kiểu dáng đóng vai trò quyết định trong cạnh tranh và chỉ cho phép một doanh nghiệp dẫn đầu trong một thời gian ngắn, thì doanh nghiệp quy mô lớn có thể sẽ hoạt động kém hiệu quả hơn một doanh nghiệp nhỏ hơn. Điều này dường như đúng trong ngành may mặc quần áo phụ nữ và một vài ngành khác mà ở đó mẫu mã kiểu dáng đóng vai trò chủ chốt trong cạnh tranh.

Nếu duy trì chi phí gián tiếp thấp là quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp thì một doanh nghiệp nhỏ dưới bàn tay thép của nhà quản lý kiêm chủ sở hữu sẽ ít bị ràng buộc bởi những kế hoạch lương hưu hay những cái bẫy khác và ít bị giám sát bởi các cơ quan chính phủ hơn những doanh nghiệp lớn.

Một *dòng sản phẩm đa dạng* đáp ứng theo yêu cầu từng cá nhân sử dụng đòi hỏi nhiều nhóm sản phẩm nhỏ và có lợi cho doanh nghiệp nhỏ hơn là doanh nghiệp lớn. Ngành in phiếu là một ví dụ điển hình, trong đó sự đa dạng sản phẩm sẽ dẫn tới sự phân mảnh. Hai doanh nghiệp in phiếu hàng đầu Bắc Mỹ chỉ chiếm khoảng 35% thị phần toàn ngành.

Mặc dù có những trường hợp ngoại lệ, nhưng nhìn chung những ngành nào đòi hỏi tính sáng tạo thì rất khó để duy trì năng lực sáng tạo cá nhân trong một công ty lớn. Có thể thấy không có một doanh nghiệp nào giữ vai trò chủ đạo trong những ngành như quảng cáo hay trang trí nội thất.

Nếu như *sự kiểm soát chặt chẽ của chính quyền địa phương* và sự giám sát quá trình hoạt động là yếu tố cơ bản để thành công, doanh nghiệp nhỏ có thể lại có lợi thế. Trong một số ngành, đặc biệt là dịch vụ, như các câu lạc bộ ban đêm hay trung tâm ăn uống luôn đòi hỏi sự kiểm soát cá nhân chặt chẽ. Nói chung, trong những ngành này, một ban quản lý điều hành với cơ chế thoáng có vẻ như kém hiệu quả hơn so với một ông chủ quản lý kiểm soát chặt chẽ hoạt động ở quy mô nhỏ. (1)

Một doanh nghiệp nhỏ hơn thường sẽ hoạt động hiệu quả hơn

1 Một tình huống liên quan là tình huống mà hoạt động kinh doanh đòi hỏi giờ làm việc kéo dài hoặc khác thường, chẳng hạn những nhà cung cấp các sản phẩm đầu vào nông nghiệp, bán tỷ lệ lớn doanh số sản phẩm như phân bón và hạt giống chỉ trong vài tuần. Rất khó để khiến ai đó hy sinh làm việc ngoại trừ chính ông chủ.

khi dịch vụ cá nhân là chìa khóa thành công trong ngành. Chất lượng của dịch vụ cá nhân và sự cảm nhận riêng của khách hàng về dịch vụ cung cấp thường suy giảm theo sự gia tăng quy mô của doanh nghiệp một khi đã đạt đến ngưỡng. Điều này dường như dẫn tới sự phân mảnh trong những ngành như chăm sóc sắc đẹp và tư vấn.

Khi *hình ảnh và những quan hệ tại địa phương* là chìa khóa của hoạt động kinh doanh, một doanh nghiệp lớn có thể sẽ gặp bất lợi. Trong một số ngành như sản xuất nhôm, cung cấp nhà ở và phân phối, sự hiện diện tại địa phương đóng vai trò chủ chốt trong thành công của doanh nghiệp. Phát triển mạnh mẽ hoạt động kinh doanh, xây dựng quan hệ và nỗ lực bán hàng trong phạm vi địa phương là những yếu tố cần thiết để cạnh tranh. Trong những ngành này, một doanh nghiệp địa phương hay khu vực có thể kinh doanh vượt trội một doanh nghiệp lớn hơn miễn là nó không gặp phải những bất lợi về chi phí đáng kể nào.

Nhu cầu thị trường đa dạng. Trong một vài ngành, thị hiếu của khách hàng cũng phân mảnh, điều đó có nghĩa là mỗi khách hàng sẽ có những yêu cầu phong phú về sản phẩm và sẵn sàng (và có khả năng) chi trả giá cao hơn cho chúng, thay vì chấp nhận một sản phẩm chuẩn hóa. Chính vì vậy, nhu cầu về mỗi mẫu sản phẩm rất nhỏ và doanh số không đủ lớn để hỗ trợ các chiến lược sản xuất, phân phối hay tiếp thị mà các doanh nghiệp lớn có lợi thế. Đôi khi, sự phân mảnh về thị hiếu của khách hàng là do sự khác biệt vùng miền trong nhu cầu thị trường, chẳng hạn như trong ngành sản xuất xe cứu hỏa. Mỗi trung tâm cứu hỏa địa phương đều muốn những chiếc xe cứu hỏa được thiết kế riêng biệt với những chiếc chuông, còi báo động đắt tiền, và những lựa chọn khác. Chính vì vậy, gần như mỗi chiếc xe bán ra là duy nhất và có hàng tá những xí nghiệp sản xuất xe cứu hỏa, trong đó không có xí nghiệp nào chiếm được thị phần lớn trong ngành.

Sản phẩm có tính đặc trưng khác biệt cao, đặc biệt nếu nó dựa trên hình ảnh thương hiệu. Nếu đặc trưng khác biệt của sản phẩm rất cao và dựa trên hình ảnh thương hiệu, nó có thể hạn chế quy mô doanh nghiệp và tạo ra một "chiếc ô" che chở, cho phép những

doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả có thể tồn tại. Những doanh nghiệp quy mô lớn có thể không thích hợp với một hình ảnh độc quyền hoặc với yêu cầu của khách hàng có được một thương hiệu riêng. Liên quan mật thiết đến điều này là tình huống trong đó các nhà cung cấp chủ chốt cho ngành coi trọng tính độc quyền hay một hình ảnh đặc trưng trong kênh phân phối sản phẩm hay dịch vụ của họ. Ví dụ, các doanh nghiệp trong ngành "bầu sô" nghệ sĩ có thể sẽ hợp tác với một hãng ghi âm nhỏ có hình ảnh thương hiệu mà họ muốn khai thác.

Những hàng rào rút khỏi ngành. Nếu có những rào cản ra khỏi ngành, những doanh nghiệp có lợi nhuận thấp sẽ có xu hướng ở lại ngành và ngăn cản quá trình tập trung hóa. Ngoài những rào cản về kinh tế, những rào cản quản lý cũng trở nên phổ biến trong các ngành phân mảnh. Có thể có những đối thủ cạnh tranh gia nhập vào ngành với mục tiêu phi lợi nhuận. Một vài ngành kinh doanh sẽ có sự lôi cuốn "lãng mạn" hoặc sự sôi động thu hút những đối thủ cạnh tranh gia nhập ngành bất chấp khả năng sinh lời thấp hoặc thậm chí bằng không. Đây là nguyên nhân chính dẫn tới sự phân mảnh trong những ngành như đánh bắt cá hoặc hãng "bầu sô" biểu diễn.

Quy định tại địa phương. Những quy định của địa phương, như buộc doanh nghiệp tuân theo những tiêu chuẩn quá đặc thù hoặc phù hợp với chính sách chính trị của địa phương, có thể trở thành yếu tố chính gây ra sự phân mảnh trong một ngành, ngay cả khi không có những nguyên nhân khác. Những quy định của địa phương có nhiều khả năng là yếu tố dẫn đến sự phân mảnh của ngành trong những ngành như bán lẻ rượu và các dịch vụ cá nhân như giặt khô hoặc lắp kính.

Luật cấm tập trung hóa của chính phủ. Những hạn chế pháp lý sẽ ngăn cản sự hợp nhất trong những ngành như phát điện hoặc phát thanh – truyền hình. Luật Mc Fadden hạn chế việc thành lập các chi nhánh ngân hàng liên tiểu bang đang ngăn cản quá trình hợp nhất trong các hệ thống thanh toán điện tử.

Phân mảnh do ngành mới hình thành. Một ngành có thể phân

mảnh bởi vì nó mới và chưa có một vài doanh nghiệp nào phát triển được các kỹ năng và nguồn lực để có được thị phần đáng kể, mặc dù không có những rào cản hợp nhất nào khác. Ngành năng lượng mặt trời và sợi quang là ngành phân mảnh vào thời điểm năm 1979.

Chỉ cần một trong số những yếu tố kể trên cũng đủ để ngăn cản quá trình hợp nhất của một ngành. Trong trường hợp không có yếu tố nào nêu trên xuất hiện trong một ngành phân mảnh là một trường hợp quan trọng và sẽ được thảo luận dưới đây.

Vượt qua sự phân mảnh

Vượt qua được sự phân mảnh có thể trở thành một cơ hội chiến lược quan trọng. Phần thưởng cho việc hợp nhất một ngành phân mảnh có thể sẽ rất cao do chi phí gia nhập ngành thấp và các đối thủ cạnh tranh thường nhỏ và yếu, ít có khả năng trả đũa.

Tôi đã nhấn mạnh trong phần trước cuốn sách này rằng một ngành cần phải được xem xét như một hệ thống có quan hệ tác động qua lại lẫn nhau và điều này cũng được áp dụng cho các ngành phân mảnh. Một ngành có thể phân mảnh bởi chỉ một trong số những yếu tố đã được liệt kê ở phần trước. Nếu có thể vượt qua được những yếu tố cản trở hợp nhất, điều đó thường sẽ khởi động quá trình thay đổi toàn bộ cơ cấu của ngành.

Ngành chăn nuôi bò là một ví dụ điển hình cho thấy một ngành phân mảnh có thể thay đổi cơ cấu như thế nào. Ngành này vốn có đặc trưng gồm một số lượng lớn các trang trại nhỏ, chăn nuôi bò trên đồng cỏ và vận chuyển bò tới các xưởng chế biến thịt. Chăn nuôi bò có truyền thống ít có lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Đúng hơn, ngành này có tính phi kinh tế nhờ quy mô khi phải kiểm soát một đàn bò lớn và chăn thả chúng từ vùng này sang vùng khác. Tuy nhiên, sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã dẫn tới việc sử dụng rộng rãi trại chăn nuôi bò công nghiệp như một giải pháp thay thế. Dưới những điều kiện kiểm tra nghiêm ngặt, các trại chăn nuôi bò công nghiệp này đã chứng tỏ là một hình thức chăn nuôi và vỗ béo đàn bò với chi phí thấp hơn. Mặc dù xây dựng

các trại chăn nuôi công nghiệp đòi hỏi một lượng vốn lớn, nó cũng có lợi thế kinh tế nhờ quy mô đáng kể. Kết quả là xuất hiện một số trại chăn nuôi bò lớn như Iowa Beef và Monfort và ngành này đang diễn ra quá trình hợp nhất. Những trại chăn nuôi này đã lớn đủ tới mức để tích hợp ngược trở lại quá trình chế biến thức ăn và tích hợp tiến vào quá trình chế biến và phân phối thịt bò. Sự tích hợp này đã dẫn tới sự phát triển của những thương hiệu mạnh. Trong ngành này, lý do chủ yếu của sự phân mảnh là công nghệ sản xuất được sử dụng để vỗ béo đàn bò. Một khi rào cản trở hợp nhất này bị loại bỏ, quá trình thay đổi cơ cấu sẽ được khởi động và bao gồm nhiều yếu tố trong cơ cấu ngành chứ không chỉ riêng các trại chăn nuôi công nghiệp.

NHỮNG PHƯƠNG PHÁP PHỔ BIẾN ĐỂ VƯỢT QUA SỰ PHÂN MẢNH

Tập trung giải quyết những yếu tố kinh tế cơ bản dẫn tới cơ cấu phân mảnh trong một ngành là chìa khóa để vượt qua sự phân mảnh. Dưới đây là một vài phương pháp phổ biến để vượt qua sự phân mảnh:

Tạo ra lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc đường kinh nghiệm: Cũng giống như trong ngành chăn nuôi bò thịt, nếu sự thay đổi công nghệ dẫn đến lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc kinh nghiệm đáng kể, sự hợp nhất trong ngành có thể xảy ra. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong một bộ phận đôi khi lớn hơn tính phi kinh tế nhờ quy mô ở một bộ phận khác.

Trong ngành chế tạo, những đổi mới dẫn tới việc cơ khí hóa và tăng quy mô vốn đã dẫn tới quá trình hợp nhất trong ngành cung cấp động vật thí nghiệm cho nghiên cứu y học và ngành nuôi trồng nấm đã được trình bày trong những phần trước của chương này. Trong ngành chăn nuôi động vật thí nghiệm, phòng thí nghiệm Charles River Breeding đã tiên phong trong việc sử dụng những thiết bị tạo giống quy mô lớn, chi phí đắt với điều kiện vệ sinh, môi trường sinh sống và chế độ dinh dưỡng được kiểm soát nghiêm ngặt. Những thiết bị này đã tạo ra những động vật thí nghiệm tốt cho nghiên cứu và cũng giải phóng được yếu tố

cơ bản dẫn tới sự phân mảnh của ngành. Trong ngành nuôi trồng nấm, một ít các công ty lớn đã gia nhập ngành và đi tiên phong trong việc áp dụng một quy trình tinh vi nhằm kiểm soát sự tăng trưởng của nấm bằng cách sử dụng băng tải, kiểm soát thời tiết và những thiết bị máy móc khác để giảm chi phí lao động và tăng năng suất. Những quá trình này đòi hỏi lợi thế kinh tế nhờ quy mô, vốn lớn và công nghệ phức tạp. Chúng là cơ sở cho quá trình hợp nhất diễn ra.

Những đổi mới tạo ra lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong hoạt động marketing cũng có thể dẫn tới sự hợp nhất một ngành. Ví dụ, việc ứng dụng rộng rãi mạng lưới truyền hình như công cụ chủ yếu để tiếp thị đồ chơi đã kéo theo sự hợp nhất trong ngành này. Sự nổi lên của những đại lý độc quyền, bán đủ chủng loại sản phẩm và cung cấp tài chính và dịch vụ cho khách hàng cũng đã kéo theo sự hợp nhất giữa những nhà sản xuất thiết bị đào đất mà Caterpillar Tractor là công ty hưởng lợi chính.

Những lập luận tương tự cũng áp dụng đối với sự hình thành lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong những công đoạn khác của hoạt động kinh doanh, chẳng hạn như phân phối.

Tiêu chuẩn hoá những nhu cầu đa dạng của thị trường. Đổi mới sản phẩm hoặc phương pháp marketing có thể làm chuẩn hóa những nhu cầu phong phú của thị trường. Ví dụ, tạo ra một sản phẩm mới hợp nhất được thị hiếu của khách hàng; một thay đổi trong thiết kế có thể làm giảm đáng kể chi phí của một mẫu sản phẩm chuẩn hóa, khiến người mua đánh giá cao những sản phẩm đã được tiêu chuẩn hóa hơn là những sản phẩm sản xuất riêng lẻ, tùy biến đắt tiền. Mô đun hóa một sản phẩm có thể cho phép sản xuất các bộ phận cấu thành trên quy mô lớn và nhờ đó gặt hái được lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc kinh nghiệm đồng thời vẫn giữ được tính đa dạng của sản phẩm cuối cùng. Khả năng thực hiện những đổi mới như vậy rõ ràng bị giới hạn bởi những đặc trưng kinh tế nền tảng của ngành, nhưng trong nhiều ngành, yếu tố cản trở hợp nhất dường như lại là sự tinh tế và sáng tạo trong việc tìm ra biện pháp đối phó với những nguyên nhân của sự phân mảnh.

Trung hòa hoặc phân tách những yếu tố tác động lớn nhất đến sự phân mảnh. Đôi khi, chỉ có vài nguyên nhân gây ra sự phân

mảnh một ngành, ví dụ như tính phi kinh tế theo quy mô sản xuất hoặc sự phân mảnh thị hiếu của khách hàng. Một chiến lược để vượt qua sự phân mảnh trong những trường hợp này là tách chúng ra khỏi những khâu còn lại của hoạt động kinh doanh. Hai ví dụ ấn tượng là ngành kinh doanh khu cắm trại và ngành chế biến đồ ăn nhanh. Cả hai ngành kinh doanh này đều dựa vào sự cần thiết phải kiểm soát chặt chẽ tại địa phương và đảm bảo dịch vụ tốt. Địa điểm của chúng cũng phải bao gồm những khu đất nhỏ, riêng lẻ bởi vì bất cứ lợi thế kinh tế nhờ quy mô tiềm năng nào trong ngành cho thuê khu cắm trại và thức ăn nhanh sẽ đều phải đối mặt với thực tế là những địa điểm này cần phải ở gần nhà của khách hàng, hoặc gần những đường cao tốc chính và những khu nghỉ mát. Trong lịch sử, cả hai ngành này đều phân mảnh với hàng nghìn, hàng nghìn những cửa hàng nhỏ của những ông chủ nhỏ. Tuy nhiên, cả hai ngành này đều có lợi thế kinh tế nhờ quy mô đáng kể trong marketing và mua hàng, đặc biệt nếu chúng có thể mở rộng địa bàn ra toàn quốc để có thể cho phép việc sử dụng những công cụ truyền thông quảng cáo quốc gia. Trong cả hai ngành này, có thể vượt qua sự phân mảnh bằng cách nhượng quyền thương mại các địa điểm riêng lẻ cho những ông chủ quản lý, những người điều hành dưới cái ô của một tổ chức quốc gia chịu trách nhiệm marketing thương hiệu và là trung tâm mua hàng và những dịch vụ khác. Điều này đảm bảo sự kiểm soát và duy trì chất lượng dịch vụ cũng như đảm bảo lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Ý tưởng này đã sản sinh ra những người khổng lồ như KOA trong ngành kinh doanh khu cắm trại và Mc Donalds, Pizza Hut, cùng rất nhiều những công ty khác trong lĩnh vực kinh doanh đồ ăn nhanh. Hiện nay, một ngành khác mà nhượng quyền thương mại cũng giải phóng sự phân mảnh là môi giới bất động sản. Công ty Century 21 đã nhanh chóng mở rộng thị phần trong ngành có tính phân mảnh cao này bằng cách nhượng quyền cho những doanh nghiệp địa phương, cho phép chúng vận hành độc lập với những cái tên địa phương của mình nhưng dưới cái tên chung của được quảng cáo toàn quốc của Century 21.

Khi những nguyên nhân của sự phân mảnh xoay quanh quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ, như những ví dụ ở trên, để chiến thắng sự phân mảnh đòi hỏi phải tách sản xuất khỏi những

khâu còn lại của hoạt động kinh doanh. Nếu có quá nhiều phân đoạn khách hàng hoặc nếu đặc trưng hóa sản phẩm đi đến mức tạo ra sở thích độc quyền, có thể sử dụng nhiều nhãn hiệu sản phẩm và kiểu cách đóng gói riêng rẽ để vượt qua những giới hạn về thị phần. Một trường hợp khác là khi một nghệ sĩ hoặc những người mua hoặc nhà cung cấp khác muốn giao dịch với một tổ chức nhỏ và cá nhân hóa hơn với danh tiếng hay thương hiệu đặc thù. Trong ngành thu âm, điều này đã được giải quyết qua việc sử dụng những nhãn hiệu đa dạng của cùng một công ty và hợp đồng với nhiều nhãn hiệu liên quan, tất cả những nhãn hiệu này đều sử dụng cùng một công ty xuất bản, marketing và phân phối sản phẩm. Mỗi nhãn hiệu được sử dụng độc lập và phải nỗ lực để tạo dựng hình ảnh cá nhân cho các nghệ sĩ của nó. Tuy nhiên, thị phần chung của những công ty mẹ có thể rất đáng kể, như trường hợp của CBS hoặc Warner Brothers, mỗi công ty chiếm khoảng 20% thị phần.

Cách tiếp cận cơ bản nhằm vượt qua sự phân mảnh này nhận thức được rằng không thể thay đổi được nguyên nhân cốt lõi của sự phân mảnh. Do đó, chiến lược được áp dụng là trung hòa sự phân mảnh ở các khâu của hoạt động kinh doanh bị phân mảnh để cho phép khai thác những lợi thế thị phần trong những khâu khác.

Sáp nhập, mua lại để tạo ra một thị phần đáng kể. Trong một số ngành, việc nắm giữ một thị phần đáng kể có thể đem lại một số lợi thế nhưng cũng rất khó để có thể tăng dần được thị phần do những tác động của sự phân mảnh. Ví dụ, nếu những mối quan hệ địa phương có vai trò quan trọng trong bán hàng thì rất khó để xâm lấn lãnh thổ của những doanh nghiệp khác để mở rộng quy mô. Nhưng nếu doanh nghiệp có thể phát triển một thị phần đến một ngưỡng nào đó, nó có thể bắt đầu tận dụng được những lợi thế đáng kể nhờ quy mô. Trong những trường hợp như thế, chiến lược mua lại những doanh nghiệp địa phương có thể thành công, nếu như có thể quản lý và tích hợp tốt những doanh nghiệp này.

Nhận biết sớm những xu hướng phát triển của ngành. Đôi khi, một vài ngành hợp nhất một cách tự nhiên như là một biểu hiện của sự trưởng thành, đặc biệt nếu như nguồn gốc chính của phân

mảnh là do ngành còn non trẻ, hoặc những xu hướng ngoại sinh có thể dẫn tới hợp nhất do chúng thay đổi những nguyên nhân gây ra phân mảnh. Ví dụ, những văn phòng dịch vụ máy tính luôn thường xuyên phải đối phó với cạnh tranh gia tăng từ những máy tính nhỏ và siêu nhỏ. Công nghệ mới này có nghĩa là thậm chí những doanh nghiệp có quy mô nhỏ và trung bình cũng đủ khả năng chi trả cho những máy tính của riêng mình. Do đó, những văn phòng dịch vụ này sẽ phải tiếp tục phục vụ những công ty quy mô lớn, có trụ sở ở nhiều nơi để tiếp tục tăng trưởng và/hoặc cung cấp những chương trình tinh vi và những dịch vụ khác bổ sung thêm vào thời gian sử dụng máy tính. Sự phát triển này sẽ làm tăng hiệu quả của lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong những ngành văn phòng dịch vụ và dẫn tới sự hợp nhất.

Trong ví dụ về văn phòng dịch vụ, nguy cơ từ những sản phẩm thay thế sẽ thúc đẩy sự hợp nhất bằng cách thay đổi nhu cầu người tiêu dùng, và bằng cách đó sẽ kích thích sự thay đổi trong dịch vụ, yếu tố chủ chốt dẫn tới tăng lợi thế kinh tế quy mô. Trong những ngành khác, sự thay đổi trong thị hiếu khách hàng hay cơ cấu của các kênh phân phối, và vô số xu hướng của các ngành khác có thể tác động trực tiếp hay gián tiếp tới những nguyên nhân của sự phân mảnh. Những thay đổi của chính phủ hoặc luật pháp có thể thúc đẩy hợp nhất ngành bằng cách nâng cao tiêu chuẩn sản phẩm hoặc quá trình sản xuất vượt ra ngoài khả năng của những doanh nghiệp nhỏ thông qua việc tạo ra lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Nhận biết những tác động cuối cùng của những xu hướng này và định vị công ty để tận dụng được những xu hướng đó có thể là cách thức quan trọng để vượt qua sự phân mảnh.

NHỮNG NGÀNH CÔNG NGHIỆP "MẮC KẸT"

Cho tới giờ, tôi đã tập trung vào những ngành mà sự phân mảnh bắt nguồn từ những nguyên nhân kinh tế học của ngành và vào quá trình vượt qua sự phân mảnh bằng cách giải quyết những nguyên nhân này. Tuy nhiên, một điểm quan trọng cần nhận biết khi hoạch định chiến lược là nhiều ngành bị phân mảnh không phải do những nguyên nhân kinh tế nền tảng mà bởi chúng bị "mắc kẹt" trong trạng thái phân mảnh. Có rất nhiều nguyên nhân

làm cho một ngành lâm vào tình trạng "mắc kẹt" này.

Những doanh nghiệp hiện có thiếu các nguồn lực hoặc kỹ năng cần thiết. Đôi khi các bước cần phải tiến hành để vượt qua sự phân mảnh rất rõ ràng, nhưng các doanh nghiệp trong ngành lại thiếu các nguồn lực để đưa ra những chiến lược đầu tư cần thiết. Ví dụ, mặc dù có ngành có thể có tiềm năng lợi thế kinh tế nhờ quy mô, các doanh nghiệp lại bị thiếu vốn hoặc chuyên môn để xây dựng những cơ sở sản xuất lớn hoặc thực hiện những đầu tư cần thiết để tích hợp dọc. Doanh nghiệp cũng có thể thiếu những nguồn lực hoặc kỹ năng để phát triển các kênh phân phối tự có, tổ chức các dịch vụ tự cung cấp, những phương tiện hậu cần chuyên dụng, hoặc những nhượng quyền thương mại giúp thúc đẩy sự tích tụ trong ngành.

Những doanh nghiệp hiện tại thiển cận hoặc tự mãn. Mặc dù có những doanh nghiệp có đủ các nguồn lực để thúc đẩy sự hợp nhất của ngành, chúng vẫn có thể không vượt ra khỏi những thói quen truyền thống của ngành đã hỗ trợ cho cấu trúc phân mảnh hoặc chúng không có khả năng nhận biết các cơ hội để thay đổi. Cùng với sự thiếu thốn các nguồn lực, hiện tượng này sẽ giải thích phần nào sự phân mảnh có tính lịch sử của ngành sản xuất rượu ở Mỹ. Những nhà sản xuất rượu vốn quen chú tâm vào sản xuất và chẳng mấy cố gắng phát triển kênh phân phối trên toàn quốc hoặc nhận diện nhãn hiệu tiêu dùng. Nhiều công ty sản xuất hàng tiêu dùng và đồ uống lớn đã đưa cách phân phối của họ vào ngành này vào những năm giữa của thập kỷ 60 và làm thay đổi tập quán này.

Thiếu sự chú ý của những doanh nghiệp ngoài ngành. Cho dù không gặp phải hai vấn đề nêu trên, một vài ngành vẫn giữ ở tình trạng phân mảnh trong một thời gian dài, bất chấp chúng là mục tiêu chin muồi cho quá trình hợp nhất, do thiếu sự chú ý của các doanh nghiệp ngoài ngành. Không có doanh nghiệp bên ngoài nào tận dụng được cơ hội để bổ sung các nguồn lực và thổi vào một tư duy tươi mới cho ngành nhằm thúc đẩy quá trình hợp nhất. Những ngành thoát khỏi sự chú ý (và có điều kiện chín muồi cho việc gia nhập) sẽ thường là những ngành không quan trọng (chẳng hạn, sản xuất nhãn hiệu, trồng nấm) hoặc thiếu sự hấp dẫn (sản xuất

máy lọc không khí và lọc dầu). Chúng có thể quá mới mẻ hoặc quá nhỏ để thu hút những doanh nghiệp đã có vị thế vững vàng và có đủ các nguồn lực để vượt qua sự phân mảnh.

Nếu một doanh nghiệp nhận ra một ngành trong đó cơ cấu phân mảnh không phản ánh những nền tảng kinh tế của cạnh tranh, đó có thể một cơ hội chiến lược rõ rệt. Doanh nghiệp có thể thâm nhập vào một ngành như thế với chi phí thấp do cấu trúc ban đầu của nó. Bởi vì không có những nguyên nhân kinh tế nền tảng dẫn tới sự phân mảnh, doanh nghiệp không phải chịu một chi phí đầu tư hay rủi ro nào để thay đổi cơ cấu kinh tế nền tảng.

Đối phó với sự phân mảnh

Trong nhiều tình huống, sự phân mảnh trong một ngành thật sự là kết quả của những nền tảng kinh tế học cơ bản và không thể vượt qua được. Những ngành phân mảnh không chỉ đặc trưng bởi số lượng lớn các đối thủ cạnh tranh trong ngành mà còn bởi sự yếu kém trong vị thế mặc cả với khách hàng và nhà cung cấp. Kết quả là các doanh nghiệp có lợi nhuận rất thấp. Trong một môi trường như vậy, định vị chiến lược có tầm quan trọng đặc biệt. Thách thức chiến lược chính là việc đối phó với sự phân mảnh bằng cách trở thành một trong những doanh nghiệp thành công nhất trong ngành, mặc dù chỉ chiếm giữ một thị phần rất nhỏ.

Bởi vì mọi ngành đều có đặc điểm riêng, không có một công thức chung nào để cạnh tranh một cách hiệu quả trong mọi ngành phân mảnh. Tuy nhiên, có một số lượng lớn các chiến lược thay thế để đối phó với một cơ cấu phân mảnh. Có những cách tiếp cận cụ thể khi theo đuổi các chiến lược tập trung, đặc trưng khác biệt hóa hay chi phí thấp như đã mô tả trong Chương 2 trong môi trường khác thường của một ngành phân mảnh. Mỗi cách tiếp cận đều hướng tới hoặc là định vị chiến lược của doanh nghiệp phù hợp với đặc trưng cạnh tranh cụ thể trong các ngành phân mảnh hoặc là trung hòa những sức mạnh cạnh tranh mạnh mẽ thường thống trị trong những ngành này.

Quá trình phi tập trung hóa được quản lý chặt chẽ. Bởi vì những ngành phân mảnh thường có đặc điểm là đòi hỏi sự điều

phối mạnh mẽ, định hướng quản trị địa phương, dịch vụ mang tính cá nhân cao và kiểm soát chặt chẽ, một chiến lược cạnh tranh quan trọng là sử dụng quá trình phi tập trung hóa được quản lý chặt chẽ. Thay vì mở rộng quy mô hoạt động ở một số ít địa điểm, chiến lược này đòi hỏi giữ duy trì những đơn vị nhỏ hoạt động riêng lẻ và được tự trị ở mức cao nhất có thể. Cách tiếp cận này được hỗ trợ bằng cách quản lý trung tâm chặt chẽ và đãi ngộ cho các lãnh đạo đơn vị ở các địa phương theo kết quả hoạt động. Chiến lược này đang được áp dụng thành công tại công ty Inda trong ngành chế tạo nhôm ở Canada, tại nhiều chuỗi xuất bản báo chí quy mô nhỏ và vừa nổi lên ở Mỹ trong thập niên vừa qua, và tại công ty Dillon Companies trong ngành bán lẻ thực phẩm. Đây chỉ là một vài trong số vô vàn những ví dụ thành công khi áp dụng chiến lược cạnh tranh này. Chẳng hạn, Dillon, đã có chiến lược mua lại một nhóm những chuỗi cửa hàng tạp phẩm và giữ chúng độc lập với nhau, mỗi cửa hàng có một cái tên riêng, một nhóm khách hàng riêng, vân vân. Hệ thống này được củng cố bởi hệ thống kiểm soát trung tâm và chính sách thưởng khuyến khích nội bộ mạnh mẽ. Chiến lược này sẽ tránh được việc đồng nhất hóa những đơn vị riêng lẻ và do đó, thiếu nhạy cảm với các điều kiện địa phương mà nhiều chuỗi cửa hàng kinh doanh thực phẩm đã mắc phải. Đồng thời, một tác dụng phụ của chiến lược này là giúp hạn chế sức mạnh của công đoàn.

Điểm mấu chốt của kiểu chiến lược này không phải là nhận diện và xử lý những nguyên nhân gây ra sự phân mảnh trong một ngành mà là nâng cao sự chuyên nghiệp trong phương pháp điều hành của các lãnh đạo cơ sở.

"Công thức hóa" phương tiện sản xuất kinh doanh. Một chiến lược khác có liên quan tới chiến lược vừa nêu là coi biến số chiến lược quan trọng trong hoạt động kinh doanh chính là xây dựng những phương tiện sản xuất kinh doanh hiệu quả, chi phí thấp tại nhiều địa điểm. Chiến lược này đòi hỏi phải thiết kế phương tiện sản xuất chuẩn hóa, dù đó là một nhà máy hay là một cơ sở cung cấp dịch vụ, và thực hiện quá trình xây dựng và đưa phương tiện này vào vận hành với chi phí thấp nhất. Bằng cách này, doanh nghiệp sẽ giảm được đầu tư và/hoặc xây dựng được những vị trí

kinh doanh hấp dẫn hoặc hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Một số những nhà sản xuất nhà di động thành công nhất, ví dụ như Fleetwood, đã áp dụng chiến lược này.

Gia tăng giá trị gia tăng. Nhiều ngành phân mảnh tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ rất phổ thông hoặc rất khó để tạo ra đặc trưng khác biệt. Ví dụ, rất nhiều doanh nghiệp phân phối có dòng sản phẩm tương tự, nếu không muốn nói là y hệt, các đối thủ cạnh tranh. Trong những trường hợp như thế, chiến lược hiệu quả có thể là nâng cao giá trị gia tăng của hoạt động kinh doanh bằng cách cung cấp nhiều dịch vụ kèm bán hàng, tham gia vào một số khâu sản xuất sản phẩm cuối cùng hoặc bằng cách lắp ráp các chi tiết trước khi chúng được bán cho khách hàng. Những sản phẩm không thể nâng cao đặc trưng khác biệt trong sản phẩm, và do đó nâng cao lợi nhuận doanh nghiệp, như các sản phẩm hoặc dịch vụ phổ thông lại có thể đạt được đặc trưng riêng và lợi nhuận cao hơn thông qua những hoạt động này. Phương pháp này đã được nhiều nhà phân phối kim loại, những người đã tự định vị như "những trung tâm dịch vụ kim loại", áp dụng bằng cách tham gia vào những hoạt động chế tạo đơn giản và cung cấp tư vấn cho khách hàng trong một ngành vốn chỉ thuần túy trung gian mua bán. Tương tự, một vài nhà phân phối linh kiện điện tử cũng đã rất thành công trong việc lắp ráp những cụm linh kiện từ những bộ phận riêng lẻ.

Đôi khi, giá trị gia tăng cũng có thể được nâng cao bằng cách tích hợp tiến từ sản xuất sang phân phối hoặc bán lẻ. Bước này có thể sẽ trung hòa sức mạnh của khách hàng hoặc cho phép nâng cao đặc trưng khác biệt trong sản phẩm bằng cách quản lý tốt hơn những điều kiện bán hàng.

Chuyên môn hóa theo chủng loại hoặc phân đoạn sản phẩm. Khi sự phân mảnh trong một ngành là do có quá nhiều chi tiết trong một dòng sản phẩm, chiến lược hiệu quả để đạt được kết quả kinh doanh cao hơn mức bình quân trong ngành là tiến hành chuyên môn hóa trong những nhóm sản phẩm hẹp. Cách tiếp cận này là một biến thể của chiến lược tập trung được mô tả trong Chương 2. Nó có thể cho phép doanh nghiệp dành được một chút

sức mạnh đàm phán với nhà cung cấp nhờ mua một khối lượng lớn sản phẩm của họ. Nó cũng có thể cho phép nâng cao đặc trưng khác biệt của sản phẩm với người tiêu dùng thông qua chuyên môn hóa và hình ảnh sản phẩm trong một phân đoạn hẹp. Chiến lược tập trung cho phép doanh nghiệp nắm bắt thông tin tốt hơn về sản phẩm và có tiềm năng để đầu tư vào hướng dẫn khách hàng và cung cấp những dịch vụ có liên quan tới lĩnh vực sản phẩm của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chi phí của chiến lược chuyên môn hóa như vậy có thể sẽ hạn chế triển vọng tăng trưởng của doanh nghiệp.

Một ví dụ thú vị về chuyên môn hóa sản phẩm kết hợp với nâng cao giá trị gia tăng là Ethan Allen, một công ty rất thành công trong ngành đồ dùng nội thất bị phân mảnh ở Mỹ. Ethan Allen đã tiến hành chuyên môn hóa sớm trong ngành nội thất ở Mỹ, cung cấp một dòng sản phẩm cho phép khách hàng có thể kết hợp các sản phẩm riêng lẻ với nhau trong những căn phòng được thiết kế chuyên nghiệp:

> "Chúng tôi đang bán cái mà bạn có thể làm cùng với sản phẩm, chứ không chỉ bán sản phẩm. Chúng tôi cung cấp cho tầng lớp trung lưu dịch vụ mà chỉ có người giàu mới có đủ tiền trả" [2].

Chiến lược tích hợp này đã cho phép Ethan Allen bán những sản phẩm của mình với giá cao hơn tới 20%, khoản chênh lệch này chủ yếu để dùng cho các chương trình quảng cáo thường xuyên trên truyền hình. Công ty cũng chỉ bán hàng qua một mạng lưới đại lý độc lập và độc quyền duy nhất giúp cho phép nâng cao đặc trưng khác biệt và tránh được việc cò kè mặc cả với trung tâm mua sắm lớn và những cửa hàng giảm giá. Mặc dù thị phần của công ty chỉ khoảng 3%, mức lợi nhuận của nó cao hơn hẳn lợi nhuận bình quân của ngành.

Chuyên môn hóa theo nhóm khách hàng. Nếu cơ cấu phân mảnh là nguyên nhân của cạnh tranh gay gắt, một doanh nghiệp có thể kiếm lời bằng cách chuyên môn hóa trong một nhóm khách

2 "Nat Ancell's Unique Selling Proposition", Forbes, ngày 25 tháng 12 năm 1978.

hàng cụ thể trong ngành, có thể là những khách hàng với khả năng mặc cả thấp nhất bởi vì hàng năm họ chỉ mua một số lượng hàng hóa nhỏ hoặc vì họ có quy mô nhỏ. Hoặc doanh nghiệp có thể chuyên môn hóa vào những khách hàng ít nhạy cảm với giá nhất [3] hoặc những khách hàng cần giá trị gia tăng mà doanh nghiệp cung cấp nhất, bên cạnh những sản phẩm hoặc dịch vụ thông thường. Cũng giống như chuyên môn hóa theo sản phẩm, chuyên môn hóa theo khách hàng có thể giới hạn triển vọng tăng trưởng của doanh nghiệp để đổi lấy mức lợi nhuận cao hơn.

Chuyên môn hóa theo đơn đặt hàng. Với bất kì khách hàng nào, doanh nghiệp có thể chuyên môn hóa vào một loại đơn đặt hàng cụ thể để đối phó với áp lực cạnh tranh gay gắt trong một ngành phân mảnh. Một cách là chỉ cung cấp dịch vụ cho những đơn hàng nhỏ mà khách hàng muốn có sản phẩm ngay lập tức và ít nhạy cảm về giá. Hoặc doanh nghiệp có thể cung cấp dịch vụ chỉ cho những đơn hàng theo yêu cầu để khai thác tính kém nhạy cảm về giá hoặc để hình thành chi phí dịch chuyển Một lần nữa, cái giá của chuyên môn hóa có thể hạn chế doanh số bán hàng.

Tập trung vào Một khu vực địa lý. Mặc dù khó có thể đạt được một thị phần lớn hoặc lợi thế kinh tế về quy mô toàn quốc (hay thậm chí là bất lợi về quy mô), doanh nghiệp vẫn có thể có được lợi thế bằng cách chú trọng vào một vùng địa lý bằng cách tập trung phương tiện sản xuất, hoạt động marketing và bán hàng. Chiến lược này có thể tận dụng thế mạnh bán hàng, cho phép quảng cáo hiệu quả hơn, cho phép hình thành một trung tâm phân phối độc nhất, vân vân. Mặt khác, việc có nhiều bộ phận rải rác ở nhiều khu vực địa lý sẽ làm tồi tệ thêm vấn đề cạnh tranh trong một ngành phân mảnh. Chiến lược tập trung này đã tỏ ra khá hiệu quả đối với những cửa hàng thực phẩm, ngành luôn ở trạng thái phân mảnh bất chấp sự hiện diện của một số chuỗi cửa hàng lớn hoạt động trên toàn quốc.

Cung cấp sản phẩm đơn giản, ít tính năng phụ thêm. Do cạnh

3 Xem chương 1 và chương 6 về những tính chất tác động đến khả năng mặc cả của khách hàng và độ nhạy cảm về giá của họ.

tranh gay gắt và lợi nhuận thấp trong nhiều ngành phân mảnh, một chiến lược đơn giản nhưng rất có hiệu quả là nỗ lực duy trì sản xuất sản phẩm đơn giản, loại bỏ tính năng rườm rà, nghĩa là, giảm chi phí gián tiếp thấp, dùng nhân viên ít kỹ năng, quản lý chi phí chặt chẽ và chú trọng tới chi tiết. Chiến lược này có thể giúp doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh về giá tốt nhất và vẫn thu được lợi nhuận cao hơn mức bình quân của ngành.

Tích hợp ngược. Mặc dù những nguyên nhân gây ra sự phân mảnh có thể khiến doanh nghiệp không có được một thị phần lớn, tích hợp ngược có chọn lọc có thể giảm chi phí và gây áp lực lên những đối thủ cạnh tranh không có khả năng thực hiện sự tích hợp này. Dĩ nhiên, quyết định tích hợp chỉ nên được đưa ra sau khi đã có một phân tích hoàn chỉnh, điều sẽ được thảo luận ở Chương 14.

Những bẫy chiến lược tiềm ẩn

Môi trường cấu trúc của ngành phân mảnh luôn tiềm tàng những bẫy chiến lược đặc trưng. Một vài bẫy phổ biến, được coi như những cảnh báo trong phân tích những chiến lược thay thế trong ngành phân mảnh cụ thể, là:

Tìm kiếm sự thống trị. Cấu trúc nền tảng của một ngành phân mảnh khiến cho việc kiếm tìm vị trí thống lĩnh trở thành vô ích, trừ khi có thể thay đổi một cách cơ bản cấu trúc này. Do đó, một công ty nỗ lực để chiếm giữ được một thị phần thống trị trong một ngành phân mảnh thường xuyên bị thất bại thảm hại. Những nguyên nhân kinh tế gốc rễ của sự phân mảnh thường khiến cho các doanh nghiệp trở nên kém hiệu quả và đánh mất đặc trưng sản phẩm khi doanh nghiệp gia tăng thị phần. Cố gắng để có được mọi thứ thường làm doanh nghiệp dễ tổn thương trước các lực lượng cạnh tranh trong một ngành phân mảnh, mặc dù nó có thể sẽ là chiến lược thành công tột bậc trong những ngành khác, nơi có những lợi thế về chi phí tỷ lệ với quy mô sản xuất và những lợi thế kinh tế khác.

Câu chuyện về tập đoàn Prelude là ví dụ về một công ty đã phải trả một cái giá rất đắt để có được bài học xương máu này. Tập

đoàn này đặt ra mục tiêu trở thành một "General Motors trong ngành đánh bắt tôm hùm" [4]. Nó đã xây dựng một đội tàu lớn với những con tàu đánh bắt tôm hùm đắt tiền, có công nghệ cao; xây dựng những phương tiện đóng tàu và sửa chữa; và tích hợp theo chiều dọc với các công ty vận tải và các nhà hàng. Thật không may, những con tàu lớn của hãng không có bất cứ một lợi thế đáng kể nào trong việc đánh bắt tôm hùm so với tàu của những ngư dân khác, và cấu trúc chi phí gián tiếp cao và chi phí cố định lớn khiến công ty dễ bị tổn thương trước sự biến động lên xuống cố hữu của sản lượng đánh bắt trong ngành. Chi phí cố định cao cũng đã dẫn tới việc những ngư dân nhỏ, những người không đo lường kết quả kinh doanh của họ bằng chỉ tiêu lợi nhuận trên vốn như các doanh nghiệp lớn mà dường như hài lòng với mức lợi nhuận nhỏ hơn nhiều, luôn cắt giảm giá bán thấp hơn giá của công ty. Kết quả là tập đoàn này đã rơi vào khủng hoảng tài chính và cuối cùng phải dừng hoạt động. Chiến lược của Prelude đã không tập trung vào những nguyên nhân của sự phân mảnh trong ngành và do đó, chiến lược thống trị của nó đã trở thành vô ích.

Thiếu kỷ luật chiến lược. Kỷ luật chiến lược khắt khe gần như luôn là một đòi hỏi bắt buộc để cạnh tranh hiệu quả trong những ngành phân mảnh. Trừ khi có thể giải quyết được những nguyên nhân gây ra sự phân mảnh, cơ cấu cạnh tranh của một ngành phân mảnh luôn đòi hỏi sự tập trung hay chuyên môn hóa vào một số khái niệm chiến lược chặt chẽ giống như những khái niệm đã được trình bày ở phần trước. Để thực hiện điều này đòi hỏi một sự dũng cảm để loại bỏ một vài hoạt động kinh doanh cũng như đi ngược lại một số chuẩn mực kinh doanh. Một chiến lược thiếu kỷ luật hoặc cơ hội chủ nghĩa có thể sẽ hiệu quả trong ngắn hạn, nhưng nó sẽ khiến cho doanh nghiệp phải đối mặt với các lực lượng cạnh tranh gay gắt phổ biến trong các ngành phân mảnh trong dài hạn.

Tập trung hóa thái quá. Bản chất của cạnh tranh trong nhiều ngành phân mảnh là dịch vụ cá nhân, quan hệ ở địa phương, kiểm

4 Xem mô tả chi tiết về Prelude trong Prelude Corporation, Trường kinh doanh Harvard, ICCH #4-373-052, 1968.

soát hoạt động trực tiếp, khả năng phản ứng với sự dao động thất thường hoặc sự thay đổi về phong cách, vân vân. Một cơ cấu tổ chức tập trung thường phản tác dụng trong đa số trường hợp, bởi vì nó làm chậm thời gian phản ứng, làm giảm sự khuyến khích ở cấp địa phương, và có thể đánh mất những nhân viên có kỹ năng, rất cần thiết trong nhiều ngành dịch vụ cá nhân. Trong khi quản lý tập trung thường rất hữu ích và thậm chí là không thể thiếu trong việc quản lý một doanh nghiệp đa đơn vị trong ngành phân mảnh, cơ cấu tập trung có thể lại là một thảm họa.

Tương tự, tổ chức sản xuất và marketing tập trung trong những ngành phân mảnh thường không mang lại bất cứ lợi thế kinh tế nhờ quy mô nào, thậm chí còn có thể dẫn tới bất lợi kinh tế do quy mô. Do đó, tập trung hóa trong những mảng này sẽ làm doanh nghiệp yếu đi thay vì làm mạnh hơn.

Cho rằng những đối thủ cạnh tranh có chi phí gián tiếp và mục tiêu giống mình. Cơ cấu của những ngành phân mảnh luôn bao gồm rất nhiều doanh nghiệp tư nhân quy mô nhỏ. Những nhà quản lý kiêm sở hữu cũng thường có những lý do phi kinh tế để tham gia kinh doanh trong những ngành này. Trong những tình huống này, việc giả định rằng những đối thủ cạnh tranh cũng có một cấu trúc chi phí gián tiếp hoặc mục tiêu giống như một công ty cổ phần là một sai lầm nghiêm trọng. Những đối thủ này thường hình thành từ các gia đình, sử dụng sức lao động gia đình và tránh được những chi phí pháp lý và yêu cầu chi trả phúc lợi cho nhân viên. Mặc dù những đối thủ cạnh tranh như thế này có thể "không hiệu quả", điều đó không có nghĩa là chi phí của họ thì cao như chi phí của một tập đoàn cổ phần trong ngành. Tương tự, những đối thủ cạnh tranh này có thể hài lòng với mức lợi nhuận thấp hơn mức lợi nhuận của một tập đoàn, và họ có thể sẽ quan tâm hơn đến việc duy trì doanh số và tạo việc làm cho nhân viên của mình hơn là khả năng sinh lời. Do đó, phản ứng của họ đối với những thay đổi về giá và những sự kiện khác của ngành có thể sẽ khác rất nhiều so với một công ty "thông thường".

Phản ứng thái quá với những sản phẩm mới. Trong một ngành phân mảnh, số lượng lớn các đối thủ cạnh tranh luôn đảm bảo cho

người mua có được sức mạnh mặc cả và có thể dùng đối thủ này để mặc cả với đối thủ khác. Trong môi trường như vậy, việc có sản phẩm mới thường là một giải pháp để tránh né tình trạng cạnh tranh khốc liệt. Do nhu cầu tăng lên nhanh chóng và khách hàng nói chung chưa quen với sản phẩm mới, cạnh tranh về giá có thể sẽ rất khiêm tốn và khách hàng có thể có nhu cầu về hướng dẫn, đào tạo và dịch vụ từ doanh nghiệp. Đây chính là tín hiệu khích lệ trong ngành phân mảnh và nó thúc đẩy các doanh nghiệp đầu tư lớn để chuẩn bị đáp ứng. Tuy nhiên, ngay khi sản phẩm có dấu hiệu bão hòa, cơ cấu phân mảnh sẽ khiến cung sản phẩm bắt kịp nhu cầu và mức lợi nhuận đủ kích thích đầu tư sẽ biến mất. Do đó, có một nguy cơ là các doanh nghiệp sẽ đầu tư thái quá đối với sản phẩm mới, làm tăng chi phí và đặt doanh nghiệp vào thế bất lợi trong cạnh tranh về giá phổ biến ở nhiều ngành phân mảnh. Mặc dù đối phó với những sản phẩm mới luôn là một vấn đề lớn trong mọi ngành, trong những ngành phân mảnh, điều này dường như khó khăn gấp bội.

Hoạch định chiến lược

Tổng hợp các ý tưởng đã được trình bày ở trên, chúng ta có thể phác thảo được một khung phân tích khái quát để hoạch định chiến lược cạnh tranh trong những ngành phân mảnh (xem hình 9.1). *Bước một* là tiến hành phân tích toàn bộ ngành và các đối thủ cạnh tranh để nhận diện những lực lượng cạnh tranh trong ngành, cơ cấu của ngành và vị trí của các đối thủ cạnh tranh chủ chốt. Trên cơ sở những phân tích này, *bước hai* xác định những nguyên nhân dẫn tới phân mảnh trong ngành. Điều cốt yếu là danh sách những nguyên nhân này phải đầy đủ và phải thiết lập được những mối quan hệ của chúng đối với cơ sở kinh tế học của ngành. Nếu những nguyên nhân này không do những cơ sở kinh tế cơ bản gây ra, kết luận này sẽ có tầm quan trọng ảnh hưởng tới hoạch định chiến lược cạnh tranh, như đã được thảo luận ở trên.

Bước ba khảo sát từng nguyên nhân gây ra phân mảnh trong bối cảnh của phân tích ngành và phân tích đối thủ cạnh tranh ở bước một. Liệu có thể giải quyết hay vượt qua được những nguyên

nhân gây phân mảnh thông qua đổi mới hoặc thay đổi chiến lược hay không? Liệu sự bổ sung nguồn lực hoặc một góc nhìn mới có cần thiết hay không? Có nguyên nhân gây phân mảnh nào có thể bị thay đổi một cách trực tiếp hoặc gián tiếp do xu hướng vận động của ngành hay không?

Bước bốn phụ thuộc vào câu trả lời đối với một trong những câu hỏi nêu trên. Nếu có thể vượt qua sự phân mảnh, doanh nghiệp sẽ phải đánh giá rằng liệu cơ cấu tương lai của ngành có tạo ra mức lợi nhuận hấp dẫn hay không. Để trả lời câu hỏi này, doanh nghiệp sẽ phải dự báo được cân bằng cơ cấu mới trong ngành và tái áp dụng phân tích cơ cấu với cơ cấu mới này. Nếu cơ cấu mới này hứa hẹn một mức lợi nhuận hấp dẫn, câu hỏi cuối cùng sẽ là, đâu là vị trí tốt nhất và có khả năng phòng thủ mà doanh nghiệp có thể lựa chọn để tận dụng những lợi thế của sự hợp nhất trong ngành.

Nếu khó có khả năng vượt qua sự phân mảnh được phân tích trong bước ba thì *bước thứ năm* là lựa chọn giải pháp thay thế tốt nhất để đối phó với cơ cấu phân mảnh. Bước này sẽ đòi hỏi xem xét nhiều chiến lược thay thế khác nhau đã nêu ở trên, cũng như những chiến lược khác có thể phù hợp với một ngành cụ thể, tùy thuộc vào những nguồn lực và kỹ năng cụ thể của doanh nghiệp.

HÌNH 9.1 Các bước hoạch định Chiến lược cạnh tranh trong các ngành phân mảnh

Bước 1	Xác định cơ cấu của ngành và vị trí của những đối thủ cạnh tranh .
Bước 2	Xác định những nguyên nhân gây ra sự phân mảnh.
Bước 3	Xác định khả năng có thể vượt qua sự phân mảnh hay không và làm thế nào để vượt qua.
Bước 4	Đánh giá liệu vượt qua sự phân mảnh có thể mang lại lợi nhuận hấp dẫn hay không và doanh nghiệp định vị thế nào để có lợi nhuận đó.
Bước 5	Nếu không thể tránh khỏi sự phân mảnh, xác định đâu là giải pháp thay thế tốt nhất để đối phó với nó.

Thông qua việc cung cấp một chuỗi phân tích tiến hành định kỳ,

những bước này cũng hướng sự chú ý tới những dữ liệu quan trọng trong phân tích ngành phân mảnh và cạnh tranh trong đó. Xác định nguyên nhân của sự phân mảnh, dự báo về các tác động của đổi mới lên những nguyên nhân này, và xác định những xu hướng phát triển của ngành có thể sẽ làm biến đổi những nguyên nhân đó trở thành những yêu cầu thiết yếu trong việc khảo sát môi trường và dự báo công nghệ.

10
Chiến lược cạnh tranh trong những ngành mới nổi

Những ngành mới nổi (emerging industries) là những ngành mới ra đời hoặc mới được tái sinh nhờ những phát kiến công nghệ, những chuyển dịch trong chi phí tương đối, do sự xuất hiện những nhu cầu mới hay những thay đổi kinh tế xã hội khác nhau, mở ra cơ hội kinh doanh một sản phẩm hay dịch vụ mới. Nhìn chung lúc nào cũng có các ngành mới nổi lên. Một số ngành mới nổi trong thập kỷ 70 là sưởi bằng năng lượng mặt trời, trò chơi video, sợi quang, phần mềm văn bản, thiết bị tách chế phẩm sinh học, máy tính cá nhân và chuông báo cháy. Theo quan điểm chiến lược, khi một doanh nghiệp cũ trải qua một thay đổi cơ bản trong vị thế cạnh tranh của nó cùng với sự thay đổi quy mô do những thay đổi môi trường nói trên; thì những vấn đề kéo theo cũng tương tự như những vấn đề xảy ra khi một ngành mới nổi lên. Ví dụ, nước đóng chai đã tồn tại trong nhiều năm nhưng việc "nổi lên" của hãng Perrier là triệu chứng của một sự thay đổi và tái định nghĩa lại ngành kinh doanh này. Khi sự thay đổi đó xảy ra, một ngành phải đối mặt với những vấn đề chiến lược y hệt như những vấn đề của một ngành mới.

Đặc trưng cơ bản của một ngành mới nổi theo quan điểm hoạch định chiến lược là ở đó không có luật chơi (rules of the game). Vấn đề cạnh tranh trong một ngành mới nổi là phải thiết lập luật chơi sao cho các doanh nghiệp có thể "chơi" được và phát triển dưới luật chơi đó. Thiếu luật chơi vừa tạo ra cơ hội vừa kéo theo nguy cơ rủi ro.

Chương này sẽ khảo sát những vấn đề về chiến lược cạnh tranh trong môi trường cơ cấu quan trọng này, dựa trên nền tảng phân tích đã phát triển trong phần I. Trước tiên, những đặc trưng cơ cấu và đặc trưng về đối thủ cạnh tranh trong những ngành mới nổi sẽ được trình bày để làm nổi bật môi trường cạnh tranh trong các ngành này. Sau đó, tôi sẽ xác định những vấn đề đặc trưng mà sự phát triển một ngành mới gặp phải làm hạn chế sự tăng trưởng của nó và những vấn đề này đóng vai trò trung tâm trong cuộc đua giành vị trí giữa các đối thủ cạnh tranh. Những yếu tố quyết định những khách hàng hay phân đoạn khách hàng nào sẽ là những khách hàng đầu tiên của sản phẩm của ngành sẽ được chỉ ra. Việc xác định những khách hàng này có ý nghĩa quan trọng không chỉ với công tác hoạch định chiến lược mà còn với công tác dự báo sự phát triển của ngành bởi vì những khách hàng đầu tiên có thể có tác động lớn đến phương pháp thiết kế, sản xuất, phân phối và tiếp thị sản phẩm của ngành.

Sau khi xác định những khía cạnh chủ yếu của môi trường kinh doanh trong các ngành mới nổi, tôi sẽ xem xét một số lựa chọn chiến lược quan trọng mà các doanh nghiệp trong những ngành này phải tiến hành và một số phương án chiến lược có thể giúp doanh nghiệp có những lựa chọn thành công. Cuối cùng, một số công cụ phân tích dùng để dự báo tương lai của các ngành mới nổi sẽ được trình bày cùng với những nguyên lý lựa chọn những ngành mới nổi có triển vọng tốt để thâm nhập.

Môi trường cơ cấu

Mặc dù các ngành mới nổi có thể có cơ cấu hoàn toàn khác nhau, có một số yếu tố cơ cấu chung dường như là đặc trưng của nhiều ngành ở giai đoạn phát triển này. Hầu hết các yếu tố này

đều có liên quan tới: hoặc là sự thiếu vắng những cơ sở vững chắc cho cạnh tranh hay những luật chơi khác, hoặc quy mô ban đầu nhỏ và sự mới mẻ của ngành.

NHỮNG ĐẶC TRƯNG CƠ CẤU CHUNG

Sự không chắc chắn về công nghệ. Một ngành mới nổi thường có sự không chắc chắn về công nghệ: cấu hình sản phẩm như thế nào sẽ là tốt nhất? công nghệ sản xuất nào sẽ có hiệu quả nhất? Ví dụ, trong ngành sản xuất chuông báo cháy, có sự không chắc chắn liệu công nghệ ion hay công nghệ chụp điện trong phát hiện cháy sẽ thắng thế. Cả hai công nghệ này đều đang được các công ty khác nhau sản xuất [1]. Cách tiếp cận của Phillips và của RCA trong công nghệ đĩa video đang đối đầu với nhau hòng trở thành chuẩn trong ngành, giống như sự cạnh tranh giữa các chuẩn công nghệ tivi vào thập kỷ 40. Những công nghệ sản xuất khác nhau có thể cùng tồn tại, tất cả đều chưa được thử thách trên quy mô lớn. Trong ngành chế tạo sợi quang, chẳng hạn, có ít nhất năm quy trình công nghệ khác nhau do những công ty khác nhau hỗ trợ.

Sự không chắc chắn về chiến lược. Liên quan đến sự không chắc chắn về công nghệ (nhưng có nguyên nhân rộng hơn) là việc có vô số những cách tiếp cận chiến lược khác nhau mà các đối thủ trong ngành có thể thực hiện. Chưa có chiến lược nào được xác định rõ ràng là "đúng" và các doanh nghiệp đang mò mẫm với những chiến lược sản phẩm/định vị thị trường, tiếp thị, dịch vụ, ... khác nhau cũng như đánh cược vào những cấu hình sản phẩm và công nghệ sản xuất khác nhau. Ví dụ, các hãng thiết bị sưởi năng lượng mặt trời đang có quan điểm khác nhau về chiến lược cung cấp thiết bị rời hay cung cấp cả hệ thống, về phân đoạn thị trường và các kênh phân phối. Liên quan mật thiết tới vấn đề này, các doanh nghiệp thường có thông tin nghèo nàn về các đối thủ, các đặc tính của khách hàng và các điều kiện của ngành trong thời kỳ mới nổi. Chẳng hạn, không ai biết hết tất cả đối thủ của mình là ai và những thông tin về doanh số và thị phần trong ngành thường không có.

---

1 Abernathy (1978) gọi một cách khác chính xác hiện tượng này là "sự vắng bóng của các "thiết kế ưu việt - dominant design" của sản phẩm / dịch vụ

Chi phí ban đầu cao nhưng giảm nhanh. Sản lượng thấp và việc mới sản xuất thường gây ra chi phí sản xuất trong thời kỳ mới nổi cao hơn so với mức chi phí mà ngành có tiềm năng đạt đến. Ngay cả với những công nghệ mà đường học tập (learning curve) sớm đi ngang, đường học tập cũng thường rất dốc. Các ý tưởng cải tiến thủ tục, tổ chức nhà máy...sẽ xuất hiện nhanh chóng và các nhân viên sẽ có những nhảy vọt về năng suất khi họ đã làm quen với công việc. Doanh số tăng bổ sung vào quy mô sản xuất và sản lượng của các doanh nghiệp. Những yếu tố này sẽ nổi bật nếu, như thường xảy ra, công nghệ trong giai đoạn ngành mới nổi sử dụng nhiều lao động hơn các giai đoạn sau này.

Kết quả của đường học tập dốc (steep learning curve) là chi phí cao lúc ban đầu sau đó sẽ giảm xuống rất nhanh. Nếu chi phí giảm do kết quả học tập kết hợp với việc lợi dụng gặt hái được lợi thế kinh tế nhờ quy mô khi ngành tăng trưởng, chi phí thậm chí còn giảm nhanh hơn nữa.

Những công ty non trẻ và những công ty do nhân viên tách ra thành lập. Giai đoạn mới nổi của ngành thường gắn với sự hiện diện của tỷ lệ lớn nhất những công ty mới được thành lập (khác với những đơn vị mới của các công ty hiện có). Các doanh nghiệp mới tràn ngập trong các ngành mới nổi hiện thời như trong ngành máy tính cá nhân và thiết bị sưởi năng lượng mặt trời cũng như đã từng xảy ra trong giai đoạn đầu của ngành ô tô (Packard, Hudson, Nash và hàng tá doanh nghiệp khác) và giai đoạn đầu của ngành máy tính mini (ví dụ Digital Equipment, Data General, Computer Automation). Do thiếu những luật chơi đã định hình hay lợi thế kinh tế nhờ quy mô, các công ty mới thành lập có điều kiện tham gia vào các ngành công nghệ mới nổi (điều này sẽ được thảo luận sâu hơn sau).

Liên quan tới sự hiện diện của các công ty mới thành lập là sự ra đời của nhiều doanh nghiệp do các nhân viên tách ra thành lập riêng. Digital Equipment đã sinh ra rất nhiều công ty nhỏ trong ngành máy tính mini (ví dụ Data General) cũng giống như Varian Associates (ví dụ, General Automation) và Honeywell. Có rất nhiều ngành khác cũng có vô số các doanh nghiệp sinh ra do các nhân viên tách ra thành lập. Hiện tượng nhân viên tách ra

lập doanh nghiệp riêng gắn với nhiều yếu tố. Trước hết, trong một môi trường tăng trưởng nhanh và nhiều cơ hội, phần thưởng của việc góp cổ phần lập công ty dường như rất hấp dẫn so với mức lương tại một công ty hiện có. Hai là, do tính lan tỏa của công nghệ và chiến lược trong giai đoạn mới nổi, các nhân viên của các hãng hiện có thường có điều kiện sáng tạo ra những ý tưởng mới và tốt hơn, lợi dụng sự tiếp xúc gần gũi của họ với những hoạt động trong ngành. Đôi khi họ ra đi để gia tăng khả năng kiếm lợi nhưng trong nhiều trường hợp, nhân viên ra đi bởi vì ý tưởng mới của họ gặp phải sự thờ ơ của cấp trên, có lẽ do chúng sẽ làm ảnh hưởng đến những khoản đầu tư mà doanh nghiệp đã thực hiện trước đây. Những nhà quan sát ngành cho rằng, Data General được thành lập khi Edson de Castro và một nhóm nhân viên của Digital Equipment không thể bán cho công ty một ý tưởng sản phẩm mới mà họ tin rằng có tiềm năng lớn. Miễn là cơ cấu ngành không tạo ra những hàng rào gia nhập đáng kể đối với những hãng mới ra đời, việc nhân viên tách ra thành lập doanh nghiệp riêng có thể là một hiện tượng phổ biến trong các ngành mới nổi.

Những khách mua hàng lần đầu. Khách hàng với sản phẩm hay dịch vụ của một ngành mới nổi là những khách hàng mua hàng lần đầu. Do đó, nhiệm vụ của bộ phận marketing là phải lôi kéo khách hàng thay thế sản phẩm hay mua sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Bộ phận này phải giới thiệu với khách hàng về những đặc tính và chức năng cơ bản của sản phẩm mới và làm cho họ tin rằng sản phẩm thực sự có những chức năng đó, rằng rủi ro của việc mua hàng là nhỏ so với những lợi ích tiềm năng của nó. Ví dụ, hiện tại các công ty sản xuất thiết bị sưởi bằng năng lượng mặt trời đang tìm cách để thuyết phục các chủ căn hộ và người mua nhà rằng lợi ích tiết kiệm năng lượng của sản phẩm là có thật, rằng hệ thống này sẽ vận hành ổn định, tin cậy; và rằng họ không cần phải đợi chính phủ hỗ trợ thuế thêm nữa để lựa chọn công nghệ mới này. Tôi sẽ trình bày nhiều hơn trong phần sau về những yếu tố khuyến khích khách hàng sớm gắn bó với một sản phẩm hay dịch vụ mới.

Tầm nhìn ngắn. Trong nhiều ngành mới nổi, áp lực phải phát

triển nền tảng khách hàng hoặc sản xuất sản phẩm đáp ứng được nhu cầu lớn đến mức các "nút cổ chai" và các vấn đề được giải quyết theo kiểu tình thế chứ không phải là kết quả của việc phân tích kỹ các điều kiện tương lai. Cùng lúc, những tập quán trong ngành thường sinh ra một cách tình cờ: ví dụ, trước yêu cầu phải xác lập một phương pháp định giá, một hãng đã áp dụng một hệ thống giá kép mà ông giám đốc tiếp thị đã từng sử dụng ở công ty cũ; sau đó các hãng khác trong ngành cũng bắt chước theo vì không có lựa chọn nào sẵn có lúc đó. Trong cả hai trường hợp này, "chuẩn mực" của ngành, điều đã được bàn ở chương 3, được hình thành.

Trợ cấp. Trong nhiều ngành mới nổi, đặc biệt là những ngành với công nghệ mới mang tính đột phá hoặc giải quyết những vấn đề mà xã hội quan tâm, có thể có các loại trợ cấp dành cho các doanh nghiệp mới tham gia vào ngành. Trợ cấp có thể đến từ nhiều nguồn chính phủ và phi chính phủ khác nhau. Một ví dụ nổi bật là các chương trình trợ cấp lớn cho ngành năng lượng mặt trời và biến năng lượng hóa thạch thành xăng vào đầu thập kỷ 80. Trợ cấp có thể được cấp trực tiếp cho các doanh nghiệp dưới hình thức tài trợ hoặc có thể gián tiếp thông qua ưu đãi thuế, trợ cấp cho người mua v.v.... Trợ cấp thường làm tăng sự bất ổn trong ngành; do nó khiến ngành phụ thuộc vào các quyết định chính trị, thứ có thể bị đảo ngược hay thay đổi nhanh chóng. Trong khi trợ cấp rõ ràng là có lợi cho sự phát triển của ngành về một số mặt, chúng thường gắn với việc các cơ quan chính phủ tham gia vào ngành, điều có thể gây ra một số hạn chế. Tuy nhiên, để vượt qua những khó khăn khi khởi nghiệp nhiều ngành mới nổi tìm cách xin trợ cấp, chẳng hạn như những người nuôi thủy sản đã tích cực vận động xin trợ cấp vào năm 1980.

NHỮNG HÀNG RÀO DI CHUYỂN BAN ĐẦU

Trong một ngành mới nổi, đặc tính của các hàng rào di chuyển thường khác với đặc tính ở những giai đoạn phát triển sau. Những hàng rào di chuyển phổ biến ở thời kỳ này là:

- Công nghệ độc quyền;

- Sự tiếp cận các kênh phân phối;
- Sự tiếp cận đến nguồn nguyên liệu thô hay những đầu vào khác với chi phí và chất lượng hợp lý;
- Những lợi thế về chi phí có được nhờ kinh nghiệm, điều càng có ý nghĩa trong bối cảnh không chắc chắn về công nghệ và cạnh tranh.
- Rủi ro đầu tư, điều làm tăng chi phí cơ hội thực tế của vốn và do đó làm tăng hàng rào về vốn.

Như đã được thảo luận trong chương 8, một số hàng rào – chẳng hạn như công nghệ độc quyền, sự tiếp cận đến kênh phân phối, hiệu ứng học tập và rủi ro – có khuynh hướng suy giảm hoặc đánh mất tầm quan trọng khi ngành phát triển. Mặc dù có những ngoại lệ, những hàng rào di chuyển ở thời kỳ đầu thường không phải là thương hiệu (vì thương hiệu mới chỉ đang được xây dựng), lợi thế kinh tế nhờ quy mô (ngành vẫn còn quá nhỏ để có lợi thế kinh tế nhờ quy mô) hay vốn (các hãng lớn ngày nay có thể huy động được nguồn vốn khổng lồ cho những khoản đầu tư rủi ro thấp).

Bản chất của những hàng rào thời kỳ này chính là lý do chính lý giải tại sao chúng ta thấy các công ty mới thành lập trong những ngành mới nổi. Những hàng rào điển hình thời kỳ này ít xuất phát từ yêu cầu phải huy động nguồn lực lớn mà thường là từ khả năng chịu đựng rủi ro, khả năng sáng tạo công nghệ và đưa ra những quyết định sáng suốt để có được các nguồn cung cấp đầu vào và kênh phân phối đầu ra. Những hàng rào kiểu này cũng giúp giải thích tại sao các công ty đã thành danh thường không phải là những doanh nghiệp đầu tiên nhảy vào những ngành mới, ngay cả khi chúng có thế mạnh rõ ràng. Các công ty đã thành danh có thể định giá chi phí cơ hội của vốn cao hơn và thường không sẵn sàng chịu đựng những rủi ro về công nghệ và sản phẩm cần thiết trong những giai đoạn đầu phát triển của ngành. Ví dụ, các công ty đồ chơi tham gia khá muộn vào sản phẩm trò chơi video mặc dù chúng có thế mạnh rõ ràng về mặt hiểu biết khách hàng, thương hiệu và hệ thống phân phối. Sự thay đổi chóng mặt về công nghệ là một rủi ro đáng sợ. Tương tự, những hãng sản xuất bóng điện tử truyền thống là những công ty chậm tham gia vào ngành chế tạo bán dẫn, còn những nhà sản

xuất bình pha cà phê lại bị những nhà sản xuất máy pha cà phê tự động mới như Mr. Coffee đánh bại. Tuy nhiên, tham gia muộn cũng có một số lợi thế mà chúng ta sẽ bàn luận sau.

Những vấn đề hạn chế sự phát triển của ngành

Các ngành mới nổi thường phải đối mặt với những vấn đề có mức độ nghiêm trọng khác nhau khi nỗ lực đưa ngành cất cánh. Những vấn đề này xuất phát từ sự non trẻ của ngành, tăng trưởng của chúng phụ thuộc vào các thực thể bên ngoài và những ngoại ứng từ sự phát triển của chúng do yêu cầu phải lôi kéo khách hàng sử dụng sản phẩm.

Thiếu khả năng đảm bảo nguồn nguyên liệu thô và linh kiện. Sự phát triển của một ngành mới nổi đòi hỏi phải có các nhà cung cấp mới hay các nhà cung cấp hiện tại nâng cao sản lượng và/hoặc điều chỉnh các nguyên liệu và linh kiện để đáp ứng những nhu cầu của ngành. Trong quá trình này, việc thiếu nguyên liệu và linh kiện nghiêm trọng xảy ra phổ biến trong các ngành mới nổi. Ví dụ, việc thiếu bóng hình màu trong giữa thập kỷ 60 là một vấn đề chiến lược quan trọng ảnh hưởng đến các thành viên trong ngành sản xuất chip trò chơi video, đặc biệt là những chip dành cho các trò chơi đơn chip do General Instrument khởi xướng, rất khan hiếm và những doanh nghiệp mới không thể có được chúng trong vòng hơn một năm kể từ khi chúng được giới thiệu.

Thời kỳ giá nguyên liệu leo thang. Do nhu cầu tăng mạnh và nguồn cung không đủ, giá những nguyên liệu chủ chốt thường leo thang trong những thời kỳ đầu của một ngành mới nổi. Điều này xảy ra một phần là do quan hệ kinh tế cung cầu, một phần là do các nhà cung cấp nhận ra giá trị sản phẩm của họ đối với một ngành đang khát nguyên liệu. Tuy nhiên, khi các nhà cung cấp mở rộng (hoặc các doanh nghiệp trong ngành tích hợp ngược để giải quyết "nút cổ chai"), giá nguyên liệu thô có thể rơi nhanh không kém. Điều này sẽ không xảy ra khi các nguồn cung nguyên liệu không dễ dàng mở rộng, chẳng hạn như nguồn cung mỏ khoáng sản và lao động có kỹ năng.

Cơ sở hạ tầng thiếu thốn. các ngành mới nổi thường phải đối mặt với những khó khăn do thiếu những cơ sở hạ tầng phù hợp: các kênh phân phối, các cơ sở dịch vụ, thợ máy, các sản phẩm bổ sung (ví dụ địa điểm đỗ cho các phương tiện vận tải giải trí, nguồn than để sản xuất khí từ than) v.v...,

Thiếu sự chuẩn hóa về sản phẩm và công nghệ. Việc thiếu sự nhất trí về sản phẩm và các tiêu chuẩn kỹ thuật làm trầm trọng thêm vấn đề nguồn cung nguyên liệu hay sản phẩm bổ sung và có thể cản trở việc tiết kiệm chi phí. Sự thiếu nhất trí thường do tính không chắc chắn về sản phẩm và công nghệ trong một ngành mới nổi.

Khả năng lạc hậu nhanh chóng của sản phẩm. Sự tăng trưởng của một ngành mới nổi sẽ bị ảnh hưởng nếu các khách hàng nhận thức rằng những thế hệ công nghệ thứ hai hay thứ ba sẽ khiến cho những sản phẩm hiện tại trở nên lỗi thời. Khi đó, khách hàng sẽ chờ đợi tiến bộ công nghệ mới và tiến trình cắt giảm chi phí bị chậm lại. Hiện tượng này đã xảy ra trong nhiều ngành công nghệ như đồng hồ điện tử và máy tính điện tử bỏ túi.

Sự bối rối của khách hàng. Các ngành mới nổi thường bị trở ngại vì sự bối rối của khách hàng do có quá nhiều cách tiếp cận sản phẩm, nhiều biến thể công nghệ và những tuyên bố mâu thuẫn nhau của các đối thủ. Tất cả những điều này là biểu hiện của sự không chắc chắn về công nghệ; kết quả của nó là sự thiếu nhất trí và chuẩn hóa về công nghệ của các doanh nghiệp trong ngành. Sự bối rối này có thể hạn chế doanh số của ngành do nó làm tăng cảm nhận rủi ro khi mua hàng của khách hàng. Ví dụ, một số nhà quan sát cho rằng những tuyên bố trái ngược của các nhà sản xuất chuông báo cháy dùng công nghệ ion và chuông báo cháy dùng công nghệ điện hình khiến cho khách hàng tạm dừng việc mua hàng. Có một bài báo đã tóm tắt một vấn đề tương tự xảy ra với ngành thiết bị sưởi năng lượng mặt trời vào năm 1979 như sau:

> Cũng quan trọng đối với sức khỏe tương lai của ngành là mức độ thành công của sản phẩm trong việc đáp ứng kỳ vọng của

khách hàng. "Quá nhiệt tình, ngu dốt và những lợi ích ích kỷ đang đe dọa khả năng áp dụng thành công một nguồn năng lượng tuyệt vời cho nhu cầu của người Mỹ", Loff phát biểu tại hội nghị năng lượng mặt trời ở Denver. Trong khi Loff nhấn mạnh rằng việc chậm trễ trong ưu đãi thuế là một nguyên nhân khiến ngành gặp khó khăn, ông ta cũng đổ lỗi cho "những sứ giả của năng lượng mặt trời, những vấn đề và thất bại với hệ thống thiết bị sưởi năng lượng mặt trời trong các tòa nhà và .... những tuyên bố thiếu trách nhiệm của các nhà cung cấp" [2].

Chất lượng sản phẩm không ổn định. Do nhiều doanh nghiệp mới thành lập, thiếu tiêu chuẩn và sự không chắc chắn về công nghệ, chất lượng sản phẩm trong các ngành mới nổi thường không ổn định. Điều này, ngay cả khi chỉ do một vài doanh nghiệp gây ra, có thể có ảnh hưởng tiêu cực lên hình ảnh và tính tin cậy của toàn bộ ngành. Những lỗi trong trò chơi video, chẳng hạn như làm cháy bóng đèn hình tivi đã kéo lùi tăng trưởng ở thời kỳ đầu y hệt như việc hoạt động thất thường của đồng hồ điện tử (và của những trung tâm tân trang ôtô nhượng quyền), đã tạo ra sự nghi ngại trong khách hàng.

Hình ảnh và độ tin cậy đối với cộng đồng tài chính. Do còn non trẻ, mức độ không chắc chắn cao, sự bối rối của khách hàng và chất lượng không ổn định, hình ảnh và độ tin cậy của các ngành mới nổi đối với cộng đồng tài chính có thể không tốt. Điều này có thể ảnh hưởng không chỉ đến khả năng thu hút nguồn vốn chi phí thấp của các doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng đến khả năng nhận được tín dụng tiêu dùng của các khách hàng. Mặc dù khó khăn về nguồn vốn có thể là tình huống phổ biến nhất, một số ngành (thường là các doanh nghiệp công nghệ cao) dường như lại là ngoại lệ. Trong những ngành như máy tính mini và truyền dữ liệu, ngay cả những doanh nghiệp mới hình thành cũng được phố Wall ưu ái với nguồn vốn rẻ [3].

2 "The coming boom in solar energy", Business week, 9 tháng 10 năm 1978.

3 Xem các ví dụ khác trong Fruhan (1979)

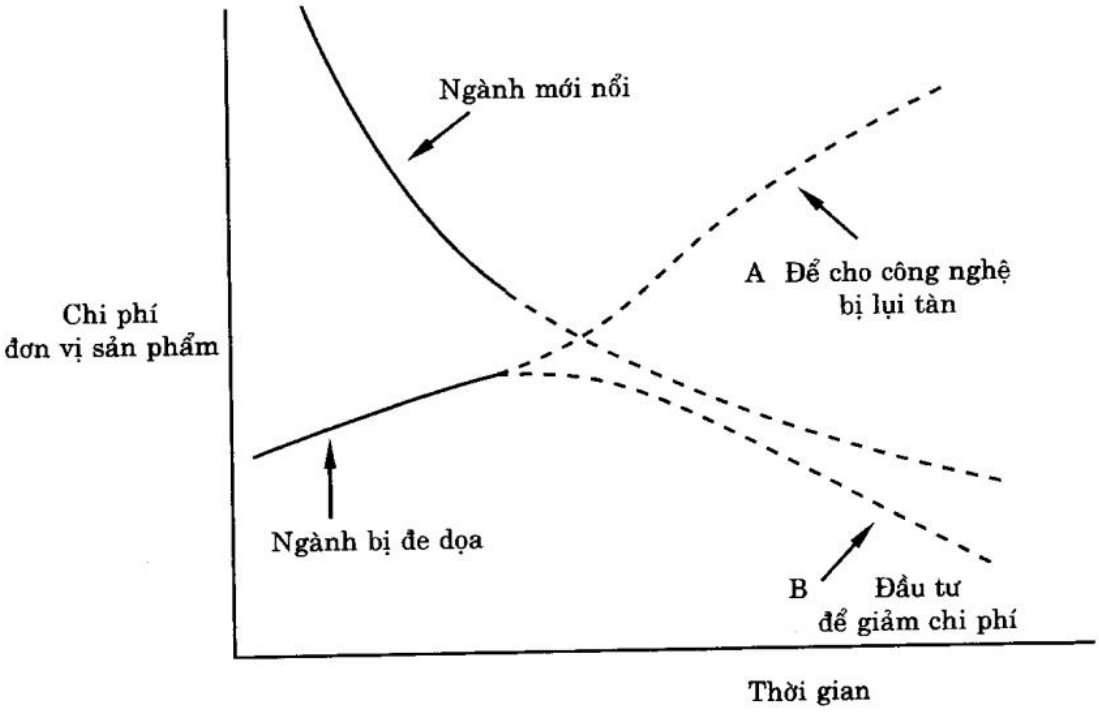
Sự chuẩn y pháp lý. Các ngành mới nổi thường gặp phải sự trì trệ và quan liêu của các cơ quan quản lý khi cần chuẩn y hay công nhận những phương pháp mới trong những lĩnh vực chịu sự quản lý. Ví dụ, ngành xây dựng nhà lắp ghép đã bị què quặt do sự cứng nhắc của các bộ luật xây dựng và những sản phẩm y tế mới hiện nay phải chịu quá trình kiểm định tiền chứng nhận bắt buộc rất dài. Mặt khác, chính sách của chính phủ có thể đưa một ngành mới nổi lên bản đồ chú ý gần như ngay lập tức, như đã từng làm với luật bắt buộc về chuông báo cháy.

Nếu một ngành mới nổi nằm ngoài những lĩnh vực có truyền thống chịu sự quản lý, các quy định đôi khi ra đời đột ngột và có thể làm chậm sự phát triển của ngành. Ví dụ, các nhà quản lý vốn chẳng hề chú ý đến ngành sản xuất nước khoáng cho đến khi ngành này mở rộng sản xuất mạnh mẽ vào giữa thập kỷ 70. Tuy nhiên, khi đã đạt tới một quy mô đáng kể, các nhà sản xuất nước khoáng lại bị chìm trong những quy định về nhãn hiệu và y tế [4]. Hiện tượng này cũng xảy ra trong ngành xe đạp và cưa xích; một khi sự tăng trưởng bùng nổ làm tăng quy mô của ngành, nó sẽ lọt vào sự chú ý của các nhà quản lý.

Chi phí cao. Do nhiều điều kiện cơ cấu mô tả ở trên, các ngành mới nổi thường có chi phí đơn vị sản phẩm cao hơn nhiều mức chi phí mà chúng có thể đạt được ở giai đoạn sau. Điều này đôi khi đòi hỏi các doanh nghiệp ban đầu phải bán dưới giá thành hoặc hạn chế sự phát triển của ngành. Vấn đề này tạo ra vòng luẩn quẩn về chi phí – sản lượng.

Phản ứng của các thực thể bị đe dọa (threatened entities). Sự hình thành một ngành mới nổi gần như luôn tạo ra đe dọa đối với một số thực thể. Đó có thể là ngành sản xuất sản phẩm thay thế, công đoàn, các kênh phân phối gắn với sản phẩm cũ và thích sự ổn định, v.v.... Ví dụ, hầu hết các nhà sản xuất điện đang vận động hành lang chống lại trợ cấp cho năng lượng mặt trời bởi vì họ tin rằng năng lượng mặt trời sẽ không đáp ứng được nhu cầu điện lúc cao điểm. Công đoàn ngành xây dựng thì đấu tranh mạnh mẽ chống lại nhà lắp ghép.

4 "Mineral Water could drown in regulation", Business Week, 11 tháng 6 năm 1979.



Hình 10-1: Phản ứng của một ngành bị đe dọa bởi hàng hóa thay thế

Những thực thể bị đe dọa này có thể đấu tranh chống lại ngành mới nổi theo nhiều cách. Một cách là thông qua đấu trường luật pháp hay chính trị. Cách khác là tiến hành trên bàn mặc cả tập thể. Trong trường hợp một ngành bị đe dọa bởi sản phẩm thay thế, phản ứng của nó có thể diễn ra dưới các hình thức như hy sinh lợi nhuận để giảm giá (hoặc tăng các chi phí như marketing) hoặc đầu tư vào nghiên cứu và phát triển nhằm khiến cho sản phẩm bị đe dọa trở nên cạnh tranh hơn. Hình 10-1 minh họa hình thức phản ứng thứ hai này [5]. Nếu ngành bị đe dọa chọn cách đầu tư để cố gắng làm giảm chi phí, rõ ràng là mục tiêu tăng quy mô và kinh nghiệm để giảm giá sản phẩm mà ngành mới nổi hướng tới là một mục tiêu động.

Khả năng những ngành bị đe dọa từ bỏ lợi nhuận (bằng việc giảm giá bán) hoặc đầu tư mạnh mẽ để giảm chi phí nhằm giữ sản lượng sẽ

5 Sơ đồ này do John Forbus của công ty McKinsey & Company đề xuất.

phụ thuộc trực tiếp vào các *hàng rào rút lui khỏi ngành* (xem chương 1 và 12). Nếu những hàng rào này cao bởi những tài sản chuyên môn hóa, tầm quan trọng chiến lược, sự gắn bó tình cảm hay những nguyên nhân khác, ngành mới nổi có thể phải đối mặt với những nỗ lực mạnh mẽ, thậm chí liều lĩnh của ngành bị đe dọa.

Thị trường thâm nhập sớm và thị trường thâm nhập muộn [6]

Một trong những câu hỏi quan trọng cho mục đích chiến lược trong một ngành mới nổi thường là đánh giá xem thị trường nào các sản phẩm của ngành nên thâm nhập sớm và thị trường nào có thể thâm nhập sau. Điều này không chỉ giúp tập trung các nỗ lực phát triển sản phẩm và marketing mà còn có vai trò thiết yếu trong việc dự báo sự phát triển cơ cấu, bởi vì những thị trường ban đầu thường có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách thức phát triển của ngành.

Các thị trường, phân đoạn thị trường và thậm chí những khách hàng cụ thể trong các phân đoạn có thể có sự tiếp nhận rất khác nhau đối với một sản phẩm mới. Có nhiều tiêu chuẩn dường như có vai trò quyết định sự tiếp nhận này và các doanh nghiệp trong ngành mới nổi có thể tác động tới hoặc vượt qua một số tiêu chuẩn này [7].

Tính chất của lợi ích mà sản phẩm đem lại. Có lẽ yếu tố quyết định quan trọng nhất đối với sự tiếp nhận sản phẩm mới của khách hàng là tính chất của lợi ích kỳ vọng. Chúng ta có thể hình dung một thang lợi ích mà sản phẩm có thể đem lại, từ một sản phẩm chỉ có lợi thế chi phí cho đến sản phẩm có những tính năng mà không thể có được ở những sản phẩm khác. Trường hợp trung gian là những sản phẩm đem lại những tính năng có thể có được ở sản phẩm khác nhưng với chi phí cao hơn.

---

6 Những ý tưởng trong phần này được hỗ trợ rất lớn từ công trình của Margaret O. Lawrence, người sau này là trợ lý nghiên cứu về chính sách kinh doanh tại Trường kinh doanh Harvard.

7 Những tiêu chuẩn này cũng có thể áp dụng vào dự báo những thị trường đầu tiên cho các loại sản phẩm mới trong một ngành đã có chỗ đứng vững chắc.

Những thị trường đầu tiên mua một sản phẩm mới thường là những thị trường mà sản phẩm có lợi thế về tính năng. Điều này xảy ra vì trong thực tế khi đứng trước lợi thế về chi phí, khách hàng thường nghi ngờ khi xét tới tính mới mẻ, không chắc chắn và hoạt động thất thường của ngành mới nổi, đó là chưa kể những yếu tố khác sẽ được bàn tới sau. Dù lợi thế của một sản phẩm mới là chi phí hoặc tính năng thì sự tiếp nhận của khách hàng vẫn phụ thuộc vào nhiều khía cạnh khác của những lợi ích mà sản phẩm đem lại:

LỢI THẾ TÍNH NĂNG (PERFORMANCE ADVANTAGE):

- Lợi thế tính năng của sản phẩm đối với những khách hàng cụ thể lớn ở mức nào? Mỗi khách hàng sẽ có đánh giá khác nhau về lợi thế này bởi vì họ có hoàn cảnh khác nhau.
- Lợi thế đó có dễ nhận thấy không?
- Nhu cầu của khách hàng cần phải có những tính năng cải tiến mà sản phẩm đem lại có cấp bách không?
- Lợi thế tính năng này của sản phẩm có giúp cải thiện vị thế cạnh tranh của khách hàng không?
- Áp lực cạnh tranh thúc ép phải thay đổi có lớn không? Những lợi thế tính năng giúp chống lại một đe dọa đối với hoạt động kinh doanh của khách hàng hoặc có tính phòng vệ thường kích thích mua hàng mạnh hơn những tính năng tạo cơ hội để khách hàng cải thiện khả năng tấn công đối thủ.
- Mức độ nhạy cảm với giá và/hoặc chi phí của khách hàng ra sao, nếu tính năng phụ thêm này kéo theo chi phí cao?

LỢI THẾ CHI PHÍ (COST ADVANTAGE):

- Lợi thế chi phí đối với một khách hàng cụ thể lớn ở mức nào?
- Lợi thế đó có dễ nhận thấy không?
- Có thể duy trì lâu dài lợi thế chi phí bằng cách hạ thấp chi phí không?
- Áp lực cạnh tranh thúc ép phải thay đổi có lớn không?
- Chiến lược kinh doanh của khách hàng có theo định hướng chi phí không?

Trong một số trường hợp, khách hàng bị bắt buộc theo quy định (hoặc theo yêu cầu của các thực thể khác, như công ty bảo hiểm nhằm có đủ điều kiện bảo hiểm) phải mua một sản phẩm mới phục vụ một chức năng cụ thể nào đó. Trong trường hợp đó, khách hàng thường mua những sản phẩm có chi phí thấp nhất đạt các yêu cầu kỹ thuật.

Sản phẩm tiên tiến nhất tạo ra được lợi ích đáng kể. Một yếu tố quan trọng thứ hai quyết định việc khách hàng có sớm sử dụng sản phẩm mới không là những tính năng công nghệ mà ứng dụng của họ đòi hỏi ở sản phẩm. Một số khách hàng có thể thu được lợi ích lớn ngay cả với những phiên bản sơ khai của sản phẩm mới trong khi những khách hàng khác sẽ đòi hỏi những phiên bản tinh vi hơn. Ví dụ, các nhà khoa học trong phòng thí nghiệm sẽ hài lòng với những máy tính mini tốc độ thấp, chi phí tương đối cao để giải quyết các vấn đề xử lý số liệu mà không có sản phẩm thay thế nào khác. Ngược lại, các ứng dụng kế toán và điều khiển đòi hỏi những phiên bản chi phí thấp hơn và phức tạp hơn và những ứng dụng này đã phát triển sau.

Thiệt hại nếu sản phẩm hỏng. Những khách hàng phải chịu thiệt hại khá lớn khi sản phẩm hỏng thường sẽ chậm chạp trong sử dụng sản phẩm mới hơn những người có rủi ro thấp hơn. Những khách hàng sử dụng sản phẩm mới cho một hệ thống tích hợp thường có thiệt hại khi sản phẩm hỏng cao, cũng như những khách hàng phải chịu phạt rất cao nếu sản phẩm ngừng hoạt động vì một lý do nào đó. Thiệt hại do sản phẩm hỏng gây ra cũng phụ thuộc vào các nguồn lực của khách hàng. Ví dụ, những cá nhân giàu có có lẽ ít lo lắng nếu xe trượt tuyết mới mua của họ không hoạt động hoặc ít đòi bồi thường hơn những cá nhân mà việc mua sản phẩm này sẽ làm giảm khả năng mua những sản phẩm giải trí khác.

Chi phí ứng dụng hoặc chuyển đổi. Chi phí ứng dụng một sản phẩm mới hay thay thế một sản phẩm cũ bằng sản phẩm mới khác nhau với mỗi khách hàng. Những chi phí này tương tự như chi phí chuyển đổi đã được thảo luận ở chương 1 và chương 6 và bao gồm những chi phí sau:

- Chi phí tái đào tạo nhân viên;
- Chi phí mua những thiết bị phụ trợ mới;
- Chi phí do loại bỏ thiết bị cũ chưa khấu hao hết;
- Chi phí vốn cho sự thay đổi
- Chi phí nghiên cứu và phát triển hay chi phí kỹ thuật cho sự thay đổi;
- Chi phí sửa đổi những quy trình sản xuất hay những khía cạnh liên quan trong kinh doanh.

Những chi phí thay đổi có thể khó nhận ra. Ví dụ, khi áp dụng công nghệ hóa gas từ than mới thay vì mua gas từ nhà cung cấp năng lượng, một khách hàng tương lai thường phải đối phó với những thay đổi trong đặc tính hóa học của gas. Với một số khách hàng, điều này ảnh hưởng đến chất lượng gas trong hoạt động sản xuất của họ và đòi hỏi những khoản đầu tư để điều chỉnh sản xuất ở đó.

Chi phí để thay đổi thường chịu tác động bởi tốc độ thay đổi, khi tốc độ có thể điều khiển được và bởi những yếu tố như:

- Liệu sản phẩm mới sẽ phục vụ một chức năng mới hay chỉ thay thế một sản phẩm hiện có; sự thay thế thường đòi hỏi chi phí tái đào tạo, chi phí đầu tư chưa khấu hao xong v.v...;
- Độ dài của chu kỳ thay đổi thiết kế; thường dễ thay thế một sản phẩm mới trong giai đoạn thay đổi thiết kế thường lệ hơn là thay thế đòi hỏi phải tái thiết kế sản phẩm bất thường.

Dịch vụ hỗ trợ. Liên quan gần gũi với chi phí thay đổi về ảnh hưởng đến thời điểm áp dụng là những yêu cầu mà khách hàng đòi hỏi đối với các dịch vụ hỗ trợ (như sửa chữa, kỹ thuật) sử dụng sản phẩm mới. Ví dụ, nếu sản phẩm mới đòi hỏi những công nhân điều hành có kỹ năng hay các chuyên viên dịch vụ, nhiều khả năng những khách hàng có sẵn các nguồn lực hoặc có kinh nghiệm xử lý chúng sẽ sử dụng trước.

Chi phí do thiết bị bị lỗi thời. Đối với mỗi khách hàng cụ thể, sự ra đời các thế hệ công nghệ mới trong ngành mới nổi sẽ làm các thế hệ sản phẩm cũ trở nên lỗi thời ở mức độ khác nhau. Một số khách hàng có thể gặt hái toàn bộ lợi ích mà họ cần từ thế hệ

sản phẩm đầu tiên trong khi những khách hàng khác sẽ bị buộc phải mua các thế hệ sản phẩm tiếp theo để duy trì khả năng cạnh tranh. Phụ thuộc vào các chi phí thay đổi, những khách hàng này ít nhiều sẽ cân nhắc khi mua sản phẩm sớm.

Những hàng rào luật pháp hoặc lao động bất cân xứng. Những hàng rào luật pháp đối với việc sử dụng sản phẩm mới có thể khác nhau giữa các khách hàng. Chẳng hạn, những nhà sản xuất thực phẩm và dược phẩm được giám sát chặt chẽ với mỗi thay đổi trong hoạt động sản xuất của họ trong khi doanh nghiệp trong các ngành khác có thể tự do thay đổi quy trình sản xuất. Sự bất cân xứng này cũng diễn ra với những trì trệ do thỏa ước lao động tạo ra.

Những nguồn lực để chuyển đổi. Các khách hàng sẽ có khả năng nguồn lực khác nhau để chuyển đổi sang sản phẩm mới, bao gồm vốn, kỹ thuật và nhân lực nghiên cứu và phát triển.

Cảm nhận về thay đổi công nghệ. Các khách hàng có thể có kinh nghiệm và cảm nhận khác nhau về thay đổi công nghệ. Trong những ngành có đặc trưng thay đổi công nghệ nhanh và có trình độ công nghệ cao, một sản phẩm ra đời sẽ ít gây đe dọa so với trong một ngành có công nghệ thấp và ổn định. Liên quan đến điều này, thay đổi công nghệ được coi là cơ hội cải thiện vị thế chiến lược trong một số ngành trong khi lại luôn là một mối đe dọa trong những ngành khác. Những doanh nghiệp trong nhóm ngành thứ nhất nhiều khả năng là những khách hàng sớm mua sản phẩm mới hơn so với những doanh nghiệp trong nhóm ngành thứ hai, giả sử các yếu tố khác như nhau.

Rủi ro cá nhân của người ra quyết định. Các khách hàng sẽ chậm sử dụng sản phẩm mới nhất khi người chịu trách nhiệm ra quyết định sử dụng sản phẩm cảm thấy rủi ro lớn nhất nếu quyết định đó tỏ ra là sai lầm trong ngắn và trung hạn. Rủi ro cá nhân này có thể khác nhau rất lớn giữa các khách hàng, phụ thuộc vào cấu trúc sở hữu hay cấu trúc quyền lực của khách hàng.

Những lựa chọn chiến lược

Hoạch định chiến lược trong những ngành mới nổi phải đối phó với những sự không chắc chắn và những rủi ro trong giai đoạn phát triển này của ngành. Những luật chơi cạnh tranh phần lớn chưa được hình thành, cơ cấu của ngành chưa ổn định, nhiều khả năng thay đổi và rất khó chẩn đoán các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, những yếu tố này lại có mặt tích cực: giai đoạn mới nổi của một ngành có lẽ là giai đoạn có mức độ tự do về chiến lược lớn nhất và những lựa chọn chiến lược tốt sẽ có tác dụng cao nhất đến hiệu quả kinh doanh.

Định hình cơ cấu ngành. Vấn đề chiến lược quan trọng nhất trong các ngành mới nổi là khả năng định hình cơ cấu ngành của doanh nghiệp. Thông qua lựa chọn của mình, doanh nghiệp có thể cố gắng thiết lập các luật chơi trong những lĩnh vực như chính sách sản phẩm, phương pháp tiếp thị và chiến lược định giá. Trong những giới hạn mà đặc trưng kinh tế cơ bản của ngành và nguồn lực của doanh nghiệp quy định, doanh nghiệp phải tìm cách định hình các luật chơi trong ngành sao cho chúng đem lại cho doanh nghiệp vị trí tốt nhất trong dài hạn.

Ngoại ứng trong sự phát triển ngành. Trong một ngành mới nổi, một vấn đề chiến lược cơ bản là sự cân bằng giữa lợi ích chung của ngành và lợi ích riêng của doanh nghiệp. Do những nguy cơ với hình ảnh, độ tin cậy của ngành và sự bối rối của khách hàng (đã trình bày trong phần II của chương này), trong giai đoạn mới nổi, thành công của mỗi doanh nghiệp phụ thuộc một phần vào các doanh nghiệp khác trong ngành. Vấn đề nổi bật của ngành là phải khuyến khích khách hàng thay thế sản phẩm và thu hút những khách hàng mới và các doanh nghiệp thường muốn thúc đẩy quá trình chuẩn hóa sản phẩm, loại bỏ những nhà sản xuất có chất lượng kém, không trung thực và thể hiện sự nhất quán đối với các nhà cung cấp, khách hàng, chính phủ và cộng đồng tài chính trong giai đoạn này. Các doanh nghiệp phải tránh sử dụng các chiến lược làm hạ thấp các đối thủ. Những hiệp hội hay hội

nghị trong ngành có thể là một công cụ tốt để thực hiện những việc này. Ví dụ, trong ngành quản lý bệnh viện nổi lên từ năm 1970, tất cả các doanh nghiệp trong ngành đều phụ thuộc vào hình ảnh về mức độ chuyên nghiệp trong ngành và mức độ tin cậy của ngành đối với người cho vay. Các doanh nghiệp trong ngành đã có thông lệ là luôn ca ngợi ngành và các đối thủ.

Nhu cầu hợp tác trong ngành trong giai đoạn mới nổi dường như gây ra một tình thế "tiến thoái lưỡng nan" cho các doanh nghiệp, những người muốn theo đuổi vị thế thị trường của riêng mình; và điều đó thường có hại cho sự phát triển của ngành. Một doanh nghiệp có thể chống lại quá trình chuẩn hóa sản phẩm, điều cần thiết để giúp cho việc sửa chữa sản phẩm dễ dàng hơn và nâng cao lòng tin của khách hàng, do nó muốn duy trì tính độc đáo của sản phẩm hoặc muốn có được lợi thế từ việc những sản phẩm của nó được sử dụng làm chuẩn. Hoàn toàn có thể xác định chính xác liệu cách tiếp cận này có phải là tối ưu trong dài hạn hay không. Ví dụ, một số doanh nghiệp trong ngành sản xuất chuông báo cháy đang ủng hộ những tiêu chuẩn gây thiệt hại cho các doanh nghiệp khác. Cùng lúc đó, khách hàng tiếp tục bối rối không hiểu loại chuông nào thì tốt nhất. Câu hỏi ở đây là liệu ngành đã đủ phát triển để sự bối rối này trở thành một vấn đề đối với tương lai của ngành hay không.

Có thể khái quát hóa rằng sự cân bằng giữa tương lai của ngành và tương lai của doanh nghiệp phải chuyển dịch theo hướng của doanh nghiệp khi ngành bắt đầu đạt được quy mô đáng kể. Đôi khi, những doanh nghiệp có vị thế dẫn đầu như người phát ngôn của ngành, do mải mê với lợi ích của chính họ và của ngành, không nhận ra rằng họ cần phải thay đổi định hướng. Kết quả là họ bị tụt lại phía sau khi ngành trưởng thành.

Một hàm ý khác của những ngoại ứng trong sự phát triển của ngành là khả năng một doanh nghiệp ban đầu có thể phải cạnh tranh với một chiến lược mà nó sau cùng không muốn theo hoặc phải tham gia vào những phân đoạn thị trường mà nó có kế hoạch từ bỏ trong dài hạn. Những hành động "tạm thời" này có thể cần thiết để phát triển ngành nhưng một khi ngành đã phát triển, doanh nghiệp được tự do tìm kiếm vị trí tối ưu. Ví dụ, Corning Glass Works đã buộc phải đầu tư vào nghiên cứu các đầu nối, kỹ

thuật nối và nguồn sáng trong những ứng dụng sợi quang học mặc dù trong dài hạn Corning dường như chỉ muốn trở thành một nhà cung cấp cáp và sợi quang (bởi chất lượng của những thiết bị và kỹ thuật hiện tại là một cản trở đối với sự phát triển của sợi quang nói chung). Những khoản đầu tư không nằm trong ý muốn dài hạn của doanh nghiệp như thế là một phần của chi phí của doanh nghiệp tiên phong.

Vai trò thay đổi của các nhà cung cấp và kênh phân phối. Về mặt chiến lược, doanh nghiệp trong một ngành mới nổi phải chuẩn bị cho những thay đổi trong định hướng của các nhà cung cấp và các kênh phân phối khi ngành tăng trưởng về quy mô và tìm được chỗ đứng. Các nhà cung cấp có thể ngày càng muốn (hoặc bị buộc phải) đáp ứng cho những nhu cầu đặc biệt của ngành về chủng loại, dịch vụ và giao hàng. Tương tự, các kênh phân phối có thể ngày càng sẵn sàng phối hợp với các doanh nghiệp đầu tư vào cơ sở vật chất, quảng cáo v.v.... Sớm khai thác những thay đổi về định hướng này có thể đem lại cho doanh nghiệp lợi thế chiến lược.

Chuyển dịch hàng rào di chuyển. Như được trình bày ở phần trước của chương này, những hàng rào di chuyển ban đầu trong một ngành mới nổi có thể nhanh chóng bị xói mòn, thường là bị thay thế bởi những hàng rào hoàn toàn khác khi ngành tăng trưởng quy mô và khi công nghệ trưởng thành hơn. Điều này có nhiều hàm ý. Hàm ý rõ ràng nhất là các doanh nghiệp phải chuẩn bị để tìm ra những phương pháp bảo vệ vị trí mới và không được chỉ dựa vào những hàng rào như công nghệ độc quyền hay loại sản phẩm độc đáo đã thành công trong quá khứ. Ứng phó với sự chuyển dịch trong các hàng rào di chuyển có thể đòi hỏi nguồn vốn lớn hơn nhiều nguồn vốn cần thiết trong những giai đoạn đầu.

Một hàm ý khác là những doanh nghiệp gia nhập vào ngành có thể là các doanh nghiệp có tiếng tăm hơn vì ngành đã trở nên hấp dẫn hơn khi có quy mô lớn hơn và ngày càng ít rủi ro hơn, thường là dựa vào sự cạnh tranh trên cơ sở những hình thức hàng rào di chuyển mới, như quy mô và sức mạnh tiếp thị. Doanh nghiệp trong một ngành mới nổi phải dự báo được tính chất của các đối thủ gia nhập tiềm tàng, dựa trên cơ sở đánh giá về những hàng rào hiện

tại và tương lai, cùng với mức độ hấp dẫn của ngành đối với những loại doanh nghiệp khác nhau cũng như khả năng vượt qua rào cản của chúng.

Một hàm ý có liên quan đến sự gia tăng quy mô và sự trưởng thành về công nghệ của ngành là các khách hàng và nhà cung cấp có thể tích hợp vào ngành – điều đã xảy ra trong những ngành như đóng gói aerosol, phương tiện giải trí và máy tính điện tử bỏ túi. Doanh nghiệp phải chuẩn bị để đảm bảo nguồn cung cấp và thị trường nếu sự tích hợp này xảy ra hoặc tìm cách chặn đứng sự tích hợp này thông qua cạnh tranh.

CHỌN THỜI ĐIỂM GIA NHẬP

Một lựa chọn chiến lược quan trọng để cạnh tranh trong các ngành mới nổi là lựa chọn thời điểm gia nhập ngành thích hợp. Gia nhập sớm (đi tiên phong) có độ rủi ro cao nhưng có thể gặp phải rào cản gia nhập thấp, theo đó có thể có lợi nhuận lớn hơn. Gia nhập sớm sẽ là phù hợp nếu doanh nghiệp thỏa mãn những điều kiện sau:

- Hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp rất quan trọng đối với khách hàng; doanh nghiệp có thể nâng cao danh tiếng với việc trở thành kẻ tiên phong.
- Gia nhập sớm có thể khởi đầu quá trình học hỏi trong một doanh nghiệp mà ở đó đường học tập có vai trò quan trọng, kinh nghiệm rất khó bị bắt chước và sẽ không bị vô hiệu hóa bởi những thế hệ công nghệ tiếp theo.
- Khách hàng rất trung thành và vì thế doanh nghiệp nào bán cho khách hàng đầu tiên sẽ thu được lợi nhuận lâu dài.
- Doanh nghiệp có thể có được những lợi thế tuyệt đối về chi phí nhờ sớm cam kết với các nguồn cung nguyên liệu, các kênh phân phối v.v....

Gia nhập sớm sẽ đặc biệt rủi ro trong những hoàn cảnh sau:

- Cạnh tranh và phân đoạn thị trường trong giai đoạn đầu được dựa trên một nền tảng khác với nền tảng quan trọng ở giai đoạn phát triển sau của ngành. Do đó, những doanh

nghiệp gia nhập sớm có thể xây dựng những kỹ năng không cần thiết sau này và có thể phải đối mặt với chi phí thay đổi cao.

- Chi phí mở thị trường mới rất lớn, bao gồm các chi phí như giáo dục cho khách hàng, xin phê chuẩn của các cơ quan quản lý, tiên phong về công nghệ, trong khi những lợi ích từ việc mở một thị trường không thể giữ độc quyền.
- Cạnh tranh sớm với những doanh nghiệp nhỏ mới khởi nghiệp sẽ rất tốn kém nhưng những doanh nghiệp đó sẽ lại bị thay thế bởi những đối thủ cạnh tranh ghê gớm hơn sau này.
- Thay đổi công nghệ sẽ khiến những khoản đầu tư sớm trở nên lạc hậu và cho phép những doanh nghiệp gia nhập sau này có lợi thế nhờ có sản phẩm và quy trình công nghệ mới nhất.

Những bước đi chiến thuật. Những vấn đề hạn chế sự phát triển của một ngành mới nổi gợi ý rằng doanh nghiệp có thể sử dụng một số bước đi chiến thuật để cải thiện vị trí chiến lược:

- Sớm cam kết gắn bó với các nhà cung cấp nguyên liệu để có được ưu tiên thuận lợi trong những thời điểm thiếu nguồn cung.
- Tài trợ vốn có thể được tính toán thời điểm nhằm tận dụng sự quan tâm của phố Wall đối với ngành, nếu điều đó xảy ra, ngay cả khi sự tài trợ vốn này diễn ra trước khi có nhu cầu vốn thực sự. Điều này làm giảm chi phí vốn của doanh nghiệp.

ĐỐI PHÓ VỚI CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Đối phó với các đối thủ cạnh tranh trong một ngành mới nổi có thể là một vấn đề khó, đặc biệt với những doanh nghiệp đã đi đầu và chiếm được thị phần lớn. Sự sinh sôi của các đối thủ mới khởi nghiệp và những doanh nghiệp do nhân viên tách ra thành lập có thể gây khó khăn. Doanh nghiệp cũng phải đối mặt với những yếu tố bên ngoài được mô tả ở phần trước khiến cho nó phụ thuộc một phần vào những đối thủ cạnh tranh vì sự phát triển của ngành.

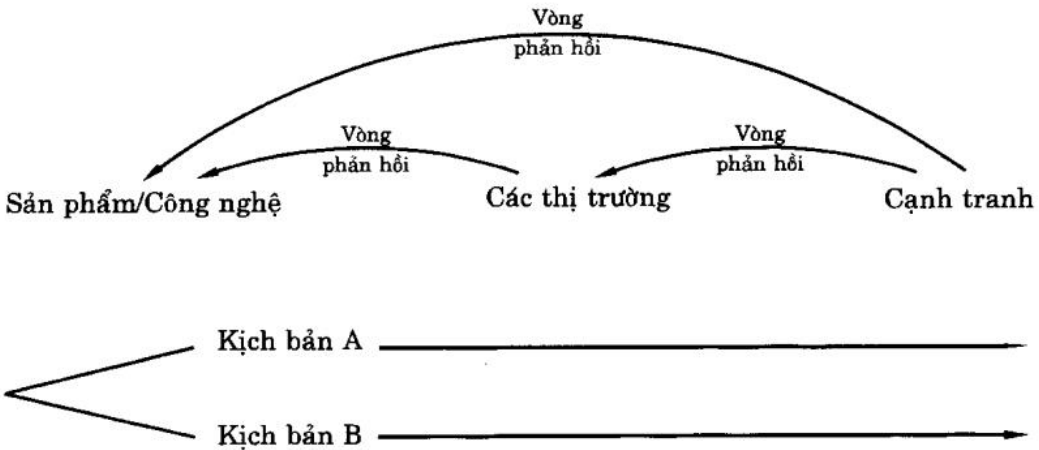
Một vấn đề phổ biến trong các ngành mới nổi là các doanh nghiệp tiên phong bỏ ra quá nhiều nguồn lực để bảo vệ thị phần cao và đối phó với những đối thủ ít có khả năng trở thành một

lực lượng thị trường đáng kể trong dài hạn. Điều này phần nào có thể là phản ứng cảm tính. Mặc dù phản ứng mạnh mẽ với các đối thủ cạnh tranh trong gian đoạn mới nổi đôi khi là hợp lý, thường sẽ tốt hơn nếu doanh nghiệp dành công sức vào xây dựng sức mạnh của bản thân và phát triển ngành. Thậm chí, việc khuyến khích một số đối thủ cạnh tranh nhất định gia nhập ngành, có thể thông qua nhượng quyền hoặc các phương pháp khác, cũng có thể là hợp lý. Do tính chất của giai đoạn mới nổi, doanh nghiệp thường có lợi khi các doanh nghiệp khác tích cực bán sản phẩm của ngành và trợ giúp trong phát triển công nghệ. Doanh nghiệp cũng có thể muốn có nhiều đối thủ thay vì giữ thị phần lớn cho riêng mình mà lại khuyến khích các doanh nghiệp lớn, có tiếng tăm gia nhập khi ngành trưởng thành. Rất khó tổng quát hóa một chiến lược phù hợp, nhưng chỉ trong những trường hợp hiếm hoi doanh nghiệp mới có thể bảo vệ và thu lợi nhuận nhờ thị phần gần như độc quyền bởi vì ngành phát triển rất nhanh, mặc dù ban đầu doanh nghiệp có thể có vị thế đó.

Những kỹ thuật dự báo

Một đặc trưng nổi bật trong các ngành mới nổi là tính không chắc chắn rất cao; đồng thời chắc chắn sẽ xảy ra những thay đổi. Không thể hoạch định được chiến lược nếu không có dự báo về sự biến đổi của cơ cấu ngành. Tuy nhiên, thật không may, số lượng biến số trong các dự báo như vậy thường rất lớn. Vì thế, cần phải có một phương pháp làm giảm độ phức tạp của quá trình dự báo.

Sử dụng các kịch bản (scenarios) khác nhau là một công cụ đặc biệt hữu ích trong các ngành mới nổi. Các kịch bản là các quan điểm nhất quán khác nhau về triển vọng của thế giới trong tương lai, được lựa chọn sao cho bao quát hết những khả năng có thể xảy ra. Các kịch bản có thể được sử dụng để dự báo trong các ngành mới nổi như trong hình 10-2. Khởi điểm của dự báo là ước lượng sự vận động tương lai của sản phẩm và công nghệ, về mặt chi phí, chủng loại và tính năng vận hành. Nhà phân tích phải lựa chọn một số nhỏ kịch bản về sản phẩm/công nghệ bao quát những khả năng có thể. Với mỗi kịch bản này, nhà phân tích lại



Hình 10-2: Dự báo trong một ngành mới nổi.

tạo ra một kịch bản về những thị trường mà sản phẩm và công nghệ đó sẽ khai phá và quy mô cũng như tính chất của chúng. Ở đây, vòng phản hồi đầu tiên diễn ra bởi vì bản chất của thị trường được khai phá sớm có thể định hình hướng vận động của sản phẩm và công nghệ. Nhà phân tích phải cố gắng đưa sự tương tác lặp đi lặp lại này vào trong các kịch bản.

Bước tiếp theo là phát triển những hàm ý đối với cạnh tranh cho mỗi kịch bản sản phẩm/công nghệ/thị trường; sau đó dự báo khả năng thành công của những đối thủ cạnh tranh khác nhau. Quá trình này có thể bao gồm dự báo sự gia nhập của các doanh nghiệp mới và điều này sẽ đòi hỏi những phản hồi, bởi vì bản chất và các nguồn lực của các đối thủ cạnh tranh có thể ảnh hưởng đến hướng phát triển của ngành.

Sau khi đã phát triển những kịch bản như phác thảo ở trên, doanh nghiệp đã có thể khảo sát vị trí của nó, đánh giá xem nó sẽ đánh cược vào kịch bản nào và cách nó phản ứng chiến lược nếu mỗi kịch bản thực sự xảy ra. Doanh nghiệp có thể chọn cách tác động để kịch bản có lợi nhất xảy ra nếu nó có nguồn lực; hoặc nó có thể bị buộc phải linh hoạt đối phó do nguồn lực hạn chế hoặc do tính không chắc chắn quá lớn trong ngành. Trong bất kỳ trường hợp nào, doanh nghiệp cũng sẽ có lợi nếu xác định rõ ràng những sự kiện quan trọng sẽ báo hiệu kịch bản nào đang thực sự xảy ra nhằm xây dựng lịch trình hoạch định chiến lược và giám sát công nghệ.

Lựa chọn ngành mới nổi

Lựa chọn tham gia vào ngành mới nổi nào phụ thuộc vào kết quả của bài toán dự báo như mô tả ở trên. Một ngành mới nổi sẽ hấp dẫn nếu cơ cấu sau cùng của nó (chứ không phải cơ cấu ban đầu) phù hợp với mức lợi nhuận trên trung bình; và nếu doanh nghiệp có thể tạo dựng một vị trí vững chắc trong ngành về dài hạn. Điều này phụ thuộc vào nguồn lực tương đối của doanh nghiệp so với những hàng rào di chuyển.

Thường thì các doanh nghiệp tham gia vào các ngành mới nổi bởi vì chúng đang tăng trưởng nhanh, bởi vì các doanh nghiệp hiện trong ngành đang có lợi nhuận cao hoặc bởi vì quy mô của ngành hứa hẹn sẽ rất lớn. Đó có thể là những lý do hỗ trợ, nhưng quyết định tham gia vào ngành phải dựa trên phân tích cơ cấu. Chương 16 trong phần III của cuốn sách sẽ thảo luận chi tiết hơn về quyết định tham gia một ngành.

11
Tiến tới trạng thái bão hòa

Một số ngành trải qua giai đoạn tăng trưởng nhanh và bước sang giai đoạn tăng trưởng chậm hơn (thường được gọi là giai đoạn bão hòa – *industry maturity*) như một phần của quá trình phát triển. Xe trượt tuyết, máy tính bỏ túi, kinh doanh sân và những thiết bị tập tennis, mạch tích hợp chỉ là một vài ví dụ về những ngành đã trải qua quá trình này trong những năm giữa và cuối thập niên 70. Như đã trình bày trong Chương 8, sự bão hòa của một ngành không xảy ra tại một điểm cố định nào trong sự phát triển của ngành. Nó có thể xuất hiện chậm hơn nhờ những đổi mới; hoặc do xuất hiện những sự kiện khác có khả năng duy trì sự tăng trưởng của các doanh nghiệp trong ngành. Hơn nữa, nhờ những đột phá về chiến lược, những ngành đã bão hòa có thể tái duy trì tốc độ tăng trưởng nhanh và bằng cách đó, quá trình chuyển sang bão hòa trải qua không chỉ một giai đoạn. Tuy nhiên, ở đây chúng ta sẽ xem xét trường hợp trong đó quá trình tiến tới bão hòa diễn ra và không còn khả năng ngăn chặn.

Khi xảy ra, thời kỳ chuyển đổi sang giai đoạn bão hòa hầu như luôn là thời kỳ tối quan trọng đối với các công ty trong ngành. Đây là giai đoạn mà những thay đổi cơ bản thường diễn ra trong môi trường cạnh tranh của các công ty và đòi hỏi những phản ứng chiến lược khó khăn. Đôi khi, các doanh nghiệp sẽ gặp rắc rối trong việc nhận thức những thay đổi này một cách rõ ràng, và thậm chí ngay cả khi đã nhận thức được, việc đối phó với chúng có thể sẽ đòi hỏi những thay đổi trong chiến lược mà doanh nghiệp khó thực hiện. Hơn nữa, ảnh hưởng của sự chuyển dịch sang bão hòa không giới hạn trong những vấn đề chiến lược mà còn có tác động đến cơ cấu tổ chức và vai trò lãnh đạo trong doanh nghiệp. Những vấn đề hành chính này là cốt lõi của một số khó khăn khi phải tiến hành những điều chỉnh chiến lược.

Chương này sẽ khảo sát một số những vấn đề đó, dựa trên khung phân tích cơ bản ở Phần I của cuốn sách. Nó sẽ tập trung vào việc nhận diện những vấn đề chiến lược và quản lý trong thời kỳ chuyển đổi, hơn là phân tích bản thân tiến trình chuyển đổi đó. Sự vận động phát triển của một ngành đã được phân tích chi tiết trong Chương 8.

Sự thay đổi của ngành trong thời kỳ chuyển đổi

Thời kỳ chuyển đổi sang giai đoạn bão hòa thường xuyên báo hiệu nhiều thay đổi quan trọng trong môi trường cạnh tranh của một ngành. Một vài xu hướng thay đổi có khả năng xảy ra trong thời kỳ này là:

1. *Tốc độ tăng trưởng chậm chạp đồng nghĩa với gia tăng cạnh tranh giành giật thị phần:* Với những công ty không còn khả năng duy trì tốc độ tăng trưởng trong quá khứ bằng cách giữ vững thị phần, chiến lược cạnh tranh sẽ chuyển sang tấn công thị phần của những đối thủ khác. Tình huống này đã xảy ra vào năm 1978 trong ngành sản xuất máy rửa chén đĩa. Khi ngành đã trở nên bão hòa, cả GE và Maybag bắt đầu mạnh mẽ tấn công Hobart trong phân đoạn thị trường sản phẩm giá cao. Sự gia tăng cạnh tranh về thị phần đòi hỏi các công ty phải cơ bản định hướng lại tư duy phát triển cũng như xây dựng những giả định hoàn toàn

mới về phản ứng và thái độ của các đối thủ cạnh tranh. Những phân tích về đối thủ cạnh tranh được mô tả trong Chương 3 và Chương 4 sẽ được nhắc lại ở đây. Những hiểu biết về đặc điểm và phản ứng của các đối thủ cạnh tranh mà doanh nghiệp có được trong quá khứ phải được đánh giá lại hoặc thậm chí loại bỏ trong thời kỳ này. Các đối thủ cạnh tranh không chỉ nhiều khả năng sẽ trở nên "hiếu chiến" hơn; mà còn dễ hiểu lầm và trả đũa điên cuồng hơn. Chiến tranh về giá cả, dịch vụ và khuyến mại thường diễn ra phổ biến trong suốt thời kỳ chuyển đổi này.

2. *Các doanh nghiệp trong ngành tăng cường bán hàng cho các khách hàng lâu năm, trung thành.* Sản phẩm của ngành lúc này không còn là sản phẩm mới, mà đã có vị trí vững vàng. Khách hàng là những người đã từng mua sản phẩm, thậm chí là đã mua rất nhiều lần, ngày càng có hiểu biết và kinh nghiệm hơn. Họ sẽ cân nhắc quyết định xem sẽ mua sản phẩm nào trong số những nhãn hiệu đang có trên thị trường. Tiếp cận những khách hàng với định hướng thay đổi như vậy đòi hỏi doanh nghiệp phải đánh giá lại cơ bản chiến lược.

3. *Cạnh tranh thường chuyển sang tập trung vào chi phí và dịch vụ.* Khi tốc độ tăng trưởng của ngành chậm lại, người mua có hiểu biết hơn và công nghệ đã bão hòa, cạnh tranh thường tập trung vào giá và dịch vụ nhiều hơn. Sự thay đổi này đặt ra những yêu cầu mới để thành công trong ngành và có thể đòi hỏi định hướng lại mạnh mẽ "phương pháp" mà công ty đã từng sử dụng để cạnh tranh trong những giai đoạn khác. Sự gia tăng áp lực cạnh tranh về chi phí cũng có thể đòi hỏi một lượng vốn lớn hơn vì doanh nghiệp buộc phải trang bị những phương tiện và thiết bị sản xuất hiện đại nhất.

4. *Vấn đề tới hạn công suất và nhân lực trong ngành.* Khi một ngành tăng trưởng với tốc độ chậm hơn, tốc độ bổ sung công suất trong ngành cũng phải chậm lại, hoặc sẽ có hiện tượng thừa công suất. Do đó, định hướng bổ sung công suất và nhân lực của các doanh nghiệp sẽ phải thay đổi một cách cơ bản; doanh nghiệp sẽ phải đoạn tuyệt với sự lạc quan của quá khứ. Họ phải giám sát chặt chẽ sự thay đổi công suất của các đối thủ cạnh tranh và xác định thời điểm bổ sung công suất một cách chính xác. Tăng trưởng nhanh sẽ không còn có thể phủ lấp những quyết định sai lầm bằng

cách nhanh chóng sử dụng hết công suất thừa.

Những thay đổi về quan điểm phát triển như vậy hiếm khi xuất hiện trong các ngành bão hòa; và dư thừa công suất xảy ra phổ biến. Sự bùng nổ đầu tư sẽ dẫn tới dư thừa công suất, làm trầm trọng thêm xu hướng cạnh tranh về giá trong thời kỳ chuyển đổi. Quy mô bổ sung công suất càng lớn thì vấn đề tới hạn nói trên càng trở nên gay gắt. Doanh nghiệp sẽ càng khó khăn hơn nếu nhân lực cần được bổ sung là nhân lực có kỹ năng cao và đòi hỏi nhiều thời gian để tìm kiếm và đào tạo.

5. *Phương thức sản xuất, marketing, phân phối, bán hàng và nghiên cứu thường thay đổi.* Những thay đổi này bắt nguồn từ sự gia tăng cạnh tranh về thị phần, sự bão hòa của công nghệ và sự tinh vi của khách hàng (một vài thay đổi này đã được thảo luận trong Chương 8). Doanh nghiệp sẽ phải lựa chọn một trong hai phương án: hoặc phải định hướng lại cơ bản các chính sách chức năng hoặc phải tiến hành một số hành động chiến lược khiến cho sự định hướng lại trở nên không cần thiết. Những thay đổi trong chính sách chức năng này luôn đòi hỏi thêm nguồn vốn và những kỹ năng mới. Việc áp dụng những phương thức sản xuất mới có thể làm vấn đề thừa công suất đã được bàn tới ở trên trở nên nghiêm trọng hơn.

6. *Rất khó cho ra đời những sản phẩm và ứng dụng mới.* Nếu giai đoạn tăng trưởng là giai đoạn của những sản phẩm và ứng dụng mới, thì khi ngành trở nên bão hòa, điều này ngày càng trở nên khó khăn hơn, hoặc chi phí và rủi ro khi thực hiện tăng lên. Sự thay đổi này đòi hỏi phải định hướng lại thái độ đối với nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới.

7. *Gia tăng cạnh tranh quốc tế.* Do công nghệ đã bão hòa và thường đi kèm với nó là quá trình tiêu chuẩn hóa sản phẩm và tập trung ngày càng tăng vào giảm chi phí, thời kỳ chuyển đổi thường được đánh dấu bởi mức độ cạnh tranh quốc tế đáng kể. Những lực lượng kéo theo quá trình quốc tế hóa của một ngành cũng như một số hàm ý chính của cạnh tranh toàn cầu sẽ được thảo luận kỹ ở Chương 13. Những đối thủ cạnh tranh quốc tế thường có cơ cấu chi phí cũng như những mục tiêu khác với các doanh nghiệp trong nước và thị trường nội địa mà chúng hoạt động. Trong một thị trường lớn như thị trường Mỹ, việc xuất khẩu

hoặc đầu tư của nước ngoài gia tăng đáng kể thường báo hiệu sự khởi đầu thời kỳ chuyển đổi sang bão hòa.

8. *Lợi nhuận của ngành thường suy giảm trong thời kỳ chuyển đổi, đôi khi chỉ tạm thời, đôi khi kéo dài.* Tốc độ tăng trưởng chậm, khách hàng tinh vi hơn, chú tâm hơn tới thị phần, và sự không chắc chắn cũng như những khó khăn khi thực hiện những thay đổi chiến lược cần thiết thường đồng nghĩa với việc lợi nhuận của ngành sẽ sụt giảm trong ngắn hạn so với mức lợi nhuận của thời kỳ tăng trưởng tiền chuyển đổi. Một số doanh nghiệp có thể bị tác động nhiều hơn những doanh nghiệp khác. Những doanh nghiệp có thị phần nhỏ hơn sẽ là những doanh nghiệp chịu tác động nhiều nhất. Lợi nhuận suy giảm sẽ hạn chế dòng tiền trong thời kỳ này, khi mà doanh nghiệp có thể lại cần tiền nhất. Nó cũng thường làm giảm giá cổ phiếu của những công ty đại chúng và làm tăng khó khăn của việc huy động vốn nợ. Mức lợi nhuận có được khôi phục lại hay không phụ thuộc vào độ cao của những hàng rào di chuyển và những yếu tố khác trong cơ cấu ngành đã thảo luận trong Phần I.

9. *Lợi nhuận của đại lý giảm, nhưng sức mạnh của họ tăng.* Cũng vì những nguyên nhân gây ra sụt giảm lợi nhuận của ngành, lợi nhuận của các đại lý có thể bị vắt kiệt và nhiều đại lý có thể sẽ bị loại khỏi ngành, thường là trước khi những tác động của sự bão hòa tới lợi nhuận của các nhà sản xuất gây được chú ý. Điều này có thể thấy rõ gần đây với trường hợp của những đại lý thiết bị truyền hình và phương tiện giải trí. Nhưng xu hướng này khiến sự cạnh tranh giành giật đại lý giữa các doanh nghiệp (vốn dễ tìm và giữ trong thời kỳ tăng trưởng), trở nên khốc liệt. Do đó, sức mạnh của các đại lý có thể tăng lên đáng kể.

Một vài hàm ý chiến lược của thời kỳ chuyển đổi

Những thay đổi gắn với thời kỳ chuyển sang bão hòa thể hiện những thay đổi có thể xảy ra trong cơ cấu cơ bản của ngành. Tất cả những yếu tố chủ chốt trong cơ cấu ngành thường cũng đều thay đổi: những hàng rào di chuyển tổng thể, mức độ tương đối của những hàng rào khác, mức độ cạnh tranh (thường tăng lên) v.v...

Sự thay đổi cơ cấu gần như đồng nghĩa với việc doanh nghiệp cũng phải phản ứng một cách chiến lược, bởi vì nó hàm ý rằng bản chất của cạnh tranh trong ngành đã thay đổi tương ứng.

Một vài vấn đề chiến lược đặc trưng thường nổi lên trong thời kỳ chuyển đổi. Chúng sẽ được trình bày và xem xét như những vấn đề cụ thể thay vì tổng quát hóa để áp dụng cho tất cả các ngành. Cũng như con người, các ngành bước vào thời kỳ trưởng thành theo những cách đôi khi khác nhau. Một số cách tiếp cận ở đây có thể là cơ sở để các doanh nghiệp tham gia vào ngành ngay cả khi ngành đã bão hòa.

SO SÁNH GIỮA CÁC CHIẾN LƯỢC CHI PHÍ TỔNG THỂ THẤP, KHÁC BIỆT HÓA VÀ CHIẾN LƯỢC TRỌNG TÂM - THẾ TIẾN THOÁI LƯỠNG NAN VỀ CHIẾN LƯỢC TRONG GIAI ĐOẠN BÃO HÒA

Tốc độ tăng trưởng nhanh chóng thường che dấu những sai lầm chiến lược và cho phép phần lớn (nếu không muốn nói là tất cả) các công ty trong ngành sống sót và thậm chí dư dả về tài chính. Các doanh nghiệp có khả năng thử nghiệm các chiến lược khác nhau và vô số chiến lược có thể cùng tồn tại. Tuy nhiên, sự tùy tiện về chiến lược sẽ bị phơi bày khi ngành trở nên bão hòa. Sự bão hòa có thể buộc các doanh nghiệp phải đối mặt với sự lựa chọn trong số ba chiến lược phổ quát được mô tả trong chương 2. Lựa chọn chiến lược đã trở thành một vấn đề sống còn.

PHÂN TÍCH CHI PHÍ

Phân tích chi phí trở nên ngày càng quan trọng trong giai đoạn bão hòa để (1) hợp lý hóa cơ cấu sản phẩm và (2) định giá sản phẩm chính xác.

HỢP LÝ HÓA CƠ CẤU SẢN PHẨM

Mặc dù việc theo đuổi một dòng sản phẩm rộng và thường xuyên giới thiệu những sản phẩm mới có thể thực hiện trong giai đoạn tăng trưởng và thường là cần thiết cho sự phát triển của

ngành, điều này không còn khả thi trong giai đoạn bão hòa. Cạnh tranh về giá và các cuộc chiến thị phần diễn ra rất khốc liệt. Kết quả là, phải có sự cải tiến lớn trong tính toán giá thành sản phẩm nhằm loại bỏ bớt những sản phẩm không mang lại lợi nhuận ra khỏi dòng sản phẩm và tập trung vào những sản phẩm hoặc là có một số lợi thế rõ rệt (về công nghệ, chi phí, hình ảnh v.v...) hoặc là có những khách hàng "tốt" [1]. Tính giá thành trung bình cho cả nhóm sản phẩm hay tính chi phí gián tiếp bình quân tỏ ra không đủ để đánh giá dòng sản phẩm và những sản phẩm bổ sung. Đòi hỏi phải hợp lý hóa dòng sản phẩm đôi khi tạo ra nhu cầu cài đặt những hệ thống tính giá vi tính hóa, điều không được coi là ưu tiên trong giai đoạn tăng trưởng. Hợp lý hóa dòng sản phẩm, chẳng hạn, đã đóng vai trò quan trọng trong thành công của RCA với Hertz.

ĐỊNH GIÁ CHÍNH XÁC

Liên quan tới việc hợp lý hóa dòng sản phẩm là sự thay đổi trong phương pháp định giá, điều cần thiết trong giai đoạn bão hòa. Mặc dù định giá chi phí bình quân hay định giá toàn bộ dòng sản phẩm hơn là từng sản phẩm riêng lẻ có thể là đủ trong giai đoạn tăng trưởng [2], giai đoạn bão hòa thường đòi hỏi nâng cao khả năng đo lường chi phí trên từng sản phẩm và định giá sản phẩm dựa trên cơ sở đó. Trợ cấp chéo ngầm giữa các sản phẩm thông qua định giá theo chi phí bình quân sẽ che dấu những sản phẩm mà thị trường không thể hỗ trợ chi phí thực tế của nó; và lấy đi lợi nhuận của những sản phẩm mà khách hàng không nhạy cảm với giá. Trợ cấp chéo cũng kích thích các đối thủ cắt giảm giá hay giới thiệu sản phẩm mới để cạnh tranh với sản phẩm được định giá cao giả tạo. Sự tồn tại của các đối thủ không có khả năng tính toán chi phí phức tạp, định giá hợp lý và do đó chậm điều chỉnh giá những sản phẩm bị định giá thấp vô lý, đôi khi lại là một vấn đề trong các ngành bão hòa.

Đôi khi những mặt khác trong chiến lược định giá có thể và cần phải thay đổi trong giai đoạn bão hòa. Chẳng hạn, Mark

1 Xem chương 6.

2 Định giá trên chi phí bình quân có thể là hợp lý để phát triển dòng sản phẩm đầy đủ và thiết lập vị trí trên thị trường.

Control đã giành được thành công lớn trong ngành sản xuất van cạnh tranh rất khắc nghiệt nhờ loại bỏ những dòng sản phẩm không sinh lợi và tái đàm phán hợp đồng với các khách hàng để đưa vào điều khoản điều chỉnh giá theo lạm phát. Các hợp đồng trong ngành này có truyền thống sử dụng giá cố định và điều chỉnh theo lạm phát không phải là giải pháp quan trọng để nâng giá trong giai đoạn tăng trưởng. Không doanh nghiệp nào từng đàm phán những điều khoản đó trước đây. Tuy nhiên, chúng đã tỏ ra đặc biệt có ích trong giai đoạn bão hòa, khi nâng giá trở nên ngày càng khó khăn.

Đến đây chúng ta có thể tóm lược những luận điểm trong phần này là: nâng cao sự chú ý đến vấn đề tài chính dưới những khía cạnh khác nhau thường rất cần thiết trong giai đoạn bão hòa; trong khi trong giai đoạn tăng trưởng, nghiên cứu và phát triển sản phẩm có thể mới đóng vai trò trung tâm. Mức độ nâng cao ý thức tài chính phụ thuộc vào xuất thân đào tạo và định hướng của ban quản lý. Chẳng hạn trong trường hợp của Mark Control, công ty đã đưa một lãnh đạo có định hướng tài chính từ bên ngoài vào để khởi động những đổi mới tài chính trong một ngành vốn do các doanh nghiệp gia đình lâu đời thống trị.

ĐỔI MỚI QUY TRÌNH SẢN XUẤT VÀ THIẾT KẾ CHẾ TẠO

Tầm quan trọng tương đối của những đổi mới quy trình sản xuất thường tăng lên trong giai đoạn bão hòa, giống như những lợi ích thu được từ việc thiết kế sản phẩm và hệ thống giao hàng nhằm xây dựng hệ thống sản xuất và kiểm soát có chi phí thấp [3]. Nhật Bản đã đánh giá rất cao yếu tố này, yếu tố mà nhiều người cho rằng đã quyết định thành công trong nhiều ngành, chẳng hạn như ngành sản xuất máy thu hình. Thiết kế sản xuất cũng là chìa khóa để Canteen Corporation cải thiện vị trí trong ngành dịch vụ thức ăn công nghiệp đang bão hòa. Canteen đã chuyển từ việc cho phép các đầu bếp địa phương quyền tự do chuẩn bị bữa ăn sang sử dụng các công thức nấu ăn chung trên toàn quốc. Sự thay đổi này đã cải thiện tính đồng nhất của bữa ăn, cho phép chuyển đổi

3 Xem Abernathy (1978) - một nghiên cứu hấp dẫn đề cập đến vấn đề này.

đầu bếp dễ dàng giữa các địa phương, tạo điều kiện quản lý hoạt động dễ dàng hơn và nhờ đó, tiết kiệm được chi phí và nâng cao năng suất [4].

MỞ RỘNG PHẠM VI MUA HÀNG

Nâng cao số lượng hàng hóa mà các khách hàng hiện mua có thể có lợi hơn là tìm kiếm những khách hàng mới. Doanh nghiệp có thể tăng doanh số bán cho các khách hàng hiện có bằng cách cung cấp các thiết bị và dịch vụ ngoại vi, nâng cấp dòng sản phẩm, mở rộng dòng sản phẩm v.v... Chiến lược này có thể đưa doanh nghiệp sang các ngành liên quan và thường ít tốn kém hơn là tìm kiếm các khách hàng mới. Trong một ngành bão hòa, tìm khách hàng mới thường có nghĩa là phải chiến đấu giành thị phần với các đối thủ và do đó, rất tốn kém.

Chiến lược này đã và đang được áp dụng thành công bởi các hãng như Southland Corp (chuỗi cửa hàng 7-Eleven), Household Finance Corporation (HFC) và Gerber Products. Southland bổ sung thức ăn nhanh, trạm bơm xăng tự phục vụ, máy chơi pinball và những dòng sản phẩm khác vào chuỗi cửa hàng của công ty để tăng thị phần trong ngân sách của khách hàng, tăng lượng bán và tránh được chi phí thiết lập những cửa hàng mới. Tương tự, HFC đang bổ sung thêm những dịch vụ mới, như chuẩn bị báo cáo thuế, cung cấp khoản vay lớn hơn và thậm chí cả dịch vụ ngân hàng để mở rộng dòng sản phẩm mà công ty phục vụ cho cơ sở khách hàng rộng lớn của nó. Chiến lược "nhiều tiền hơn cho mỗi đứa bé" của Gerber là một phiên bản khác của cùng một cách tiếp cận. Gerber đã bổ sung quần áo trẻ em và những sản phẩm cho trẻ khác vào dòng sản phẩm chính là thức ăn trẻ em.

MUA TÀI SẢN GIÁ RẺ

Đôi khi có thể mua được những tài sản rất rẻ từ các công ty gặp khó khăn trong giai đoạn thị trường chuyển sang bão hòa. Chiến lược mua các công ty gặp khó khăn hay mua các tài sản thanh

4 Xem một mô tả sơ lược trong Business Week, 15 tháng 8 năm 1977.

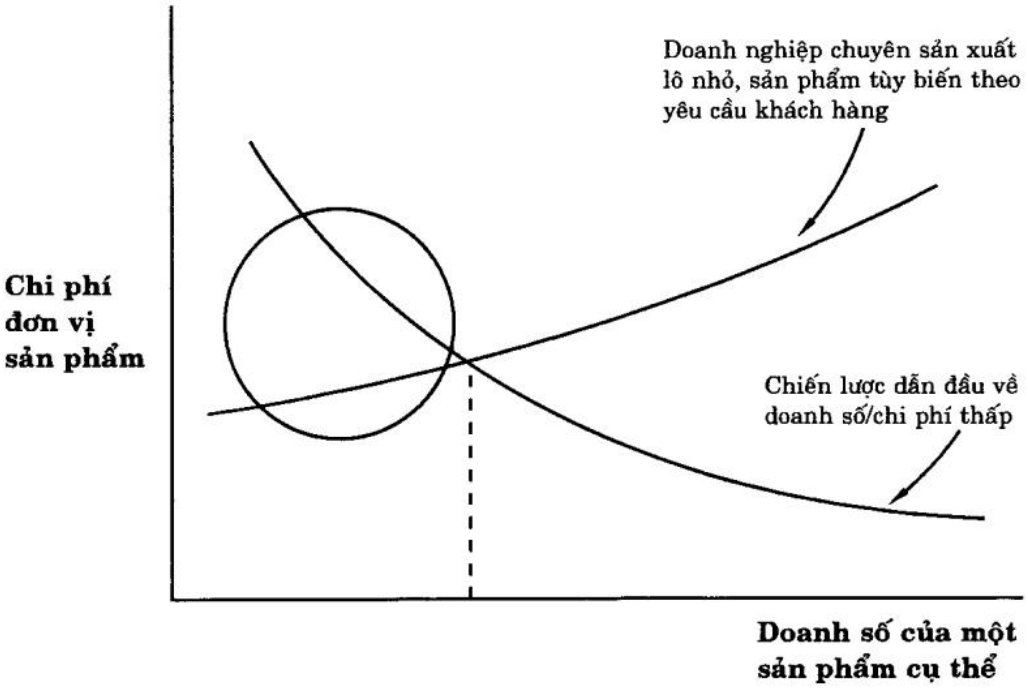
lý có thể cải thiện lợi nhuận và giúp doanh nghiệp giành được vị trí có chi phí thấp nếu tốc độ thay đổi công nghệ không quá lớn. Chiến lược này đã được một công ty ít danh tiếng tên Heilman trong ngành sản xuất bia áp dụng thành công. Bất chấp sự tập trung trong ngành càng tăng ở nhóm dẫn đầu ngành, Heilman tăng trưởng với tốc độ 18% một năm trong giai đoạn 1972-1976 (lên mức doanh số 300 triệu đô la vào năm 1976), với tỷ lệ lợi nhuận trên vốn cổ phần trên 20%, bằng cách mua lại các công ty bia địa phương và các thiết bị đã qua sử dụng với giá rẻ. Các công ty hàng đầu trong ngành không thể tiến hành các vụ mua lại do bị cấm bởi luật chống độc quyền và buộc phải tự xây dựng các nhà máy mới và lớn với giá hiện hành. White Consolidated cũng áp dụng một phiên bản của chiến lược này. Công ty tập trung vào mua các công ty khó khăn, chẳng hạn như bộ phận máy công cụ của Sundstrand và bộ phận thiết bị gia dụng của Westinghouse với mức giá thấp hơn giá trị sổ sách và sau đó, giảm chi phí gián tiếp. Trong nhiều trường hợp, chiến lược này tạo ra một doanh nghiệp sinh lợi.

LỰA CHỌN KHÁCH HÀNG

Khi các khách hàng ngày càng có hiểu biết và áp lực cạnh tranh tăng lên trong giai đoạn bão hòa, lựa chọn khách hàng đôi khi có thể là chìa khóa để duy trì lợi nhuận. Các khách hàng chưa từng sử dụng khả năng mặc cả trong quá khứ hoặc có ít khả năng mặc cả do số lượng sản phẩm cạnh tranh có hạn, thường sẽ không ngần ngại thể hiện sức mạnh của họ trong giai đoạn bão hòa. Xác định những khách hàng "tốt" và "trói" họ lại, như đã được thảo luận trong chương 6, trở nên rất quan trọng.

ĐƯỜNG CHI PHÍ KHÁC NHAU

Thông thường, có thể có nhiều đường chi phí khác nhau trong một ngành. Những doanh nghiệp không dẫn đầu về chi phí tổng thể thấp trong một thị trường bão hòa đôi khi có thể tìm ra những đường chi phí mới khiến nó thực tế trở thành một nhà sản xuất



Hình 11-1: Những đường chi phí khác nhau

chi phí thấp đối với một số loại khách hàng, chủng loại sản phẩm hay quy mô đơn hàng cụ thể. Đây chính là bước quan trọng khi áp dụng chiến lược trọng tâm phổ quát đã mô tả trong chương 2. Chẳng hạn, hãy xem hình 11-1:

Doanh nghiệp thiết kế quy trình sản xuất có tính linh hoạt, cài đặt nhanh và lô sản phẩm nhỏ (ví dụ: dụng cụ đa năng, máy điều khiển vi tính) có thể có được lợi thế chi phí so với nhà sản xuất quy mô lớn khi phục vụ những đơn hàng tùy biến hoặc cỡ nhỏ. Một chiến lược khả thi trong trường hợp này là tập trung vào những đơn hàng có quy mô trong vùng khoanh tròn ở hình 11-1. Các đường chi phí khác nhau cho phép chiến lược dựa trên đơn hàng nhỏ, đơn hàng tùy biến, các chủng loại sản phẩm yêu cầu số lượng nhỏ có thể thành công. Wickham Skinner đã miêu tả cách áp dụng những chiến lược sản xuất như thế này trong khái niệm của ông về "nhà máy trọng tâm" [5].

5 Skinner (1974).

CẠNH TRANH QUỐC TẾ

Một doanh nghiệp có thể thoát khỏi tình trạng bão hòa của thị trường bằng cách cạnh tranh quốc tế, nơi ngành có cơ cấu thuận lợi hơn. Chiến lược đơn giản này đã được áp dụng bởi Crown Cork và Seal trong ngành sản xuất hộp kim loại; Massey-Ferguson trong ngành dụng cụ nông trại. Đôi khi những thiết bị lỗi thời trong nước có thể được sử dụng khá hiệu quả trên các thị trường quốc tế, làm giảm đáng kể chi phí gia nhập ở đó. Hoặc cơ cấu ngành có thể thuận lợi hơn nhiều với các khách hàng dễ tính và ít quyền lực hơn, ít đối thủ cạnh tranh hơn v.v... Hạn chế của chiến lược này là doanh nghiệp có thể gặp phải những rủi ro trong cạnh tranh quốc tế; đồng thời chiến lược có thể chỉ giúp trì hoãn sự bão hòa chứ không giải quyết được chúng.

CÓ NÊN CỐ GẮNG CHUYỂN ĐỔI?

Không nên coi sự chuyển dịch chiến lược để cạnh tranh trong một ngành bão hòa luôn là cần thiết, nếu xét đến những nguồn lực và kỹ năng đáng kể, và có thể là mới mẻ cần thiết phải sử dụng. Sự lựa chọn phụ thuộc không chỉ vào các nguồn lực mà còn vào số lượng các doanh nghiệp khác có khả năng tiếp tục tồn tại trong ngành, thời gian dự tính cho điều chỉnh trước tình trạng bão hòa và triển vọng lợi nhuận tương lai trong ngành (điều phụ thuộc vào cơ cấu ngành trong tương lai).

Với một số công ty, chiến lược không đầu tư có thể lại tốt hơn tái đầu tư mạnh mẽ với kết quả không chắc chắn – điều Dean Foods đã làm trong ngành sữa nước. Dean đã tập trung vào cắt giảm chi phí và đầu tư có lựa chọn vào các thiết bị tiết kiệm chi phí hơn là mở rộng vị trí thị trường.

Những doanh nghiệp dẫn đầu ngành có thể không ở vị trí thuận lợi nhất để thực hiện những điều chỉnh cần thiết trong giai đoạn chuyển đổi nếu chúng có quán tính lớn về chiến lược và đã gắn chặt với những yêu cầu chiến lược của giai đoạn tăng trưởng. Các doanh nghiệp nhỏ, linh hoạt có thể có lợi thế trong thời kì chuyển đổi, miễn là chúng có đủ các nguồn lực cần thiết để điều chỉnh. Doanh nghiệp nhỏ cũng có thể phân đoạn thị trường dễ dàng

hơn. Tương tự, một doanh nghiệp mới gia nhập ngành trong thời kì chuyển đổi, sở hữu nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác nhưng không bị ràng buộc với quá khứ cũng thường có thể thiết lập một vị trí vững chắc. Sự hỗn loạn trong thời kì chuyển đổi tạo ra những cơ hội cho kẻ gia nhập tiềm năng, miễn là cơ cấu dài hạn của ngành là thuận lợi.

Những cạm bẫy chiến lược trong thời kỳ chuyển đổi

Ngoài sự thất bại trong việc nhận thức những hàm ý chiến lược của thời kỳ chuyển đổi miêu tả ở trên, có một xu hướng là các doanh nghiệp dễ rơi vào một số cạm bẫy chiến lược đặc trưng:

1. *Nhận thức của doanh nghiệp về chính mình và về ngành:* Các doanh nghiệp luôn xây dựng nhận thức về hoặc hình ảnh của chính họ và những khả năng tương đối của họ ("Chúng tôi dẫn đầu về chất lượng"; "Chúng tôi cung cấp dịch vụ khách hàng vượt trội"). Chúng được phản ánh trong những giả định làm cơ sở cho chiến lược của doanh nghiệp (xem Chương 3). Nhận thức về bản thân của doanh nghiệp có thể ngày càng không chính xác khi ngành bước vào thời kỳ chuyển đổi, các ưu tiên của khách hàng thay đổi và các đối thủ đã điều chỉnh theo những điều kiện mới trong ngành. Tương tự, các doanh nghiệp cũng có các giả định về ngành, về các đối thủ cạnh tranh, khách hàng và các nhà cung cấp. Những giả định này có thể không còn phù hợp khi quá trình chuyển đổi diễn ra. Nhưng thay đổi những giả định này, vốn đã được tích lũy thông qua những kinh nghiệm thực tế trong quá khứ, đôi khi là một quá trình khó khăn.

2. *Kẹt giữa các chiến lược.* Vấn đề kẹt giữa các chiến lược - đã được mô tả trong chương 2 - đặc biệt nổi lên trong thời kỳ ngành chuyển sang bão hòa. Thời kỳ chuyển đổi sẽ xóa hết những điều kiện vốn cho phép chiến lược trung gian này có thể tồn tại trong quá khứ.

3. *Cái bẫy tiền mặt – đầu tư để tăng thị phần trong một thị trường bão hòa.* Tiền mặt chỉ nên được đầu tư vào kinh doanh nếu có thể kỳ vọng sẽ rút ra được sau đó. Trong một ngành bão

hòa tăng trưởng chậm, rất khó có đủ những điều kiện giả định để đầu tư vào tăng thị phần có hiệu quả. Sự bão hòa của ngành khiến doanh nghiệp khó có thể tăng hay duy trì mức lợi nhuận trong thời gian đủ dài để thu hồi tiền đầu tư, bằng cách làm cho giá trị hiện tại của dòng tiền vào bù đắp được dòng tiền ra. Do đó, các doanh nghiệp trong thời kỳ bão hòa có thể bị rơi vào cái bẫy tiền mặt – *cash trap*, đặc biệt khi doanh nghiệp không có vị trí thị trường mạnh nhưng lại muốn mở rộng thị phần.

Một cạm bẫy liên quan là chú ý quá nhiều tới doanh thu trong thị trường bão hòa thay vì vào lợi nhuận. Chiến lược này có thể phù hợp trong thời kỳ tăng trưởng nhưng thường sẽ phải đối mặt với lợi nhuận giảm dần trong thời kỳ bão hòa. Hertz có lẽ đã gặp phải vấn đề này vào cuối thập kỉ 1960, khiến cho RCA có cơ hội giành được cú xoay chuyển lợi nhuận vào giữa thập kỉ 1970.

4. *Từ bỏ thị phần quá dễ dàng để chạy theo lợi nhuận ngắn hạn.* Trước áp lực lợi nhuận trong thời kỳ chuyển đổi, một số công ty dường như có xu hướng cố gắng duy trì mức lợi nhuận trong quá khứ bằng cách hy sinh thị phần hoặc giảm đầu tư marketing, nghiên cứu và phát triển và những khoản đầu tư khác, điều sẽ gây hại cho vị trí thị trường trong tương lai. Không sẵn sàng chấp nhận mức lợi nhuận thấp hơn trong thời kỳ chuyển đổi là quan điểm thiển cận nếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong ngành bão hòa là đáng kể. Một thời kỳ lợi nhuận thấp hơn là không tránh khỏi khi quá trình hợp lý hóa ngành đang diễn ra; và một cái đầu lạnh là cần thiết để tránh phản ứng quá mức.

5. *Phản ứng không phù hợp với cạnh tranh về giá ("chúng tôi sẽ không cạnh tranh về giá").* Thường rất khó để các doanh nghiệp chấp nhận cạnh tranh về giá sau một giai đoạn mà cạnh tranh về giá được coi là không cần thiết và tránh cạnh tranh về giá có thể được coi là một quy tắc bất khả xâm phạm. Một số nhà quản lý thậm chí coi cạnh tranh về giá là kém cỏi và vô đạo đức. Đây có thể là một phản ứng nguy hiểm trong thời kỳ chuyển đổi vì nếu một doanh nghiệp sẵn sàng định giá cạnh tranh, nó có thể sẽ chiếm được thị phần, điều rất cần thiết để xác lập vị trí chi phí thấp trong dài hạn.

6. *Phản ứng không phù hợp với những thay đổi về thông lệ trong ngành ("chúng ta đang phá hoại ngành này").* Những

thay đổi trong thông lệ của ngành, chẳng hạn như các kỹ thuật marketing, phương pháp sản xuất và tính chất của các hợp đồng phân phối, thường không thể tránh khỏi trong thời kỳ chuyển đổi. Những thay đổi này có thể quan trọng đối với tiềm năng phát triển dài hạn của ngành nhưng lại thường gặp phải sự chống đối. Sử dụng máy móc thay cho các phương pháp thủ công đã bị phản đối như trong một số ngành sản xuất dụng cụ thể thao; ngoài ra các doanh nghiệp không sẵn sàng marketing mạnh mẽ sản phẩm của họ ("marketing không có hiệu quả trong ngành này; nó đòi hỏi bán hàng cá nhân") v.v... Những phản ứng này có thể khiến doanh nghiệp bị tụt lại trong quá trình thích nghi với môi trường cạnh tranh mới.

7. *Quá chú trọng đến những sản phẩm "mới", "sáng tạo" hơn là cải tiến và tích cực bán những sản phẩm đang có.* Mặc dù thành công quá khứ trong giai đoạn đầu và giai đoạn tăng trưởng của ngành có thể dựa trên nghiên cứu và sản phẩm mới, trong thời kỳ bão hòa, sản phẩm và ứng dụng mới rất khó xuất hiện. Do đó, thường là hợp lý khi thay đổi trọng tâm của hoạt động sáng tạo, chú trọng vào chuẩn hóa hơn là tính mới mẻ và trau chuốt sản phẩm. Tuy nhiên, một số công ty không hài lòng và thường chống lại điều này.

8. *Bám vào "chất lượng cao hơn" như là cái cớ để né tránh định giá cạnh tranh và marketing mạnh mẽ như các đối thủ.* Chất lượng cao có thể là một thế mạnh quan trọng của doanh nghiệp nhưng sự khác biệt về chất lượng có xu hướng giảm dần khi ngành trở nên bão hòa (xem chương 8). Ngay cả khi chúng tồn tại, những khách hàng hiểu biết hơn có thể sẵn sàng đánh đổi chất lượng lấy giá rẻ hơn trong một ngành bão hòa mà họ đã từng mua sản phẩm. Tuy nhiên, rất khó cho nhiều công ty chấp nhận sự thật rằng họ không sở hữu chất lượng cao nhất hoặc chất lượng của họ cao không cần thiết.

9. *Sử dụng công suất thừa.* Do công suất vượt trên nhu cầu hoặc do công suất tăng lên không tránh khỏi khi hiện đại hóa nhà máy để cạnh tranh trong ngành bão hòa, một số doanh nghiệp có thể có công suất thừa. Điều này tạo ra áp lực phải sử dụng hết công suất này và nó có thể sẽ gây ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp. Ví dụ, công suất thừa có thể đẩy doanh nghiệp vào

thế mắc kẹt, theo thuật ngữ của chương 2, thay vì theo đuổi một chiến lược có trọng tâm. Thường thì sẽ tốt hơn nếu doanh nghiệp bán hoặc loại bỏ công suất thừa thay vì giữ lại chúng. Dĩ nhiên, công suất thừa không nên được bán cho những doanh nghiệp trong cùng ngành.

Những hàm ý tổ chức trong ngành bão hòa

Chúng ta thường nghĩ tới những đòi hỏi thay đổi tổ chức như là kết quả của những thay đổi trong chiến lược, thay đổi về quy mô và mức độ đa dạng hóa của doanh nghiệp. Trong giai đoạn bão hòa cũng cần có sự phù hợp giữa cơ cấu tổ chức với chiến lược của doanh nghiệp; thời kỳ chuyển sang bão hòa có thể là một điểm mốc quan trọng trong sự phát triển về hệ thống và cơ cấu tổ chức. Đặc biệt, một số điều chỉnh tinh vi phải được thực hiện trong hệ thống kiểm soát và khuyến khích.

Trên cấp độ chiến lược, chúng ta đã tìm hiểu một doanh nghiệp phải chuẩn bị thế nào để điều chỉnh những ưu tiên cạnh tranh của nó với những yêu cầu khác biệt khi ngành bão hòa: chú ý nhiều hơn tới chi phí, dịch vụ khách hàng và marketing thực sự (chứ không chỉ bán hàng). Giảm sự quan tâm đến giới thiệu sản phẩm mới và tập trung vào cải tiến sản phẩm cũ có thể là điều cần thiết. Ít "sáng tạo" hơn, tập trung hơn vào chi tiết và thực dụng hơn thường là những gì cần thiết với doanh nghiệp trong một thị trường bão hòa.

Những thay đổi về trọng tâm cạnh tranh này rõ ràng đòi hỏi những thay đổi trong hệ thống và cơ cấu tổ chức để hỗ trợ cho chúng. Những hệ thống được xây dựng để làm nổi bật và kiểm soát những khu vực khác nhau trong doanh nghiệp là rất cần thiết. Hệ thống dự toán ngân sách chặt chẽ hơn, kiểm soát nghiêm khắc hơn và khuyến khích dựa trên hiệu quả có thể là đòi hỏi của thời kỳ bão hòa. Tất cả đều phải rõ ràng và chính thức hơn so với trước đây [6]. Kiểm soát các tài sản tài chính như hàng tồn kho và tài

6 Trong thời kì chuyển đổi sang một công ty quản lý chuyên nghiệp hơn, tổ chức và hệ thống phải trở nên hợp lý, chính thức và phi cá nhân hơn. Trong khi bản thân thời kỳ chuyển đổi là khó khăn, điều quan trọng là quá trình chuyển đổi tổ chức cần thiết để đối phó với sự bão hòa trong ngành có thể cũng đòi hỏi một cơ cấu và tiêu điểm khác cho hệ

khoản phải thu có thể trở nên quan trọng hơn. Tất cả những thay đổi này là chìa khóa thành công của các doanh nghiệp trong các ngành như nhà dưỡng lão và phương tiện giải trí mới trải qua thời kỳ chuyển đổi gần đây.

Để có chi phí cạnh tranh, cần phải có sự điều phối tốt hơn giữa các bộ phận chức năng và giữa các địa điểm sản xuất của doanh nghiệp. Ví dụ, sự bão hòa của ngành buộc các nhà máy khu vực vốn hoạt động độc lập từ trước tới nay phải kết hợp lại với nhau và điều phối tốt hơn. Điều này đòi hỏi không chỉ những hệ thống và thủ tục mới mà còn cả những thay đổi trong công việc của nhà quản lý nhà máy.

Đôi khi có thể có những phản ứng chống lại những thay đổi này. Những doanh nghiệp vốn tự hào là người tiên phong và có sản phẩm chất lượng cao có thể cảm thấy khó khăn khi tham gia vào cạnh tranh về giá và tiếp thị, như được trình bày ở trên. Cạnh tranh trên những mặt này thường không dễ chịu trong toàn bộ tổ chức, cho đến tận các cửa hàng và đội ngũ bán hàng. Hy sinh chất lượng để có chi phí thấp và quản lý chặt chẽ chi phí bị phản đối. Thêm nữa, những yêu cầu báo cáo mới, kiểm soát mới, những quan hệ tổ chức mới và những thay đổi khác đôi khi được xem là làm mất tính tự chủ cá nhân và là một hiểm họa. Doanh nghiệp phải được chuẩn bị để tái đào tạo và tái động viên nhân viên ở mọi cấp khi nó bước vào thời kỳ bão hòa.

Nhà quản lý cũng phải nhận biết được những thay đổi tinh vi về động cơ khuyến khích trong tổ chức có thể xuất hiện cùng với sự chuyển đổi sang bão hòa. Trong giai đoạn tăng trưởng trước đó, cơ hội thăng tiến thường rất nhiều. Nhân viên làm việc trong những doanh nghiệp phát triển nhanh thường cảm thấy rất hứng khởi. Sự hài lòng với công việc của nhân viên khiến những cơ chế nội bộ để xây dựng lòng trung thành với công ty tỏ ra chưa cần thiết. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh bão hòa, tăng trưởng sẽ chậm lại, ít hấp dẫn hơn, ít hứng khởi hơn và tinh thần tiên phong, độc đáo phai nhạt dần. Điều này đặt ra một loạt vấn đề khó giải quyết cho ban lãnh đạo.

---

thống quản lý chủ chốt, do những thay đổi trong môi trường cạnh tranh gắn với sự bão hòa. Nếu cả hai sự chuyển đổi này phải xảy ra đồng thời trong một doanh nghiệp, nó sẽ đặt ra một thách thức nghiêm trọng.

1. *Hạ thấp kỳ vọng về kết quả tài chính.* Những tiêu chuẩn về tốc độ tăng trưởng và lợi nhuận chấp nhận được thường phải được hạ xuống trong suy nghĩ của các nhà quản lý. Nếu các nhà quản lý cố gắng đạt được các tiêu chuẩn cũ, họ có thể thực hiện những hành động hoàn toàn không có lợi cho "sức khỏe dài hạn" của doanh nghiệp trong thị trường bão hòa (trừ khi doanh nghiệp có một vị trí thị trường đặc biệt vững chắc). Quá trình hạ thấp kỳ vọng này rất khó khăn bởi truyền thống gặt hái những kết quả tài chính tốt có thể đã được hình thành qua những thành công trong quá khứ. Ngoài ra tôi cũng xin nói thêm rằng ban quản lý của doanh nghiệp cũng gặp phải vấn đề tương tự khi họ phải điều chỉnh những kỳ vọng của bản thân.

2. *Nâng cao kỷ luật doanh nghiệp.* Tất cả những thay đổi môi trường phổ biến trong một ngành bão hòa mô tả ở trên đòi hỏi kỷ luật chặt chẽ hơn trong tổ chức khi thực hiện một chiến lược đã lựa chọn. Điều này phải được áp dụng ở tất cả các cấp trong doanh nghiệp bằng những phương pháp hữu hình và vô hình.

3. *Hạ thấp kỳ vọng thăng tiến.* Tốc độ thăng tiến cá nhân trong quá khứ ít có khả năng khả thi trong một môi trường kinh doanh bão hòa. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo có thể đã quen đánh giá thành công trên cơ sở thăng tiến cá nhân theo tốc độ cũ. Nhiều nhà quản lý có thể rời doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi vì lý do này; khiến áp lực mà doanh nghiệp đặt lên vai tổng giám đốc có thể rất lớn. Thách thức cho ban quản lý là phải tìm ra những phương pháp mới để động viên và khen thưởng nhân viên. Áp lực thăng tiến của giai đoạn chuyển đổi khiến một số doanh nghiệp tìm cách đa dạng hóa để có được khả năng tăng trưởng và thăng tiến giống như quá khứ. Đa dạng hóa chỉ vì lý do này có thể là một sai lầm nghiêm trọng.

4. *Chú ý nhiều hơn đến nguồn nhân lực.* Trong quá trình thích nghi với môi trường kinh doanh bão hòa mới và sự chuyển dịch các ưu tiên chiến lược, cần chú ý nhiều hơn đến nguồn nhân lực. Cần phải phát triển những cơ chế tổ chức để củng cố hình ảnh công ty, xây dựng lòng trung thành và những cơ chế khuyến khích tinh vi hơn so với thời kỳ tăng trưởng nhanh. Hỗ trợ và khuyến khích nội bộ là cần thiết để thay thế cho những kích thích và phần thưởng từ bên ngoài trong quá khứ; và cũng để hỗ

trợ cho quá trình điều chỉnh nội bộ khó khăn.

5. *Tái tập trung hóa.* Những áp lực mà thời kỳ bão hòa đặt lên nhiệm vụ kiểm soát chi phí đôi khi có thể đòi hỏi sự đảo ngược những bước đi trước đó nhằm tạo ra những trung tâm sinh lợi tự trị (*autonomous profit centre*), cả ở cấp độ nhà máy và các cấp độ khác. Điều này đặc biệt đúng nếu các trung tâm sinh lợi này được hình thành nhằm thúc đẩy sự ra đời những sản phẩm mới hay mở ra những thị trường mới khi ngành phát triển.

Sự chuyển dịch ngược trở lại một cơ cấu tổ chức mang tính chức năng hơn, tăng kiểm soát từ trung tâm có thể cắt giảm đáng kể chi phí gián tiếp và nâng cao khả năng điều phối giữa các đơn vị. Điều phối có thể trở nên quan trọng hơn là tính độc lập sáng tạo trong những doanh nghiệp bão hòa. Crown Cork và Seal đã đảo ngược tình hình ngoạn mục nhờ phương pháp này. Công ty đang gặp khó khăn Texfi thì đang cố gắng thực hiện nó trong ngành dệt may [7]. Burger King đang sử dụng nó để cạnh tranh với McDonalds.

Quá trình chuyển đổi và vị trí tổng giám đốc

Quá trình chuyển sang bão hòa, đặc biệt khi nó đòi hỏi nhiều điều chỉnh chiến lược mô tả ở trên, thường báo hiệu một "cách sống mới" trong doanh nghiệp. Sự hứng khởi với tăng trưởng nhanh và vị trí tiên phong được thay thế bằng nhu cầu phải kiểm soát chi phí, cạnh tranh về giá, tiếp thị tích cực v.v... Sự thay đổi trong cách làm việc này có những hàm ý quan trọng đối với vị trí tổng giám đốc.

Không khí trong công ty có thể thay đổi theo những cách mà tổng giám đốc có thể thấy không hài lòng. Ông ta không thể đem lại những cơ hội thăng tiến cho nhân viên và ngày càng phải đánh giá hoạt động của họ một cách chặt chẽ hơn thông qua những hệ thống đánh giá chi tiết và chính thức. Cách quản lý không chính thức và dựa vào quan hệ thân tình cá nhân có thể khó mà duy trì trong môi trường này. Những kỹ năng cần thiết cho vị trí tổng giám đốc thay đổi khi những yêu cầu quan trọng nhất của tổ chức

7 Business Week, ngày 15 tháng 8 năm 1977.

thay đổi. Kiểm soát chặt chi phí, điều phối giữa các chức năng, tiếp thị ... có thể đòi hỏi những kỹ năng hoàn toàn khác với những kỹ năng cần thiết để lãnh đạo doanh nghiệp trong một ngành tăng trưởng nhanh. Những kỹ năng mới này vừa mang tính chiến lược, vừa mang tính hành chính và do đó, thích nghi với chúng trở nên khó khăn gấp bội [8]. Cuối cùng, tâm trạng phấn khích mà ngài tổng giám đốc đã cảm nhận trong quá khứ có thể phải nhường chỗ cho áp lực ngày càng tăng để bắt kịp và tồn tại. Sự lo lắng bắt đầu xuất hiện.

Do đó, chuyển dịch sang bão hòa thường là một thời kỳ khó khăn cho vị trí tổng giám đốc, đặc biệt là cho sáng lập viên. Một số hệ quả không mong muốn thường gặp là:

- Từ chối chuyển đổi: ngài tổng giám đốc không nhận thức và chấp nhận được những thay đổi cần thiết hoặc thiếu những kỹ năng cần thiết. Kết quả là, chiến lược và cơ chế tổ chức cũ được tiếp tục theo đuổi. Sự cứng nhắc này là một phản ứng phổ biến trước những khó khăn về chiến lược không chỉ trong thời kỳ chuyển đổi mà còn trong những tình huống khó khăn khác [9].
- Bỏ mặc: nhận thức được rằng phong cách mới trong công ty không còn dễ chịu hoặc kỹ năng quản lý của bản thân không đủ trong môi trường mới, ngài tổng giám đốc bỏ mặc việc kiểm soát.

Hàm ý của thời kỳ chuyển đổi đối với vị trí tổng giám đốc mang theo một thông điệp quan trọng không chỉ cho bản thân ông ta mà còn cho việc quản lý những công ty đa ngành. Những tiêu chuẩn đánh giá các giám đốc đơn vị cũng như những kỹ năng và định hướng của tổng giám đốc thường cần phải thay đổi trong môi trường kinh doanh bão hòa. Có lẽ vì lý do đó, việc luân chuyển lãnh đạo là thích hợp khi một đơn vị tiến vào giai đoạn bão hòa. Các công ty đa ngành có xu hướng áp dụng cùng một tiêu chuẩn cho tất cả các lãnh đạo đơn vị bất chấp tình huống chiến lược của

8 Trong quá trình chuyển đổi kinh điển sang một doanh nghiệp được quản lý chuyên nghiệp, sự điều chỉnh trong kỹ năng cần thiết của vị trí tổng giám đốc chủ yếu là chỉ về mặt tổ chức và hành chính.

9 Xem Porter (1976b).

chúng khác nhau về cơ bản; đồng thời kỳ vọng rằng các nhà lãnh đạo có năng lực trong một môi trường phải quản lý tốt trong một môi trường khác. Chú ý tới những hàm ý về quản lý của giai đoạn chuyển đổi là một cách để tránh những khó khăn này.

12
Chiến lược cạnh tranh trong những ngành suy thoái

Những ngành suy thoái là những ngành đã trải qua sự sụt giảm doanh số tuyệt đối trong một thời gian dài [1]. Do đó, suy thoái ở đây không phải là một đặc tính của chu kỳ kinh doanh, một sự sụt giảm doanh số ngắn hạn do đình công hay thiếu nguyên liệu; mà nó thể hiện một tình huống trong đó cần phải sử dụng đến các chiến lược tàn cuộc (*end-game strategy*). Mặc dù, trong bất kỳ thời điểm nào cũng tồn tại những ngành suy thoái, môi trường cơ cấu không dễ chịu này có lẽ đang ngày càng phổ biến do tăng trưởng kinh tế thế giới chậm hơn, do cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, do chi phí tăng nhanh và công nghệ liên tục thay đổi trong các lĩnh vực như điện tử, máy tính và hóa chất.

Mặc dù giai đoạn suy thoái của một ngành cũng tương tự như một giai đoạn trong vòng đời sản phẩm, các ngành suy thoái không nhận được nhiều sự chú ý nghiên cứu. Giai đoạn suy thoái của một ngành được mô tả trong các mô hình vòng đời là một giai đoạn giảm lợi nhuận, cắt giảm dòng sản phẩm, giảm đầu tư

1 Chương này được thừa hưởng rất lớn từ công trình của Kathryn Rudie Harrigan, sinh viên của tôi tại Harvard và nay là giáo sư trợ giảng về kinh doanh tại đại học Texas ở Dallas.

cho nghiên cứu và phát triển và quảng cáo; số lượng đối thủ cạnh tranh co lại. Giải pháp chiến lược được chấp nhận cho giai đoạn suy thoái là chiến lược "thu hoạch" (*harvest*) - nghĩa là ngừng đầu tư thêm, tối đa hóa dòng tiền mặt thu về từ hoạt động kinh doanh và cuối cùng là bán toàn bộ tài sản. Các mô hình danh mục sản phẩm sử dụng phổ biến để lập kế hoạch ngày nay cũng đưa ra những khuyến nghị tương tự cho các ngành suy thoái: thu hồi tiền mặt và không đầu tư vào những thị trường không thuận lợi, tăng trưởng chậm hoặc tăng trưởng âm.

Tuy nhiên, nghiên cứu sâu hơn về nhiều ngành suy thoái khác nhau gợi ý rằng bản chất cạnh tranh trong thời kỳ suy thoái cũng như những lựa chọn chiến lược doanh nghiệp có thể sử dụng để đối phó với suy thoái phức tạp hơn nhiều. Các ngành phản ứng cạnh tranh khác xa nhau đối với sự suy thoái. Trong một số ngành, suy thoái diễn ra rất hòa bình; trong khi suy thoái tại những ngành khác được đặc trưng bởi những cuộc chiến khốc liệt, dư thừa công suất kéo dài và hoạt động thua lỗ nặng nề. Những chiến lược thành công cũng rất khác nhau. Một số doanh nghiệp đã gặt hái lợi nhuận cao từ những chiến lược thực tế đòi hỏi tái đầu tư lớn vào một ngành đang suy thoái để sau đó biến doanh nghiệp của họ thành những "con bò sữa" sản sinh tiền mặt. Những doanh nghiệp khác tránh thua lỗ như những đối thủ cạnh tranh bằng cách sớm thoát ra khỏi ngành mà không thu hoạch gì trước khi sự suy thoái được nhận diện.

Chương này sẽ áp dụng những công cụ phân tích trong phần I vào môi trường đặc thù của các ngành suy thoái, trong những trường hợp mà sự suy thoái nằm ngoài khả năng kiểm soát của những doanh nghiệp hiện có [2]. Trước hết, tôi sẽ mô tả những điều kiện cơ cấu quyết định bản chất của cạnh tranh trong giai đoạn suy thoái và tác động của ngành lên những doanh nghiệp còn tồn tại. Sau đó, tôi sẽ xác định khá chi tiết những lựa chọn chiến lược phổ quát (những chiến lược tàn cuộc) đối với các doanh nghiệp. Chương này sẽ kết thúc với một số nguyên tắc lựa chọn chiến lược.

2 Sự suy thoái đôi khi có thể bị đảo ngược nhờ sáng kiến, giảm chi phí hay những thay đổi. Một số giải pháp để ngăn chặn suy thoái đã được thảo luận trong chương 8. Trọng tâm của chúng ta trong chương này là vào các ngành mà những phương thuốc sẵn có đã hết tác dụng; do đó vấn đề chiến lược là làm sao đối phó với sự suy thoái không tránh khỏi.

Những yếu tố cơ cấu quyết định cạnh tranh trong các ngành suy thoái

Trong bối cảnh phân tích ở chương 1, nhiều yếu tố cơ cấu đóng vai trò quan trọng quyết định bản chất cạnh tranh trong giai đoạn suy thoái của một ngành. Doanh số sụt giảm khiến cho giai đoạn này rất mất ổn định. Tuy nhiên, mức độ suy giảm lợi nhuận do áp lực cạnh tranh phụ thuộc vào một số điều kiện chủ yếu tác động đến khả năng thu hẹp công suất trong ngành và khả năng chống đỡ suy giảm doanh số của những doanh nghiệp còn lại.

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU

Quá trình suy giảm cầu và những tính chất của các phân đoạn thị trường có ảnh hưởng lớn đến cạnh tranh trong giai đoạn suy thoái.

TÍNH KHÔNG CHẮC CHẮN

Mức độ không chắc chắn mà các đối thủ cạnh tranh cảm nhận (dù hợp lý hay không) về việc liệu cầu có tiếp tục suy giảm hay không là một trong những yếu tố tác động mạnh nhất đến cạnh tranh tàn cuộc (*end-game competition*). Nếu các doanh nghiệp tin rằng cầu có thể phục hồi hoặc giữ ổn định, họ có thể sẽ cố gắng giữ vững vị trí và tiếp tục ở lại ngành. Những nỗ lực duy trì vị trí bất chấp doanh số suy giảm nhiều khả năng sẽ dẫn đến một cuộc chiến khốc liệt. Tình huống này đã xảy ra trong ngành sản xuất tơ nhân tạo, khi các doanh nghiệp đều có hy vọng rằng sự thất bại của tơ nhân tạo trước nylon và thép trên thị trường sợi lốp cũng như trước các loại sợi khác trên thị trường dệt may có thể đảo ngược. Mặt khác, nếu tất cả các doanh nghiệp đều chắc chắn rằng cầu trong ngành sẽ tiếp tục giảm, nó sẽ thúc đẩy quá trình thu hẹp công suất một cách có trật tự. Chẳng hạn trong ngành sản xuất acetylene, với việc giá gas tăng cao, điều trở nên rõ ràng là ethylene sẽ trở thành sản phẩm thay thế chi phí thấp cho nhiều quá trình hóa học sử dụng acetylene. Ở đây, những doanh nghiệp kém hiệu quả nhất bắt đầu xây dựng chiến lược rút lui khỏi ngành.

Các doanh nghiệp có thể có nhận thức khác nhau đối với nhu cầu trong tương lai; một số doanh nghiệp có thể dự đoán cầu có

khả năng phục hồi cao và sẽ trụ lại. Thêm nữa, có một số bằng chứng trong lịch sử các ngành suy thoái cho thấy nhận thức về khả năng suy giảm cầu tương lai của doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi vị trí của nó trong ngành và hàng rào rút lui mà nó gặp phải. Doanh nghiệp càng có vị trí vững chắc hoặc có hàng rào rút lui càng cao thì dường như càng lạc quan khi dự báo về tương lai.

TỐC ĐỘ VÀ HÌNH MẪU SUY THOÁI

Suy thoái diễn ra càng chậm thì càng nhiều khả năng bị che dấu bởi những yếu tố ngắn hạn trong phân tích của các doanh nghiệp và doanh nghiệp thường càng không chắc chắn về suy thoái trong tương lai. Sự không chắc chắn làm tăng tính bất ổn của giai đoạn này. Ngược lại, nếu cầu rơi tự do, các doanh nghiệp rất khó biện minh cho những dự báo lạc quan về tương lai. Thêm nữa, suy giảm doanh số lớn khiến cho khả năng loại bỏ toàn bộ nhà máy hay giải tán toàn bộ một đơn vị dễ xảy ra hơn, điều có thể nhanh chóng làm giảm công suất của ngành. Sự giao động của ngành trong thời kỳ suy thoái cũng đóng một phần vai trò đối với tính không chắc chắn. Nếu doanh số trong ngành có tính không ổn định cố hữu như trong ngành sản xuất tơ nhân tạo và acetate, rất khó có thể tách bạch xu hướng đi xuống của doanh số khỏi sự nhầm lẫn với những giao động chu kỳ.

Tốc độ suy thoái phụ thuộc một phần vào hình mẫu trong đó các doanh nghiệp thực tế quyết định rút công suất ra khỏi ngành. Trong những ngành mà sản phẩm là một đầu vào quan trọng của khách hàng, cầu có thể rơi tự do nếu một hay hai nhà sản xuất lớn quyết định rút khỏi thị trường. Khách hàng sẽ lo sợ về tính ổn định của nguồn cung cấp đầu vào quan trọng, và họ sẽ chuyển sang sản phẩm thay thế nhanh hơn. Do đó, những doanh nghiệp tuyên bố rút lui sớm có thể tác động mạnh đến tốc độ suy thoái. Tốc độ suy thoái cũng có xu hướng tăng dần bởi vì doanh số suy giảm làm tăng chi phí sản xuất và có thể làm tăng giá sản phẩm.

CƠ CẤU CỦA CÁC PHÂN ĐOẠN CẦU CÒN LẠI

Khi cầu suy giảm, tính chất của các phân đoạn cầu còn lại đóng vai trò quan trọng quyết định lợi nhuận của những đối thủ cạnh tranh còn lại. Triển vọng lợi nhuận có thể tốt hơn hay xấu

đi, dựa trên một phân tích cơ cấu toàn diện như đã được trình bày trong chương 1. Ví dụ, một trong những phân đoạn cầu lớn còn lại trong ngành xì gà là phân đoạn cao cấp. Phân đoạn này khá miễn nhiễm trước các sản phẩm thay thế, có những khách hàng không nhạy cảm với giá và dễ đặc trưng hóa sản phẩm. Các doanh nghiệp có thể duy trì được vị trí trong phân đoạn này sẽ thu được lợi nhuận trên mức trung bình, ngay cả khi ngành suy thoái bởi vì họ có thể bảo vệ vị trí trước các lực lượng cạnh tranh. Trong ngành da, da bọc nệm là phân đoạn sống sót trong đó công nghệ và đặc trưng khác biệt cũng có hiệu ứng tương tự. Mặt khác, trong ngành sản xuất acetylene, các phân đoạn thị trường không bị thay thế bởi ethylene cũng bị đe dọa bởi các sản phẩm thay thế khác và trong những thị trường này, acetylene là một sản phẩm nguyên liệu phải đối mặt với cuộc chiến về giá do chi phí sản xuất cố định cao. Do đó, tiềm năng lợi nhuận trong những phân đoạn thị trường còn lại khá ảm đạm

Nói chung, trò chơi tàn cuộc có thể mang lại lợi nhuận cho kẻ sống sót nếu những phân đoạn cầu còn lại bao gồm những khách hàng không nhạy cảm với giá hoặc có ít khả năng mặc cả do họ có chi phí chuyển đổi cao hoặc những đặc tính khác như đã thảo luận trong chương 6. Thông thường, phân đoạn cầu còn lại sẽ không nhạy cảm với giá khi nó là cầu thay thế sản phẩm cũ (*replacement demand*) và khi cầu từ các nhà sản xuất thiết bị gốc đã biến mất. Lợi nhuận của trò chơi tàn cuộc cũng phụ thuộc vào khả năng tổn thương của những phân đoạn cầu còn lại trước sản phẩm thay thế và trước những nhà cung cấp hùng mạnh cũng như vào những hàng rào di chuyển, bảo vệ những doanh nghiệp đang phục vụ những phân đoạn này khỏi sự tấn công của các doanh nghiệp đang tìm cách bù đắp doanh số bị mất đi từ những phân đoạn khác.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN DẪN ĐẾN SUY THOÁI

Cầu của ngành suy giảm vì nhiều nguyên nhân khác nhau và những nguyên nhân này có những hàm ý đối với cạnh tranh trong thời kỳ suy thoái:

Thay thế công nghệ. Một nguyên nhân dẫn đến suy thoái là

sự thay thế sản phẩm do những đổi mới công nghệ (máy tính bỏ túi thay cho thước tính) hoặc do sự chuyển dịch về chi phí tương đối và chất lượng của sản phẩm (ví dụ: da tổng hợp thay cho da thật). Nguyên nhân này có thể đe dọa lợi nhuận của ngành bởi vì sự thay thế tăng lên sẽ làm giảm lợi nhuận khi nó làm giảm doanh số. Tác động tiêu cực đến lợi nhuận có thể được giảm nhẹ nếu có những phân đoạn cầu trong ngành miễn nhiễm hoặc chống lại sự thay thế và có những tính chất thuận lợi theo nghĩa được miêu tả ở phần trên. Sự thay thế có thể tác động hoặc không tác động đến tính không chắc chắn về cầu tương lai, tùy thuộc vào từng ngành.

Các nguyên nhân về nhân khẩu học. Một nguyên nhân khác của sự suy thoái là sự co lại về quy mô của nhóm khách hàng mua sản phẩm. Trong các ngành, yếu tố nhân khẩu học gây ra sự suy thoái bằng cách làm giảm nhu cầu trong các ngành cuối nguồn (*downstream industries*). Nguyên nhân nhân khẩu không đi kèm với áp lực cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế. Do đó, nếu công suất trong ngành bị tác động bởi nguyên nhân nhân khẩu một cách có trật tự, các doanh nghiệp sống sót có thể có triển vọng lợi nhuận ngang với trước suy thoái. Tuy nhiên, sự chuyển dịch nhân khẩu thường rất không chắc chắn và khiến cho cạnh tranh trong thời kỳ suy thoái không ổn định.

Thay đổi nhu cầu. Cầu có thể giảm do những nguyên nhân xã hội học hoặc các nguyên nhân khác làm thay đổi nhu cầu hay thị hiếu của khách hàng. Chẳng hạn, tiêu thụ xì gà giảm phần lớn là do xã hội không còn chấp nhận xì gà. Cũng giống như nguyên nhân nhân khẩu học, sự chuyển dịch nhu cầu không nhất thiết làm tăng áp lực của sản phẩm thay thế lên doanh số ở những phân đoạn cầu còn lại. Tuy nhiên, sự chuyển dịch nhu cầu cũng có thể rất không chắc chắn, giống như trong ngành kinh doanh xì gà, điều đã khiến nhiều doanh nghiệp tiếp tục dự báo cầu sẽ hồi phục. Tình huống này rất nguy hiểm đối với lợi nhuận trong thời kỳ suy thoái.

Nguyên nhân suy thoái, do đó, có thể gợi ý về mức độ không

chắc chắn của cầu tương lai cũng như cung cấp một số chỉ báo về khả năng thu lợi nhuận khi phục vụ những phân khúc còn lại.

CÁC HÀNG RÀO RÚT LUI *(EXIT BARRIERS)*

Cách thức công suất sản xuất rời khỏi thị trường đóng vai trò quan trọng đối với cạnh tranh trong các ngành suy thoái. Tuy nhiên, nếu đã có những hàng rào gia nhập ngành thì cũng có hàng rào rút lui giữ các doanh nghiệp ở lại cạnh tranh ngành, mặc dù các doanh nghiệp chỉ có được lợi nhuận trên vốn đầu tư dưới trung bình. Những hàng rào rút lui càng cao, tình cảnh của các doanh nghiệp ở lại trong ngành trong thời kỳ suy thoái càng khó khăn.

Hàng rào rút lui sinh ra do nhiều nguyên nhân cơ bản khác nhau:

NHỮNG TÀI SẢN LÂU BỀN VÀ CHUYÊN DỤNG

Nếu tài sản của một doanh nghiệp (dù là tài sản cố định hay lưu động, hay cả hai) có tính chuyên môn hóa cao cho một ngành, một doanh nghiệp hay một địa điểm cụ thể mà chúng được sử dụng, nó sẽ tạo ra một hàng rào rút lui vì nó làm giảm giá trị thanh lý của tài sản. Những tài sản chuyên dụng hoặc là phải bán cho một doanh nghiệp cùng trong ngành (và nếu chúng chuyên môn hóa rất cao, phải dùng chúng ở cùng một địa điểm) hoặc giá trị của nó giảm mạnh và thường phải bán như phế liệu. Số lượng khách hàng muốn sử dụng những tài sản này trong cùng ngành thường rất ít bởi vì ngành đang trong thời kỳ suy thoái. Chẳng hạn, một tổ hợp sản xuất acetylene hoặc một nhà máy tơ nhân tạo có những thiết bị chuyên dụng chỉ có thể bán cho một ông chủ khác để làm công việc tương tự hoặc phải bán phế liệu. Thêm nữa, nhà máy acetylene rất khó tháo dỡ và vận chuyển khiến cho chi phí này có thể tương đương hoặc vượt quá giá trị phế liệu. Một khi ngành acetylene và tơ nhân tạo bắt đầu suy thoái, số khách hàng tiềm năng sẵn sàng mua và tiếp tục vận hành các nhà máy hầu như không còn tồn tại; nhà máy phải bán với chi phí thấp hơn nhiều giá trị sổ sách và thường là cho các nhà đầu cơ hoặc những nhóm nhân viên tuyệt vọng. Hàng tồn kho trong ngành suy thoái cũng có thể có giá trị rất thấp, đặc biệt nếu nó bán rất chậm.

Nếu giá trị thanh lý tài sản của một doanh nghiệp rất nhỏ, sẽ là tối ưu về kinh tế nếu doanh nghiệp tiếp tục ở lại ngành ngay cả khi dòng tiền mặt chiết khấu dự tính rất thấp. Nếu các tài sản là tài sản lâu bền, giá trị sổ sách có thể lớn hơn giá trị thanh lý rất nhiều. Do đó, doanh nghiệp có thể phải chịu lỗ trên sổ sách nhưng sẽ vẫn hợp lý về kinh tế nếu ở lại trong ngành bởi vì dòng tiền chiết khấu lớn hơn chi phí cơ hội của vốn đầu tư có thể thu được nếu doanh nghiệp giải thể. Giải thể một doanh nghiệp trong bất kỳ trường hợp nào có giá trị sổ sách lớn hơn giá trị thanh lý cũng dẫn đến thua lỗ. Điều này có tác động ngăn cản sự rút lui khỏi ngành và sẽ được thảo luận sau.

Để đánh giá những hàng rào rút lui do chuyên môn hóa tài sản của một doanh nghiệp cụ thể, câu hỏi là liệu có thị trường cho những tài sản đó mà không phải bán phế liệu hay không. Đôi khi tài sản có thể bán cho các thị trường nước ngoài đang ở một giai đoạn phát triển kinh tế khác, mặc dù chúng có rất ít giá trị ở trong nước. Phương pháp này nâng cao giá trị tài sản thanh lý và hạ thấp các hàng rào rút lui. Tuy nhiên, dù có thị trường nước ngoài hay không, giá trị của những tài sản chuyên dụng thường vẫn sẽ suy giảm khi người ta ngày càng nhận ra rằng ngành đang bước vào thời kỳ suy thoái. Chẳng hạn, Raytheon, công ty bán những thiết bị sản xuất đèn chân không vào đầu những năm 1960 khi nhu cầu về đèn chân không để sản xuất TV màu đang mạnh, thu được giá trị thanh lý lớn hơn nhiều những doanh nghiệp cố gắng bán thiết bị sản xuất đèn chân không vào đầu những năm 1970, sau khi ngành này rõ ràng đã ở vào cảnh xế chiều. Chỉ rất ít, nếu có, nhà sản xuất Mỹ có hứng thú mua vào lúc này. Còn các hãng cung cấp đèn chân không cho những nền kinh tế kém phát triển hơn thì hoặc là đã mua các thiết bị sản xuất đèn chân không rồi; hoặc là có vị thế mặc cả mạnh mẽ hơn một khi sự suy thoái đã lộ rõ.

CHI PHÍ CỐ ĐỊNH ĐỂ RÚT LUI KHỎI NGÀNH

Những hàng rào rút lui thường bị nâng cao bởi chi phí cố định để rút lui khá lớn làm cho giá trị thanh lý của doanh nghiệp giảm đi. Doanh nghiệp thường phải đối mặt với chi phí giải quyết nghỉ việc cho lao động đáng kể. Thực tế ở một số quốc gia như Ý, chi

phí cố định để rút lui khỏi ngành rất lớn bởi vì chính phủ không cho phép sa thải lao động. Để giải thể công ty, cần tốn vô số công sức của những nhà quản lý, luật sư và nhân viên kế toán trong một thời gian khá dài. Đôi khi cũng cần phải dự trữ phụ tùng thay thế sẵn sàng cho khách hàng đã mua sản phẩm sau khi doanh nghiệp rút lui khỏi ngành. Điều này gây ra một khoản lỗ mà khi chiết khấu trở thành một chi phí cố định gắn với sự rút lui khỏi ngành. Ban quản lý và người lao động có thể cần phải tái bố trí và/hoặc tái đào tạo. Phá vỡ những hợp đồng mua đầu vào hay bán sản phẩm dài hạn có thể đòi hỏi phải nộp những mức phạt vi phạm hợp đồng lớn. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp phải trả chi phí để cho một hãng khác thay thế hoàn thành những hợp đồng này.

Còn có những chi phí ẩn khác gắn với sự rút lui khỏi ngành. Một khi quyết định giải thể được công khai, năng suất lao động có thể đi xuống và kết quả tài chính xấu đi. Khách hàng sẽ nhanh chóng rút lui và các nhà cung cấp không còn hứng thú giữ lời hứa. Những vấn đề này, cũng như những vấn đề thực thi chiến lược thu hoạch sẽ được bàn sau, có thể đẩy nhanh sự thua lỗ trong những tháng hoạt động cuối cùng và có thể là một chi phí lớn để rút khỏi ngành.

Mặt khác, đôi khi sự rút lui có thể cho phép doanh nghiệp tránh được những chi phí đầu tư cố định mà nó phải thực hiện nếu còn ở lại trong ngành. Chẳng hạn, doanh nghiệp có thể tránh được những yêu cầu đầu tư để đáp ứng những tiêu chuẩn môi trường cũng như những yêu cầu tái đầu tư khác để tồn tại trong ngành. Những yêu cầu đầu tư này thúc đẩy doanh nghiệp rút nhanh khỏi ngành, trừ khi những đầu tư đó sẽ làm tăng giá trị thanh lý chiết khấu của doanh nghiệp ở mức tương đương hoặc lớn hơn, bởi vì những đầu tư này không làm tăng lợi nhuận.

NHỮNG HÀNG RÀO RÚT LUI CHIẾN LƯỢC

Ngay cả khi một doanh nghiệp đa ngành không gặp phải các hàng rào rút lui gắn với những cân nhắc kinh tế từ một ngành cụ thể, nó có thể đối mặt với những hàng rào rút lui do ngành đó có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp từ góc nhìn chiến lược tổng thể:

Sự liên quan lẫn nhau: Một ngành có thể là một phần trong chiến lược tổng thể bao gồm nhiều ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Rời bỏ một ngành có thể làm suy yếu tác động của chiến lược. Ngành này có thể có vai trò trung tâm đối với hình ảnh của doanh nghiệp. Rời bỏ ngành có thể làm ảnh hưởng mối quan hệ của doanh nghiệp với những kênh phân phối chủ yếu hoặc làm giảm sức mạnh tổng thể trong mua hàng. Rời bỏ ngành cũng có thể lãng phí những tài sản và thiết bị dùng chung trừ khi doanh nghiệp có thể sử dụng vào mục đích khác hoặc có thể cho thuê trên thị trường. Một doanh nghiệp chấm dứt quan hệ cung cấp với một khách hàng có thể không chỉ ngăn cản việc bán những sản phẩm khác cho khách hàng đó mà còn làm ảnh hưởng đến cơ hội trong những ngành khác mà doanh nghiệp dựa vào để cung cấp những nguyên liệu hoặc linh kiện quan trọng. Độ cao của hàng rào rút lui gắn với sự liên quan lẫn nhau giữa các ngành trong doanh nghiệp đa ngành phụ thuộc vào khả năng di chuyển các nguồn lực giải phóng từ ngành suy thoái sang những thị trường mới của doanh nghiệp.

Tiếp cận tới các thị trường tài chính: Rút lui khỏi một ngành có thể làm giảm lòng tin của các thị trường vốn vào doanh nghiệp hay làm suy yếu khả năng thu hút các khách hàng muốn mua lại doanh nghiệp. Nếu đơn vị bị giải thể có quy mô lớn so với quy mô tổng thể, việc giải thể nó đi có thể làm giảm mạnh độ tin cậy tài chính của doanh nghiệp. Mặc dù giải thể có thể là hợp lý về mặt kinh tế đối với bản thân đơn vị, nó có thể có ảnh hưởng tiêu cực đến tăng trưởng lợi nhuận hay làm tăng chi phí vốn [3]. Theo quan điểm này, lỗ ít mỗi năm trong nhiều năm hoạt động có thể dễ chịu hơn là lỗ một lần lớn. Mức độ ghi lỗ rõ ràng sẽ phụ thuộc vào mức độ khấu hao tài sản so với giá trị thanh lý cũng như khả năng giải thể dần dần thay vì giải thể toàn bộ ngay lập tức.

Tích hợp dọc. Nếu đơn vị muốn giải thể có quan hệ dọc với một đơn vị khác trong doanh nghiệp, ảnh hưởng của các hàng rào

3 Một doanh nghiệp đa ngành có thể sử dụng khoản lỗ do giải thể để giảm thuế phải nộp. Điều này làm giảm ảnh hưởng tiêu cực lên dòng tiền mặt do quyết định rút lui. Tuy nhiên, sự giải thể này vẫn có thể tác động đến các thị trường tài chính.

rút lui phụ thuộc vào liệu nguyên nhân suy thoái tác động đến toàn bộ chuỗi giá trị dọc hay chỉ một liên kết. Trong trường hợp acetylene, sự lạc hậu của nó làm cho những doanh nghiệp hóa tổng hợp sử dụng acetylene làm đầu vào cũng lạc hậu. Nếu doanh nghiệp tham gia hoạt động ở cả ngành sản xuất acetylene và một hay một số ngành cuối nguồn, việc đóng cửa nhà máy acetylene hoặc sẽ buộc các đơn vị cuối nguồn phải đóng cửa hoặc buộc chúng phải tìm một nhà cung cấp bên ngoài. Mặc dù doanh nghiệp có thể đàm phán để có mức giá thuận lợi từ một nhà cung cấp bên ngoài do nhu cầu acetylene đang giảm, cuối cùng doanh nghiệp cũng phải rút ra khỏi những ngành cuối nguồn này. Ở đây, quyết định rút lui sẽ bao hàm cả chuỗi giá trị.

Ngược lại, nếu đơn vị đầu nguồn (*upstream unit*) bán một đầu vào bị lạc hậu do cạnh tranh của sản phẩm thay thế, doanh nghiệp cuối nguồn (*downstream unit*) sẽ tích cực tìm một nhà cung cấp bên ngoài bán đầu vào thay thế này nhằm tránh làm cho vị trí cạnh tranh của nó xấu đi. Do đó, doanh nghiệp tích hợp tiến có thể thúc đẩy quyết định rút lui khỏi ngành bởi vì giá trị chiến lược của đơn vị này đã mất và nó trở thành một gánh nặng chiến lược đối với toàn bộ doanh nghiệp.

NHỮNG HÀNG RÀO THÔNG TIN

Một đơn vị càng có liên quan đến những đơn vị khác trong công ty, đặc biệt là về mặt chia sẻ tài sản hoặc quan hệ người bán - người mua thì càng khó có được thông tin rõ ràng về hiệu quả hoạt động thực sự của đơn vị đó. Những đơn vị hoạt động kém có thể được che dấu nhờ thành công của những đơn vị liên quan và doanh nghiệp, do đó, có thể thậm chí không nghĩ đến việc rút lui khỏi ngành dù đây là quyết định hợp lý về mặt kinh tế.

NHỮNG HÀNG RÀO QUẢN LÝ HOẶC TÌNH CẢM

Mặc dù những hàng rào rút lui miêu tả ở trên dựa trên những tính toán kinh tế duy lý, những khó khăn khi rút lui khỏi một ngành kinh doanh dường như vượt quá những nguyên nhân kinh tế thuần túy [4]. Một vấn đề xuất hiện trong hết trường hợp nghiên

4 Khẳng định này giả định rằng ban quản lý có khả năng kiểm soát hiệu quả ở mức độ

cứu này đến trường hợp nghiên cứu khác là sự cam kết và gắn bó tình cảm của nhà quản lý đối với một đơn vị, cùng với niềm tự hào vào khả năng và những thành tích và những lo lắng về tương lai của họ.

Trong một doanh nghiệp đơn ngành, việc rút lui khỏi ngành sẽ khiến các nhà quản lý mất việc và do đó nó có thể được coi là một quyết định có những hậu quả không dễ chịu theo quan điểm cá nhân nhà quản lý. Đó là:

- Một cái tát vào lòng tự hào và một vết nhơ vì đã "đầu hàng"
- Sự cắt đứt mối quan hệ gắn bó với một ngành kinh doanh đã tồn tại lâu dài
- Một dấu hiệu thất bại làm giảm khả năng chuyển sang công việc khác.

Doanh nghiệp càng có truyền thống và lịch sử lâu dài và các nhà lãnh đạo cấp cao càng ít có khả năng chuyển sang các công ty và nghề nghiệp khác thì những cân nhắc này càng có khả năng ngăn cản sự rút lui khỏi ngành.

Có vô số bằng chứng cho thấy rằng những hàng rào cá nhân và tình cảm cũng xảy ra với những nhà lãnh đạo cao cấp của các công ty đa ngành. Các nhà lãnh đạo của những đơn vị yếu kém cũng ở vị trí tương tự như lãnh đạo của một doanh nghiệp đơn ngành. Họ rất khó đề nghị giải tán đơn vị. Vì thế, gánh nặng quyết định khi nào rút lui khỏi ngành thường do lãnh đạo cấp cao thực hiện. Tuy nhiên, danh tiếng gắn bó với những đơn vị cụ thể có thể vẫn rất lớn ở cấp lãnh đạo cao nhất, đặc biệt khi chúng là những ngành lâu đời của doanh nghiệp, là một phần lịch sử của doanh nghiệp hoặc được thành lập hay mua lại với sự tham gia trực tiếp của những nhà lãnh đạo hiện thời. Ví dụ, quyết định giải thể đơn vị kinh doanh nguyên thủy của General Mills (bột mì) chắc chắn là một sự lựa chọn đau đớn và thực sự phải mất nhiều năm để quyết định.

Niềm tự hào và những lo lắng về hình ảnh đối với bên ngoài cũng mở rộng ra với các nhà lãnh đạo cao cấp. Một lần nữa, điều

---

nào đó để hành động không vì lợi ích tốt nhất của cổ đông. Trong trường hợp cực đoan, trong đó các nhà quản lý cũng là những cổ đông, khả năng xuất hiện những hàng rào rút lui do tình cảm có lẽ là lớn nhất.

này lại đặc biệt đúng khi ban lãnh đạo cao cấp của một doanh nghiệp đa ngành đã đóng vai trò cá nhân trong đơn vị có thể bị giải thể. Hơn nữa, các công ty đa ngành thường có ngân quỹ dồi dào từ những đơn vị kinh doanh đang sinh lợi để tài trợ cho những đơn vị yếu kém và đôi khi còn có thể tránh công bố kết quả kinh doanh nghèo nàn của các đơn vị này. Khả năng này có lẽ cho phép các yếu tố tình cảm luồn sâu vào các quyết định giải thể trong các công ty đa ngành, mặc dù, mỉa mai thay, một trong những lợi ích của đa dạng hóa là để có được sự đánh giá khách quan, không thiên vị trong đầu tư.

Những hàng rào rút lui gắn với quản lý có thể mạnh đến nỗi, như được minh họa trong nhiều nghiên cứu về giải thể trong lịch sử, giải thể không thể xảy ra cho đến khi có sự thay đổi trong ban lãnh đạo cấp cao, bất chấp kết quả hoạt động tồi tệ xảy ra kinh niên [5]. Mặc dù đây có thể là một tình huống cực đoan, gần như tất cả mọi người đều đồng ý rằng giải thể có lẽ là quyết định khó khăn nhất mà các nhà lãnh đạo phải quyết định. [6]

Có thể hạ thấp những hàng rào quản lý nếu doanh nghiệp có nhiều kinh nghiệm rút lui khỏi các ngành. Ví dụ, những hàng rào này không xuất hiện phổ biến trong những doanh nghiệp ở nhiều ngành hóa chất, nơi thất bại công nghệ và thay thế sản phẩm là phổ biến, trong những doanh nghiệp ở những lĩnh vực có vòng đời sản phẩm ngắn hoặc trong những hãng công nghệ cao vốn thường nhận thức được khả năng xuất hiện các ngành mới thay thế các ngành suy thoái.

NHỮNG HÀNG RÀO XÃ HỘI VÀ HÀNG RÀO GẮN VỚI CHÍNH PHỦ

Trong một số trường hợp, đặc biệt là ở nước ngoài, đóng cửa một đơn vị kinh doanh gần như là không thể do các Chính phủ lo ngại về vấn đề việc làm và ảnh hưởng tới cộng đồng địa phương. Cái giá để được giải thể có thể là sự nhân nhượng từ những đơn vị kinh doanh khác trong doanh nghiệp hoặc những điều kiện ngặt nghèo khác. Ngay cả khi Chính phủ không can thiệp công khai, áp lực cộng đồng và áp lực chính trị không chính thức ngăn cản

5 Chẳng hạn, xem Gilmour (1973)

6 Xem thảo luận về các phương pháp đối phó với hàng rào quản lý trong Porter (1976).

giải thể có thể rất cao, tùy thuộc vào tình hình cụ thể.

Tương tự là những quan tâm xã hội bởi nhiều nhà quản lý lo ngại cho nhân viên và cộng đồng địa phương, những thứ có thể không quy ra thành tiền nhưng có thực. Giải thể thường khiến công nhân mất việc và có thể làm què quặt nền kinh tế địa phương. Những lo ngại này thường kết hợp với những hàng rào tình cảm gắn với việc giải thể. Ví dụ ở Quebec, đã có vô số lo ngại xã hội về việc đóng cửa các nhà máy bột giấy trong ngành bột giấy suy yếu của Canada, nhiều nhà máy trong số này là trung tâm kinh tế của những thị trấn nhỏ. Các nhà lãnh đạo bị giằng xé với những lo lắng cho cộng đồng địa phương và phải chịu những áp lực chính thức và phi chính thức của chính phủ [7].

Bởi những loại hàng rào rút lui này, một doanh nghiệp có thể tiếp tục cạnh tranh trong một ngành mặc dù kết quả tài chính của nó dưới trung bình. Công suất sản xuất không rời khỏi ngành khi ngành co lại và các đối thủ bám trụ trong ngành phải cạnh tranh để tồn tại. Trong một ngành suy thoái với hàng rào rút lui cao, ngay cả những doanh nghiệp khỏe mạnh nhất cũng khó tránh khỏi thiệt hại trong quá trình suy thoái.

CƠ CHẾ THANH LÝ TÀI SẢN

Cách thanh lý tài sản của doanh nghiệp có thể ảnh hưởng mạnh đến tiềm năng lợi nhuận của một ngành đang suy thoái. Chẳng hạn, trong ngành bột giấy đang tan rã của Canada, một nhà máy lớn không bị tháo dỡ mà được bán cho một nhóm doanh nhân với giá thấp hơn nhiều giá trị sổ sách. Với chi phí đầu tư thấp hơn, các nhà quản lý mới của nhà máy này có thể ra quyết định định giá và các quyết định chiến lược khác hợp lý với họ nhưng lại đe dọa nghiêm trọng những doanh nghiệp còn lại. Bán tài sản cho người lao động với giá rẻ cũng có thể có hiệu ứng tương tự. Do đó, nếu tài sản trong một ngành đang suy thoái được bán lại trong ngành và không bị tháo bỏ, hậu quả đối với cạnh tranh còn tồi tệ hơn nhiều so với trường hợp người chủ gốc của doanh nghiệp quyết định tiếp tục ở lại trong ngành.

---

7 Xem thảo luận chi tiết về vai trò của Chính phủ trong ngành đang suy thoái này, xem Mehta (1978)

Trường hợp các chính phủ trợ cấp để giúp những doanh nghiệp yếu kém tồn tại trong các ngành đang suy thoái cũng tồi tệ không kém. Điều này không chỉ khiến cho công suất không rời bỏ thị trường mà doanh nghiệp được trợ cấp còn làm giảm tiềm năng lợi nhuận thêm nữa bởi vì nó ra các quyết định dựa trên những tính toán kinh tế khác.

TÍNH BẤT ỔN CỦA CẠNH TRANH

Do doanh số suy giảm, giai đoạn suy thoái của một ngành đặc biệt dễ xảy ra chiến tranh giá tàn khốc giữa các đối thủ cạnh tranh. Do đó, những điều kiện quyết định tính bất ổn của cạnh tranh được trình bày trong chương 1 có tác động đặc biệt sâu sắc đến lợi nhuận trong các ngành suy thoái. Cuộc chiến giữa các doanh nghiệp còn tồn tại trong ngành sẽ căng thẳng nhất trong giai đoạn suy thoái dưới những điều kiện sau đây:

- Sản phẩm được xem là sản phẩm thô, chuẩn hóa, không có đặc trưng khác biệt;
- Chi phí cố định cao;
- Nhiều doanh nghiệp bị khóa chặt trong ngành bởi hàng rào rút lui cao;
- Nhiều doanh nghiệp coi việc duy trì vị trí trong ngành có tầm quan trọng chiến lược lớn;
- Sức mạnh của các doanh nghiệp còn lại trong ngành tương đối cân bằng khiến cho không doanh nghiệp nào có thể dễ dàng chiến thắng cuộc chiến cạnh tranh;
- Các doanh nghiệp không chắc chắn về sức mạnh cạnh tranh tương đối của mình và nhiều doanh nghiệp nỗ lực vô vọng để thay đổi vị trí.

Tính bất ổn trong cạnh tranh ở giai đoạn suy thoái có thể còn bị xấu đi bởi các nhà cung cấp và các kênh phân phối. Ngành suy thoái trở thành một khách hàng kém quan trọng đối với các nhà cung cấp. Điều này ảnh hưởng tới giá bán và các dịch vụ dành cho ngành [8]. Tương tự, sức mạnh của các kênh phân phối cũng tăng

8 Tuy nhiên, nếu ngành này là một khách hàng quan trọng của các nhà cung cấp, họ có thể cố gắng giúp ngành chống lại sự suy thoái.

lên khi ngành suy thoái nếu các kênh phân phối này giao dịch với nhiều doanh nghiệp, kiểm soát không gian và vị trí gian hàng hoặc ảnh hưởng tới quyết định mua hàng cuối cùng của khách hàng. Ví dụ, trong ngành sản xuất xì gà, vị trí đặt gian hàng có ý nghĩa quan trọng đối với thành công bởi xì gà là mặt hàng được mua khi hứng thú. Sức mạnh của các kênh phân phối xì gà đã tăng lên mạnh mẽ trong suốt thời kỳ suy thoái và lợi nhuận của các doanh nghiệp cũng giảm tương ứng.

Có lẽ tình huống xấu nhất trong cạnh tranh nội bộ ngành ở thời kỳ suy thoái là tình huống một hoặc hai doanh nghiệp tương đối yếu về vị trí chiến lược trong ngành nhưng lại sở hữu những nguồn lực tổng thể đáng kể và có cam kết chiến lược mạnh mẽ để tồn tại trong ngành. Sự yếu kém buộc họ phải nỗ lực cải thiện vị trí bằng những hành động liều lĩnh, ví dụ như cắt giảm giá bán, làm đe dọa toàn bộ ngành. Sức tấn công của họ buộc các doanh nghiệp khác phải đáp trả.

Những lựa chọn chiến lược trong giai đoạn suy thoái

Thảo luận về chiến lược trong thời kỳ suy thoái thường xoay quanh chủ đề dừng đầu tư hay vắt kiệt dòng tiền. Thực ra, có rất nhiều lựa chọn chiến lược khác nhau, mặc dù không phải tất cả đều khả khi trong mọi ngành. Những chiến lược này có thể được biểu diễn theo bốn cách tiếp cận cơ bản (trên hình 12-1) đối với cạnh tranh trong giai đoạn suy thoái, mà các doanh nghiệp có thể áp dụng riêng rẽ hoặc trong một số trường hợp, áp dụng lần lượt. Trong thực tế, sự phân biệt giữa các chiến lược hiếm khi rõ ràng, tuy nhiên, sẽ hữu ích nếu thảo luận mục tiêu và những hàm ý của chúng riêng rẽ. Những chiến lược này khác xa nhau không chỉ về mục tiêu mà cả về những hàm ý của chúng đối với đầu tư. Trong các chiến lược thu hoạch và giải thể, doanh nghiệp được quản lý sao cho không phải đầu tư, một mục tiêu kinh điển của các chiến lược trong thời kỳ suy thoái. Tuy nhiên, trong các chiến lược dẫn đầu hoặc chiến lược ngách (*niche strategy*), doanh nghiệp thực tế có thể muốn đầu tư để củng cố vị trí của mình trong một ngành suy thoái.

Bỏ sang một bên câu hỏi về các phương pháp tìm ra chiến lược phù hợp đối với một doanh nghiệp cụ thể sang phần sau, chúng ta có thể khám phá những động cơ của mỗi lựa chọn chiến lược và những bước đi chiến thuật phổ biến khi áp dụng chúng.

Hình 12-1: Những lựa chọn chiến lược

Chiến lược dẫn đầu	*Chiến lược ngách*	*Chiến lược thu hoạch*	*Chiến lược giải thể nhanh*
Tìm kiếm vị trí dẫn đầu về thị phần	Tạo ra hay bảo vệ vị trí vững chắc trong một phân đoạn cụ thể	Thực hiện quá trình giải thể có kiểm soát, tận dụng các thế mạnh	Thanh lý tài sản sớm nhất có thể trong thời kỳ suy thoái

CHIẾN LƯỢC DẪN ĐẦU

Chiến lược dẫn đầu hướng tới tận dụng các điều kiện của một ngành đang suy thoái với cơ cấu khiến cho các doanh nghiệp có tiềm năng gặt hái mức lợi nhuận trên trung bình và dẫn đầu thị trường trước các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp hướng tới mục tiêu là doanh nghiệp duy nhất hoặc một trong số ít doanh nghiệp còn tồn tại được trong ngành. Một khi giành được vị trí này, doanh nghiệp sẽ chuyển sang giữ vị trí hoặc theo đuổi chiến lược thu hoạch, tùy thuộc vào tình hình doanh số tiếp theo trong ngành [9]. Điều kiện cho chiến lược này là với việc giành được vị trí dẫn đầu, doanh nghiệp có vị thế tốt hơn để thực hiện các chiến dịch nắm giữ và thu hoạch (sau khi đã tính đến khoản đầu tư cần thiết).

Những bước đi chiến thuật có thể góp phần thực hiện chiến lược dẫn đầu là:

- Đầu tư thực hiện những hành động cạnh tranh tích cực về giá, marketing và những mặt khác để nâng cao thị phần và buộc các doanh nghiệp khác phải giảm công suất nhanh chóng;

9 Đầu tư vào một thị trường tăng trưởng chậm hoặc tăng trưởng âm nói chung rất rủi ro vì vốn có thể bị đóng băng và không rút ra được thông qua lợi nhuận hay thanh lý tài sản. Điều kiện áp dụng chiến lược dẫn đầu là vị trí của doanh nghiệp và cơ cấu của ngành phải cho phép thu hồi khoản tái đầu tư mặc dù chúng được thực hiện vào giai đoạn phát triển cuối của một ngành.

- Giành thêm thị phần bằng cách mua lại các đối thủ cạnh tranh hoặc mua lại dòng sản phẩm của đối thủ ở mức giá cao hơn mức giá họ có thể bán nơi khác. Điều này có tác dụng làm giảm các hàng rào rút lui của các đối thủ cạnh tranh;
- Mua lại và dỡ bỏ công suất của các đối thủ, điều cũng lại làm giảm hàng rào rút lui của các đối thủ cạnh tranh và đảm bảo rằng công suất của họ không được bán cho ai khác trong ngành. Một doanh nghiệp đi đầu trong ngành cảm biến cơ (*mechanical sensor*) đã liên tục mua tài sản của những đối thủ cạnh tranh yếu nhất chính vì lý do này;
- Giảm hàng rào rút lui của các đối thủ cạnh tranh bằng các phương pháp khác, như sẵn sàng chế tạo phụ tùng cho sản phẩm của họ, đảm nhận giúp các hợp đồng dài hạn, cung cấp hàng gia công cho họ để họ có thể chấm dứt hoạt động sản xuất;
- Thể hiện rõ sức mạnh vượt trội thông qua các bước đi cạnh tranh nhằm ngăn cản ý muốn cạnh tranh của các đối thủ;
- Dự báo và đưa ra các thông tin tin cậy làm giảm tính không chắc chắn về sự suy thoái tương lai – điều này làm giảm khả năng các đối thủ đánh giá quá cao triển vọng tương lai về ngành và ở lại trong ngành;
- Nâng cao chi phí mà các đối thủ cạnh tranh khác phải trả nếu muốn ở lại trong ngành bằng cách đẩy nhanh nhu cầu tái đầu tư vào sản phẩm mới hoặc cải tiến quy trình sản xuất.

CHIẾN LƯỢC THỊ TRƯỜNG NGÁCH

Mục tiêu của chiến lược này là xác định một phân khúc trong ngành đang suy thoái không chỉ có cầu ổn định hoặc giảm chậm mà còn có những đặc trưng cơ cấu cho phép có lợi nhuận cao. Doanh nghiệp sẽ đầu tư vào xây dựng vị trí trong phân khúc này. Doanh nghiệp cũng có thể thực hiện một số hành động như trong chiến lược dẫn đầu để hạ thấp các hàng rào rút lui của các đối thủ cạnh tranh hoặc giảm tính không chắc chắn trong phân đoạn này. Sau cùng, doanh nghiệp có thể chuyển sang chiến lược thu hoạch hoặc giải thể.

CHIẾN LƯỢC THU HOẠCH

Trong chiến lược thu hoạch, doanh nghiệp tìm cách tối đa hóa dòng tiền từ kinh doanh. Doanh nghiệp làm điều đó bằng cách tránh hoặc cắt giảm mạnh đầu tư mới, giảm chi phí bảo dưỡng thiết bị và tận dụng mọi thế mạnh của doanh nghiệp để nâng cao giá bán hoặc gặt hái những lợi ích từ danh tiếng thương hiệu quá khứ, mặc dù chi phí quảng cáo và nghiên cứu đã bị cắt giảm. Những chiến thuật thu hoạch phổ biến khác bao gồm:

- Giảm số lượng mẫu sản phẩm;
- Thu hẹp số kênh phân phối;
- Loại bỏ những khách hàng nhỏ;
- Giảm chất lượng dịch vụ về mặt thời gian giao hàng, tốc độ sửa chữa hay hỗ trợ bán hàng.

Cuối cùng, doanh nghiệp được bán hoặc thanh lý.

Không phải doanh nghiệp nào cũng có thể sẵn sàng thực hiện chiến lược thu hoạch. Chiến lược thu hoạch giả định doanh nghiệp có một số thế mạnh thực sự trong quá khứ để có thể dựa vào và môi trường trong ngành ở thời kỳ suy thoái không rơi vào một cuộc chiến khốc liệt. Nếu không có một vài thế mạnh, khi doanh nghiệp tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm, ngừng quảng cáo hay sử dụng các chiến thuật khác, doanh số sẽ giảm mạnh. Nếu cơ cấu ngành dẫn tới sự bất ổn lớn trong thời kỳ suy thoái, các đối thủ cạnh tranh sẽ tận dụng sự thiếu đầu tư của doanh nghiệp để chiếm thị phần hoặc giảm giá bán, bằng cách đó xóa bỏ những lợi thế chi phí thấp hơn do theo đuổi chiến lược thu hoạch của doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp khó có thể theo đuổi chiến lược thu hoạch bởi vì không có nhiều lựa chọn cắt giảm chi phí (một ví dụ cực đoan là một nhà máy sẽ nhanh chóng ngừng hoạt động nếu không được bảo dưỡng!).

Một cách phân chia cơ bản chia các chiến thuật thu hoạch làm hai nhóm: những chiến thuật công khai với khách hàng (như tăng giá, giảm quảng cáo) và những chiến thuật không công khai (như chậm bảo dưỡng, loại bỏ những khách hàng nhỏ). Những doanh nghiệp không có thế mạnh tương đối có lẽ sẽ phải giới hạn mình trong những chiến thuật không công khai. Những chiến thuật này có làm tăng đáng kể dòng tiền mặt hay không phụ thuộc vào tính

chất của từng ngành.

Trong số tất cả các lựa chọn chiến lược trong thời kỳ suy thoái, chiến lược thu hoạch có lẽ là tạo ra cầu lớn nhất trên quan điểm quản lý, mặc dù điều này được nghiên cứu rất ít. Trong thực tế, rất khó quản lý một quá trình thanh lý có kiểm soát do những vấn đề về tinh thần của công nhân, lòng tin của nhà cung cấp và khách hàng và động lực của nhà quản lý. Xếp một doanh nghiệp vào loại cần áp dụng chiến lược thu hoạch dựa trên những kỹ thuật hoạch định danh mục như được mô tả trong chương 3 không phải là cách kích thích hoạt động tốt. Chẳng hạn, mặc cho những nỗ lực của các công ty như General Electric và Mead Corporation nhằm điều chỉnh những khuyến khích quản lý vào những điều kiện đặc thù của chiến lược thu hoạch, kết quả của chúng là không rõ ràng và những vấn đề hành chính khác trong chiến lược thu hoạch vẫn còn đó.

CHIẾN LƯỢC GIẢI THỂ NHANH

Chiến lược này dựa trên giả định rằng doanh nghiệp có thể thu hồi tối đa khoản đầu tư ròng từ doanh nghiệp bằng cách bán nó sớm, thay vì giữ lại để thu hoạch và bán sau này hoặc theo đuổi một chiến lược khác. Bán doanh nghiệp sớm thường tối đa hóa giá trị hiện thực hóa của doanh nghiệp bởi vì doanh nghiệp càng được bán sớm thì tính không chắc chắn về việc liệu cầu có suy giảm hay không càng cao và càng nhiều khả năng các thị trường mua bán tài sản khác, như thị trường nước ngoài, còn chưa bị đầy ứ.

Trong một số trường hợp, có thể sẽ tốt hơn nếu bán doanh nghiệp trước khi suy thoái hoặc bán ngay trong giai đoạn bão hòa. Một khi suy thoái đã trở nên rõ ràng, các khách hàng mua tài sản trong và ngoài ngành sẽ có vị thế mặc cả mạnh mẽ hơn. Mặt khác, bán sớm cũng bao hàm rủi ro bởi vì dự báo của doanh nghiệp về tương lai có thể không chính xác.

Giải thể nhanh có thể buộc doanh nghiệp phải đối mặt với những hàng rào rút lui như hình ảnh doanh nghiệp và các mối quan hệ lẫn nhau trong công ty, mặc dù thực hiện sớm có thể làm giảm nhẹ những yếu tố này phần nào. Doanh nghiệp có thể sử dụng chiến lược gia công hoặc bán dòng sản phẩm cho đối thủ cạnh tranh để giúp giảm nhẹ một vài trong số những vấn đề này.

Lựa chọn một chiến lược trong thời kỳ suy thoái

Những thảo luận ở phần trước đã cung cấp một loạt những bước phân tích để quyết định vị trí của doanh nghiệp trong một ngành đang suy thoái:

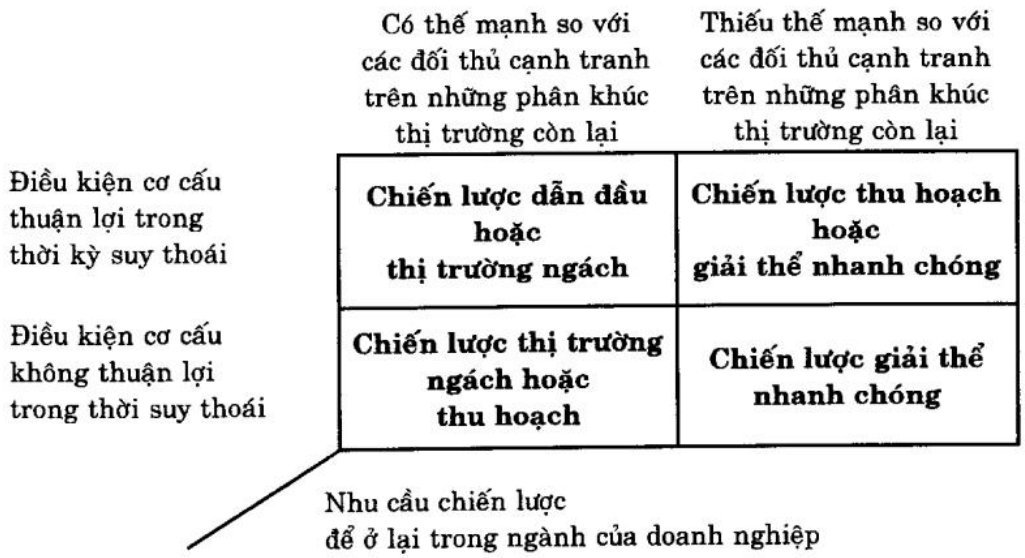
- Cơ cấu của ngành có dẫn đến một giai đoạn suy thoái hòa bình (có tiềm năng lợi nhuận) dựa trên những điều kiện trong phần I hay không?
- Đâu là những hàng rào rút lui mà mỗi đối thủ cạnh tranh chủ chốt phải đối mặt? Ai sẽ rút nhanh và ai sẽ còn ở lại ngành?
- Trong số những doanh nghiệp ở lại, đâu là thế mạnh tương đối của họ khi cạnh tranh trong những phân khúc thị trường còn lại trong ngành? Vị trí của họ phải bị suy giảm nghiêm trọng thế nào mới khiến họ rút khỏi ngành?
- Những hàng rào rút lui doanh nghiệp phải đối mặt là gì?
- Thế mạnh tương đối của doanh nghiệp trong những phân khúc cầu còn lại là gì?

Quá trình lựa chọn một chiến lược cho thời kỳ suy thoái là quá trình kết hợp giữa mong muốn ở lại trong ngành với vị trí tương đối của doanh nghiệp. Những thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp cần xem xét khi quyết định vị trí tương đối của nó không nhất thiết là những thế mạnh và điểm yếu đã được tính đến trước đây trong sự phát triển của ngành. Thay vào đó, chúng gắn với những phân khúc cầu cụ thể còn lại và những điều kiện cạnh tranh cụ thể của thời kỳ suy thoái. Cũng có vai trò trung tâm trong các chiến lược dẫn đầu và chiến lược ngách là khả năng khiến các đối thủ cạnh tranh rút lui khỏi ngành. Những doanh nghiệp có vị trí khác nhau sẽ có những chiến lược tối ưu khác nhau trong thời kỳ suy thoái.

Một khung phân tích đơn giản để tìm hiểu lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp được trình bày trong hình 12-2.

Nếu cơ cấu ngành kéo theo một giai đoạn suy thoái hòa bình do tính không chắc chắn thấp, các hàng rào rút lui thấp v.v..., những doanh nghiệp có thế mạnh có thể hoặc là tìm kiếm vị trí dẫn đầu, hoặc là bảo vệ một thị trường ngách, tùy thuộc vào việc liệu doanh nghiệp có mong muốn cạnh tranh trên hầu hết các phân khúc

hay chỉ lựa chọn một vài phân khúc cụ thể. Doanh nghiệp có sức mạnh sẽ thiết lập vị trí dẫn đầu, các đối thủ thua cuộc sẽ rút khỏi ngành và cơ cấu ngành mới sẽ giúp doanh nghiệp thu lợi, một khi nó giành được vị trí dẫn đầu. Khi doanh nghiệp không có một thế mạnh cụ thể nào, nó sẽ không có khả năng giành được vị trí dẫn đầu tổng thể hoặc trong một thị trường ngách, nhưng nó có thể tận dụng những điều kiện thuận lợi trong ngành để thu hoạch lợi nhuận. Nó cũng có thể chọn giải thể sớm, tùy thuộc vào khả năng thu hoạch và những cơ hội bán doanh nghiệp.



Hình 12-2

Khi ngành suy thoái ở trong điều kiện không thuận lợi, do tính không chắc chắn cao, hàng rào rút lui lớn và/hoặc có các điều kiện dẫn tới cạnh tranh tàn cuộc khốc liệt, đầu tư nhằm giành vị trí dẫn đầu nhiều khả năng không có hiệu quả. Một vị trí trên thị trường ngách có lẽ cũng vậy. Nếu doanh nghiệp có vị trí tương đối vững chắc, thường sẽ tốt hơn nếu nó tận dụng vị trí đó bằng cách co vào một thị trường ngách được bảo vệ và/hoặc theo đuổi chiến lược thu hoạch. Nếu doanh nghiệp không có thế mạnh đặc biệt nào, nó nên rút khỏi ngành càng nhanh càng tốt, ngay khi các hàng rào rút lui cho phép, bởi vì những doanh nghiệp khác bị mắt kẹt trong ngành do hàng rào rút lui cao có thể sẽ sớm tấn công vị trí của nó.

Có một khía cạnh thứ ba trong khung phân tích đơn giản này. Đó là những nhu cầu chiến lược để ở lại trong ngành của doanh nghiệp. Chẳng hạn, những nhu cầu về dòng tiền mặt có thể hướng các quyết định về phía chiến lược thu hoạch hoặc sớm bán doanh nghiệp mặc dù những yếu tố khác hướng về chiến lược dẫn đầu. Về mặt hoạt động, doanh nghiệp phải đánh giá bản chất các nhu cầu chiến lược của nó và kết hợp chúng với những điều kiện khác để quyết định một chiến lược hợp lý.

Sớm cam kết đối với một chiến lược có thể có những lợi thế nhất định. Sớm cam kết đối với chiến lược dẫn đầu có thể gửi đi những tín hiệu cần thiết khuyến khích các đối thủ cạnh tranh rút lui khỏi ngành và tạo ra lợi thế thời điểm để giành được vị trí dẫn đầu. Sớm cam kết giải thể có thể mang lại những lợi ích đã được thảo luận ở trên. Trì hoãn lựa chọn một chiến lược trong thời kỳ suy thoái thường khiến doanh nghiệp chỉ còn hai lựa chọn, hoặc là thị trường ngách, hoặc là thu hoạch.

Một phần quan trọng của chiến lược trong các ngành suy thoái, đặc biệt là các chiến lược tấn công, là tìm cách khuyến khích những đối thủ cạnh tranh cụ thể ra khỏi ngành. Một số cách để thực hiện điều đó đã được thảo luận trong phần về chiến lược dẫn đầu ở trên. Đôi khi, cần phải có sự rút lui thực sự của một đối thủ cạnh tranh có thị phần lớn trước khi một chiến lược tấn công trở nên có ý nghĩa. Trong những trường hợp đó, doanh nghiệp có thể chờ đợi bằng cách theo đuổi chiến lược thu hoạch cho đến khi đối thủ cạnh tranh lớn quyết định ra khỏi ngành. Nếu doanh nghiệp dẫn đầu quyết định rút lui, doanh nghiệp có thể chuẩn bị để đầu tư và nếu doanh nghiệp dẫn đầu ở lại, doanh nghiệp có thể tiếp tục thu hoạch hoặc giải thể lập tức.

Những cạm bẫy trong thời kỳ suy thoái

Để tìm ra vị trí của doanh nghiệp trong hình 12-2 đòi hỏi nhiều phân tích tinh vi. Có nhiều doanh nghiệp vi phạm tính nhất quán cơ bản giữa cơ cấu ngành với lựa chọn chiến lược trong hình. Nghiên cứu các ngành đang suy thoái cũng cho thấy nhiều cạm bẫy tiềm tàng khác. Đó là:

Không nhận ra sự suy thoái. Khi nhìn lại, rất dễ dàng đổ lỗi rằng các doanh nghiệp đã quá lạc quan về triển vọng phục hồi của các ngành suy thoái. Tuy nhiên, loại trừ tính không chắc chắn chính đáng khi dự báo tương lai, dường như một số doanh nghiệp đã không thể đánh giá triển vọng của sự suy thoái một cách khách quan, hoặc do sự gắn bó lâu dài với ngành hoặc do nhận thức quá hạn hẹp về các sản phẩm thay thế. Sự tồn tại của những hàng rào rút lui cao cũng có thể có ảnh hưởng tinh vi đến cách nhận thức môi trường ngành của các nhà quản lý; họ thường tìm kiếm những dấu hiệu lạc quan bởi vì những dấu hiệu bi quan rất khó chấp nhận. Từ khảo sát của tôi về nhiều ngành suy thoái, những doanh nghiệp khách quan nhất trong quản lý quá trình suy thoái là những doanh nghiệp cũng tham gia vào ngành thay thế. Họ có nhận thức rõ ràng hơn về triển vọng của sản phẩm thay thế và mối đe dọa suy thoái.

Rơi vào một cuộc chiến mòn mỏi. Chiến tranh với các đối thủ có hàng rào rút lui cao thường dẫn tới thảm họa. Những đối thủ này bị buộc phải phản ứng mãnh liệt đối với những bước đi của doanh nghiệp và doanh nghiệp không thể giành vị trí mà không đầu tư lớn.

Theo đuổi chiến lược thu hoạch mà không có thế mạnh rõ ràng nào. Trừ khi cơ cấu ngành rất thuận lợi trong thời kỳ suy thoái, các chiến lược thu hoạch thường sụp đổ nếu doanh nghiệp không có thế mạnh rõ ràng nào. Khách hàng sẽ nhanh chóng chuyển sang đối thủ khác một khi doanh nghiệp giảm marketing hay dịch vụ hoặc tăng giá. Trong quá trình thu hoạch, giá trị thanh lý của doanh nghiệp cũng có thể hao mòn. Rủi ro cạnh tranh và quản lý của chiến lược thu hoạch đòi hỏi chiến lược này phải được dựa trên những tính toán rõ ràng.

Chuẩn bị cho quá trình suy thoái

Nếu doanh nghiệp có thể dự báo những điều kiện của ngành trong thời kỳ suy thoái, nó có thể cải thiện vị trí mạnh mẽ bằng

cách tiến hành những bước đi thích hợp trong thời kỳ bão hòa; đôi khi những bước đi này chỉ ảnh hưởng rất ít đến vị trí chiến lược trong thời kỳ bão hòa. Những bước đi đó là:

- Tối thiểu hóa đầu tư hay những hành động khác làm nâng cao hàng rào rút lui vì bất cứ nguyên nhân nào đã liệt kê ở những phần trên.
- Đặt trọng tâm chiến lược vào những phân khúc thị trường sẽ thuận lợi trong điều kiện suy thoái.
- Tạo ra chi phí chuyển đổi trong những phân khúc này.

13
Cạnh tranh trong các ngành công nghiệp toàn cầu

Một ngành công nghiệp toàn cầu (*global industry*) là một ngành trong đó vị trí chiến lược của các đối thủ cạnh tranh trong những thị trường quốc gia hay các vùng địa lý lớn chịu ảnh hưởng căn bản bởi vị trí toàn cầu của chúng [1]. Vị trí chiến lược trong cạnh tranh về doanh số bán máy vi tính của IBM ở Mỹ hay Đức, chẳng hạn, được cải thiện đáng kể nhờ những kỹ năng công nghệ và tiếp thị được phát triển tại những cơ sở khác của tập đoàn, kết hợp với một hệ thống sản xuất được điều phối trên toàn cầu. Để phân tích cạnh tranh trong một ngành toàn cầu cần phải cùng lúc khảo sát đặc trưng kinh tế của ngành và các đối thủ cạnh tranh trong ngành ở nhiều thị trường địa lý và quốc gia khác nhau.

Các ngành toàn cầu đòi hỏi doanh nghiệp phải cạnh tranh trên cơ sở toàn cầu nếu không sẽ phải đối mặt với những bất lợi chiến lược. Một số ngành quốc tế (*international industry*) theo

1 Chương này được hoàn thành nhờ sự giúp đỡ của Thomas Hout, Eileen Rudden và Eric Vogt trong Nhóm tư vấn Boston, cũng như của Neal Bhadkamkar, trợ lý nghiên cứu và là sinh viên MBA vào năm 1979.

nghĩa chúng bao gồm các tập đoàn đa quốc gia không có những đặc trưng cơ bản của một ngành toàn cầu. Chẳng hạn, trong nhiều ngành sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói, các tập đoàn đa quốc gia như Nestlé, Pet và CPC có hoạt động ở rất nhiều nước. Tuy nhiên, ngoại trừ mức độ toàn cầu hạn chế trong phát triển sản phẩm, các chi nhánh của các tập đoàn này độc lập với nhau và cạnh tranh diễn ra trên cơ sở từng quốc gia riêng. Một doanh nghiệp thành công không nhất thiết phải cạnh tranh quốc tế. Do đó, những ngành với các đối thủ đa quốc gia không nhất thiết phải là những ngành toàn cầu. Mặc dù vậy, cần phải nhận thức rằng "toàn cầu" là khái niệm tương đối bởi vì những lợi thế chiến lược mà các doanh nghiệp thu được từ cạnh tranh quốc tế rất khác nhau giữa các ngành.

Trong thập kỉ 70, ngày càng có nhiều ngành đã hay đang trở thành những ngành toàn cầu và các ngành toàn cầu nhiều khả năng sẽ ngày càng trở nên phổ biến. Dù đo lường theo cách nào, thương mại và đầu tư nước ngoài cũng đã tăng trưởng đáng kể và sự dịch chuyển vị trí chiến lược do sự vận động của ngành ra phạm vi toàn cầu diễn ra đã nhanh chóng và mạnh mẽ. Các ngành sản xuất máy thu hình, xe gắn máy, máy may và ô tô là một số ví dụ nổi bật, mặc dù không phải là điển hình. Sự chuyển dịch sang toàn cầu hóa có thể so sánh với sự chuyển dịch các ngành Mỹ từ cạnh tranh vùng sang cạnh tranh toàn quốc trong giai đoạn 1890 – 1930, mà như chúng ta sẽ chỉ ra, rất nhiều nguyên nhân căn bản của chúng là giống nhau. Hơn nữa, chuyển sang cạnh tranh toàn cầu cũng có thể có tác động sâu rộng tương tự. Các nhà quản lý trong hầu hết các ngành phải xem cạnh tranh toàn cầu là một khả năng, nếu không muốn nói nó đã là một thực tế.

Cạnh tranh quốc tế rất khác với cạnh tranh trong nước và những khác biệt này thường được chú ý trong hoạch định chiến lược cạnh tranh quốc tế.

- Chi phí yếu tố sản xuất khác nhau giữa các quốc gia;
- Các thị trường nước ngoài có những điều kiện khác nhau;
- Các chính phủ nước ngoài có những vai trò khác nhau;
- Mục tiêu, nguồn lực và khả năng giám sát các đối thủ nước ngoài cũng khác nhau.

Tuy nhiên, *các yếu tố cơ cấu và các lực lượng thị trường hoạt động trong những ngành toàn cầu* cũng y hệt như trong các ngành nội địa. Phân tích cơ cấu trong các ngành toàn cầu phải bao hàm các đối thủ nước ngoài, một danh sách dài hơn các đối thủ gia nhập tiềm năng, một phạm vi lớn hơn những khả năng thay thế và việc mục tiêu của các doanh nghiệp cũng như nhận định của họ về những vấn đề chiến lược quan trọng khác nhau rất dễ xảy ra. Nhưng cũng vẫn chính 5 lực lượng cạnh tranh được mô tả trong chương 1 đóng vai trò tác động và cũng vẫn những yếu tố cơ cấu nền tảng quyết định sức mạnh của chúng. Như chúng ta sẽ thấy, những chiến lược toàn cầu thành công nhất đều dựa trên sự nhận thức những lực lượng thị trường này, trong bối cảnh hơi khác (và phức tạp hơn).

Chương này sẽ dựa trên nền tảng khái niệm được xây dựng trong Phần I để khảo sát một số vấn đề kinh tế và cạnh tranh cụ thể nảy sinh trong những ngành toàn cầu. Liệu một doanh nghiệp có thể có lợi thế chiến lược từ việc cạnh tranh trên toàn cầu trong ngành hay không? Cạnh tranh quốc tế sẽ đe dọa doanh nghiệp như thế nào? Để khảo sát vấn đề này, trước tiên tôi sẽ trình bày những điều kiện cơ cấu thúc đẩy cũng như những rào cản đối với cạnh tranh toàn cầu. Phân tích này là một phần quan trọng để hiểu sự vận động của các ngành tiến tới vị thế toàn cầu, bao gồm những thay đổi môi trường và những đổi mới chiến lược của các doanh nghiệp dẫn tới cạnh tranh toàn cầu. Trong bối cảnh đó, tôi sẽ xem xét một số vấn đề chiến lược về cạnh tranh trong các ngành toàn cầu và những chiến lược để thực hiện điều đó. Cuối cùng, một số xu hướng có thể tác động đến cạnh tranh toàn cầu sẽ được khám phá, bao gồm việc xem xét những điều kiện thức đẩy hoặc cản trở cạnh tranh từ các doanh nghiệp của các nước mới phát triển như Hàn Quốc và Singapore, điều ngày càng trở nên quan trọng trong các ngành toàn cầu.

Nguồn gốc và những rào cản đối với cạnh tranh toàn cầu

Các doanh nghiệp có thể tham gia vào hoạt động quốc tế thông qua 3 cơ chế cơ bản: cấp phép (*licensing*), xuất khẩu và đầu tư trực

tiếp nước ngoài. Thông thường, doanh nghiệp trước tiên thâm nhập thị trường nước ngoài thông qua xuất khẩu hoặc cấp phép; và chỉ sau khi đã thu được một số kinh nghiệm quốc tế, doanh nghiệp mới xem xét tiến hành đầu tư trực tiếp nước ngoài. Xuất khẩu hoặc đầu tư trực tiếp nước ngoài sẽ hiện diện trong những ngành mà ở đó cạnh tranh thực sự mang tính toàn cầu. Những luồng hàng hóa xuất khẩu giữa các quốc gia là dấu hiệu tin cậy của cạnh tranh toàn cầu. Đầu tư nước ngoài trong một ngành có thể lại không như vậy. Những đầu tư này có thể là những công ty con độc lập ở nước ngoài và vị thế cạnh tranh của mỗi công ty phụ thuộc chủ yếu vào những tài sản và hoàn cảnh cụ thể ở quốc gia mà nó hoạt động.

Về cơ bản, một ngành trở nên toàn cầu vì có những lợi thế kinh tế (hoặc lợi thế khác) khi một doanh nghiệp cạnh tranh trên nhiều thị trường quốc gia. Có rất nhiều nguồn lợi thế chiến lược toàn cầu như vậy cũng như có vô số rào cản cản trở việc giành được chúng [2]. Nhiệm vụ của nhà phân tích là đánh giá những nguồn lợi thế và những cản trở này trong một ngành cụ thể, hiểu được tại sao ngành không thể tiến đến cạnh tranh toàn cầu hoặc ngược lại, những nguồn lợi thế toàn cầu nào đã giúp vượt qua những cản trở.

CÁC NGUỒN LỢI THẾ CẠNH TRANH TOÀN CẦU

Lợi thế cạnh tranh toàn cầu xuất phát chủ yếu từ 4 nguồn chính: lợi thế so sánh truyền thống, lợi thế kinh tế nhờ quy mô hay đường học tập vượt quá quy mô hoặc sản lượng tích lũy có thể đạt được trong những thị trường quốc gia riêng lẻ, những lợi thế từ khác biệt hóa sản phẩm, và tính chất hàng hóa công cộng của thông tin thị trường và công nghệ [3]:

Lợi thế so sánh. Lợi thế so sánh là nhân tố quyết định cổ điển của cạnh tranh toàn cầu. Khi một nước có những lợi thế đáng kể

2 Chúng tương tự, dù ở một mức độ khác, những nguyên nhân gây ra sự phân mảnh và những phương pháp vượt qua sự phân mảnh được thảo luận trong chương 9.

3 Một hàng hóa công cộng (a public good), chẳng hạn như một phát kiến công nghệ, là một hàng hóa có thể sử dụng nhiều lần mà không tốn thêm chi phí sau khi đã đầu tư ban đầu.

về chi phí hay chất lượng yếu tố sản xuất dùng để sản xuất một sản phẩm, nước này sẽ là nơi sản xuất và xuất khẩu sản phẩm ra khắp thế giới. Trong những ngành toàn cầu, vị trí chiến lược của một doanh nghiệp toàn cầu tại những nước sở hữu lợi thế so sánh có vai trò rất quan trọng đối với vị trí toàn cầu của nó.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô sản xuất. Nếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô sản xuất (hoặc cung cấp dịch vụ) vượt quá quy mô của những thị trường quốc gia lớn, doanh nghiệp có tiềm năng gặt hái được lợi thế chi phí thông qua sản xuất tập trung và cạnh tranh toàn cầu. Ví dụ, những nhà máy cán thép tốc độ cao hiện đại có quy mô hiệu quả tối thiểu chiếm tới 40% nhu cầu toàn thế giới. Đôi khi, những lợi thế thu được từ sự tích hợp theo chiều dọc là chìa khóa để thu được lợi thế kinh tế nhờ quy mô toàn cầu bởi vì quy mô hiệu quả của một hệ thống tích hợp dọc lớn hơn quy mô của thị trường trong nước. Giành lợi thế sản xuất nhờ quy mô đồng nghĩa với việc xuất khẩu hàng hóa đi các nước khác.

Kinh nghiệm toàn cầu. Trong những ngành có công nghệ với chi phí giảm nhanh nhờ kinh nghiệm độc quyền, khả năng bán những những phiên bản sản phẩm tương tự ở nhiều thị trường quốc gia có thể đem lại lợi nhuận. Sản lượng của mỗi mẫu sản phẩm sẽ lớn hơn nếu sản phẩm được bán ở nhiều thị trường quốc gia khiến cho những đối thủ cạnh tranh toàn cầu thu được lợi thế chi phí. Điều này có lẽ đã xảy ra trong ngành chế tạo xe tải nâng hạng nhẹ, trong đó Toyota đã giành được vị trí dẫn đầu. Cạnh tranh toàn cầu cho phép học hỏi nhanh hơn, ngay cả khi đường học tập đi ngang tại mức sản lượng có thể đạt được khi cạnh tranh ở một thị trường địa lý riêng lẻ. Bởi vì một công ty có tiềm năng thu được kinh nghiệm thông qua chia sẻ những cải tiến giữa các nhà máy, cạnh tranh toàn cầu có khả năng mang lại lợi thế chi phí ngay cả khi sản xuất không được tập trung hóa mà diễn ra ở mỗi thị trường quốc gia.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô hậu cần. Nếu một hệ thống hậu cần quốc tế (*international logistics system*) có những chi phí cố định có thể chia sẻ nhờ cung cấp cho nhiều thị trường quốc gia, các đối thủ

cạnh tranh toàn cầu sẽ có tiềm năng lợi thế chi phí. Cạnh tranh toàn cầu cũng có thể cho phép đạt được lợi thế kinh tế nhờ quy mô hậu cần; dựa vào khả năng sử dụng những phương tiện chuyên môn hóa hơn, như các tàu chở hàng chuyên môn hóa. Chẳng hạn, các doanh nghiệp Nhật đã tiết kiệm chi phí đáng kể khi sử dụng những tàu chuyên dụng để chuyên chở nguyên liệu thô và thành phẩm trong các ngành thép và ô tô. Hoạt động ở mức sản lượng toàn cầu có thể cho phép tái tổ chức toàn diện hệ thống hậu cần.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô marketing. Mặc dù nhiều mặt trong marketing phải được tiến hành ở mỗi thị trường quốc gia, một số ngành có tiềm năng thu được lợi thế kinh tế nhờ quy mô marketing vượt quá quy mô của các thị trường quốc gia. Rõ ràng nhất là trong những ngành trong đó đội ngũ bán hàng chung được triển khai toàn cầu. Ví dụ, trong ngành xây dựng hạng nặng, ngành chế tạo máy bay hoặc máy phát điện turbine, nhiệm vụ bán hàng rất phức tạp và chỉ được tiến hành không thường xuyên với một số tương đối ít khách hàng. Do đó, doanh nghiệp toàn cầu có thể phân bổ chi phí cố định của một nhóm nhân viên bán hàng có kỹ năng cao cho nhiều thị trường quốc gia.

Cũng có khả năng có được lợi thế kinh tế nhờ quy mô marketing thông qua việc sử dụng những kỹ thuật marketing độc quyền trên toàn cầu. Bởi vì kinh nghiệm thu được từ một thị trường có thể sử dụng không tốn chi phí ở các thị trường khác [4], doanh nghiệp toàn cầu có thể có lợi thế chi phí. Chẳng hạn, những chiến dịch marketing "công thức" của McDonald hay "kiểm tra độ bền" của đồng hồ Timex đã có hiệu quả trên toàn cầu. Một số thương hiệu đã lan tỏa giữa các thị trường địa lý; mặc dù thường thì các doanh nghiệp phải đầu tư để xây dựng thương hiệu tại mỗi thị trường. Tuy nhiên, một số thương hiệu lại có được tiếng tăm quốc tế nhờ báo chí thương mại, tài liệu kỹ thuật, lan truyền văn hóa hoặc những lý do khác mà không đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô mua hàng. Nếu có những cơ hội giành được lợi thế kinh tế nhờ quy mô mua hàng bởi khả năng

4 Có thể có chi phí điều chỉnh những kinh nghiệm này vào những thị trường địa lý cụ thể - xem thảo luận ở phần sau chương này.

mặc cả cao hơn hoặc chi phí sản xuất của các nhà cung cấp thấp hơn trong dài hạn, vượt quá mức cần thiết để cạnh tranh trong những thị trường quốc gia riêng lẻ, doanh nghiệp toàn cầu sẽ có tiềm năng lợi thế chi phí. Ví dụ, các nhà sản xuất TV toàn cầu có thể mua bóng bán dẫn và diode với giá thấp hơn. Lợi thế này thường có được khi khối lượng mua của ngành so với quy mô của ngành cung cấp nguyên liệu hoặc linh kiện ở mức vừa phải. Nếu khối lượng mua lớn, toàn bộ sức mạnh mặc cả có thể đã bị vắt kiệt hoàn toàn. Nếu doanh nghiệp trực tiếp tham gia vào khai thác nguyên liệu (khoáng sản) hay sản xuất (nông sản), doanh nghiệp cũng có được tiềm năng lợi thế tương tự. Chẳng hạn, nếu quy mô hiệu quả của một mỏ khoáng sản cụ thể lớn hơn nhu cầu mà doanh nghiệp cần để cạnh tranh trong một thị trường quốc gia lớn, nếu doanh nghiệp khai thác mỏ ở quy mô hiệu quả và cạnh tranh toàn cầu sẽ có lợi thế chi phí. Dĩ nhiên, ở đây chúng ta giả định rằng doanh nghiệp không thể khai thác mỏ khoáng sản ở quy mô hiệu quả và bán phần không sử dụng hết cho các doanh nghiệp khác.

Đặc trưng hóa sản phẩm. Trong một số ngành, đặc biệt là những ngành có công nghệ phát triển, cạnh tranh toàn cầu có thể đem lại cho doanh nghiệp danh tiếng và sự tin cậy. Ví dụ, trong ngành mỹ phẩm thời trang cao cấp, doanh nghiệp có sự hiện diện ở Paris, New York hay London sẽ có lợi thế đáng kể về hình ảnh để cạnh tranh thành công tại Nhật.

Công nghệ sản phẩm độc quyền. Lợi thế kinh tế toàn cầu có thể nảy sinh nhờ khả năng áp dụng những công nghệ độc quyền vào nhiều thị trường quốc gia khác nhau. Khả năng này đặc biệt quan trọng khi lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong nghiên cứu rất lớn so với doanh số tại mỗi thị trường quốc gia riêng lẻ. Máy tính, bán dẫn, sản xuất máy bay và động cơ là những ngành trong đó những lợi thế công nghệ của những hãng có quy mô toàn cầu tỏ ra đặc biệt lớn. Một số tiến bộ công nghệ đòi hỏi đầu tư rất tốn kém nên cần phải bán hàng trên toàn cầu để có thể bù đắp chi phí đầu tư. Cạnh tranh toàn cầu cũng có thể cho phép doanh nghiệp tiếp cận với vô số tiến bộ công nghệ trên toàn cầu và từ đó có thể nâng cao sức cạnh tranh công nghệ của doanh nghiệp.

Tính di động của sản xuất. Một trường hợp đặc biệt của lợi thế kinh tế nhờ quy mô và chia sẻ công nghệ độc quyền là khi sản xuất sản phẩm hay dịch vụ có tính di động. Chẳng hạn, trong ngành xây dựng hạng nặng, doanh nghiệp di chuyển đội ngũ từ nước này sang nước khác để xây dựng các dự án; các tàu chở dầu có thể đưa dầu đi khắp nơi trên thế giới; các đội đo lường địa chấn, các giàn khoan dầu và các nhà tư vấn cũng luôn di chuyển. Trong những ngành như vậy, chi phí cố định của việc xây dựng và duy trì tổ chức và phát triển công nghệ độc quyền có thể được chia sẻ cho hoạt động ở nhiều thị trường quốc gia. Thêm vào đó, doanh nghiệp có thể đầu tư vào đội ngũ nhân lực có kỹ năng hay các thiết bị di động mà việc sử dụng không phụ thuộc chỉ vào cầu tại bất cứ thị trường quốc gia nào. Do vậy, đây là một ví dụ khác về lợi thế kinh tế nhờ quy mô vượt quá một thị trường đơn lẻ.

Thường thì các nguồn lợi thế toàn cầu xuất hiện cùng với nhau và có thể có sự tương tác giữa chúng. Ví dụ, lợi thế kinh tế nhờ quy mô sản xuất có thể là cơ sở để thâm nhập các thị trường nước ngoài, điều sau đó lại kéo theo lợi thế kinh tế nhờ quy mô hậu cần hoặc mua hàng.

Ý nghĩa của mỗi nguồn lợi thế toàn cầu phụ thuộc vào một trong hai yếu tố sau. Một là, bộ phận kinh doanh có lợi thế toàn cầu có vị trí như thế nào trong tổng chi phí của doanh nghiệp? Hai là, bộ phận kinh doanh mà doanh nghiệp toàn cầu có thế mạnh có ý nghĩa như thế nào đối với cạnh tranh? Lợi thế trong những bộ phận chiếm tỷ trọng khá thấp trong tổng chi phí (ví dụ như đội ngũ bán hàng) vẫn có thể đặc biệt quan trọng đối với thành công hay thất bại trong cạnh tranh ở một số ngành. Trong trường hợp đó, thậm chí chỉ một sự cải thiện nhỏ về chi phí hoặc hiệu quả nhờ cạnh tranh toàn cầu cũng có thể có ý nghĩa lớn.

Cần chú ý rằng tất cả các nguồn lợi thế cũng hàm ý sự tồn tại của những hàng rào di chuyển đối với các doanh nghiệp toàn cầu. Yếu tố này sẽ rất quan trọng trong thảo luận của chúng ta về các vấn đề cạnh tranh trong các ngành toàn cầu.

NHỮNG TRỞ NGẠI ĐỐI VỚI CẠNH TRANH TOÀN CẦU

Có rất nhiều trở ngại khác nhau trên con đường giành lấy

những lợi thế cạnh tranh toàn cầu và chúng có thể ngăn cản một ngành trở nên toàn cầu hóa. Ngay cả khi những lợi thế từ cạnh tranh toàn cầu lớn hơn nhiều so với những trở ngại, những trở ngại này vẫn có thể tạo ra những "ngách" (*niche*) chiến lược cho các doanh nghiệp quốc gia không tham gia cạnh tranh toàn cầu. Một số những trở ngại này là những cản trở kinh tế; trực tiếp làm tăng chi phí cạnh tranh toàn cầu. Những trở ngại khác không nhất thiết tác động trực tiếp đến chi phí nhưng làm tăng mức độ phức tạp của hoạt động quản lý [5]. Nhóm trở ngại thứ ba thuần túy liên quan đến những hạn chế thể chế hoặc Chính phủ và không phản ánh hiện trạng kinh tế. Cuối cùng, một số trở ngại có thể chỉ liên quan đến những giới hạn về nguồn lực và nhận thức của các doanh nghiệp trong ngành [6].

NHỮNG TRỞ NGẠI KINH TẾ

Chi phí vận tải và lưu kho. Chi phí vận tải và lưu kho làm giảm lợi thế kinh tế nhờ sản xuất tập trung cũng như hiệu quả của việc sản xuất trong một hệ thống tích hợp bao gồm các nhà máy chuyên môn hóa ở nhiều quốc gia khác nhau. Với những sản phẩm như bê tông cốt thép, hóa chất độc hại và phân bón, chi phí vận tải cao đòi hỏi các nhà máy phải được xây dựng tại mỗi thị trường, mặc dù có thể giảm chi phí sản xuất bằng cách sử dụng những nhà máy có quy mô lớn hơn nhu cầu của mỗi thị trường riêng lẻ. Cạnh tranh thực tế diễn ra trên cơ sở riêng từng nước.

Nhu cầu sản phẩm khác nhau. Cạnh tranh toàn cầu sẽ bị cản trở nếu mỗi thị trường quốc gia đòi hỏi một mẫu sản phẩm khác biệt. Do sự khác biệt về văn hóa, trình độ phát triển kinh tế, mức thu nhập, khí hậu v.v..., các thị trường quốc gia có thể có nhu cầu về các mẫu sản phẩm khác nhau về chi phí, chất lượng, tính năng, mẫu mã, kích thước và những khía cạnh khác. Chẳng hạn, mặc dù máy may điều khiển vi tính (*computerized sewing machines*) đang

5 Những chướng ngại ở dạng cực đoan có thể khiến một ngành thực tế trở nên mang tính khu vực hơn là tính quốc gia.

6 Ở đây chỉ tập trung vào những chướng ngại cụ thể đối với cạnh tranh toàn cầu. Những doanh nghiệp tìm cách thâm nhập thị trường quốc tế tất nhiên phải vượt qua nhiều loại rào cản gia nhập khác được đề cập đến trong cuốn sách này.

được bán ở Mỹ và Tây Âu, những loại máy may đạp chân đơn giản là đủ để đáp ứng nhu cầu ở các nước đang phát triển. Những quy định pháp lý và tiêu chuẩn kỹ thuật khác nhau cũng có thể tạo ra sự khác biệt về chủng loại sản phẩm ở các thị trường quốc gia khác nhau, ngay cả khi nhu cầu cơ bản là giống nhau. Yêu cầu phải sản xuất nhiều mẫu sản phẩm khác nhau đã cản trở khả năng gặt hái lợi thế kinh tế nhờ quy mô hay học hỏi toàn cầu. Nó cũng có thể cản trở lợi thế kinh tế nhờ mua hàng nếu các mẫu sản phẩm khác nhau đòi hỏi những nguyên liệu và linh kiện khác nhau.

Rào cản đối với cạnh tranh toàn cầu do sự khác biệt về nhu cầu sản phẩm gây ra phụ thuộc vào chi phí tinh chỉnh sản phẩm để phù hợp với các thị trường quốc gia. Nếu sự khác biệt về sản phẩm chỉ là về bề ngoài hoặc có thể chỉnh sửa với chi phí thấp, doanh nghiệp toàn cầu vẫn có thể gặt hái được phần lớn lợi thế kinh tế nhờ quy mô toàn cầu.

Các kênh phân phối. Khả năng tiếp cận các kênh phân phối tại mỗi thị trường quốc gia có thể cản trở cạnh tranh toàn cầu. Khi có nhiều khách hàng và khối lượng mua hàng của mỗi khách hàng là nhỏ, doanh nghiệp có thể phải cần đến những nhà phân phối độc lập sẵn có để cạnh tranh thành công. Ví dụ, trong ngành sản phẩm điện, mỗi thiết bị đơn lẻ như bảng điều khiển mạch điện hay cầu dao tự động đều quá nhỏ, không đủ lớn để doanh nghiệp tự xây dựng bộ phận phân phối. Trong tình huống đó, một doanh nghiệp nước ngoài có thể rất khó thâm nhập vào các kênh phân phối hiện có. Các kênh phân phối này chẳng có mấy động lực để thay thế sản phẩm trong nước bằng sản phẩm nước ngoài trừ khi có được sự nhượng bộ đáng kể. Nếu các kênh phân phối này là mới do ngành mới ra đời hoặc thay đổi liên tục, khó khăn có thể giảm đi phần nào. Nếu phần lớn khối lượng sản phẩm được bán thông qua một vài kênh phân phối, doanh nghiệp nước ngoài có thể có nhiều cơ hội tiếp cận hơn là khi doanh nghiệp phải thuyết phục nhiều kênh phân phối nhỏ phân phối sản phẩm cho nó.

Đội ngũ bán hàng. Nếu sản phẩm đòi hỏi đội ngũ bán hàng của một nhà sản xuất địa phương, doanh nghiệp toàn cầu sẽ phải đối mặt với một rào cản quy mô kinh tế. Rào cản này sẽ lớn nhất

nếu đội ngũ bán hàng của các đối thủ nội địa bán dòng sản phẩm rộng. Yếu tố này có thể thêm cản trở quá trình toàn cầu hóa trong các ngành như sản phẩm y tế, trong đó đòi hỏi đội ngũ bán hàng phải giới thiệu sản phẩm cho các bác sĩ một cách tỉ mỉ.

Sửa chữa tại địa phương. Nhu cầu về dịch vụ sửa chữa của một nhà sản xuất tại địa phương có thể cản trở các đối thủ quốc tế tương tự như nhu cầu sử dụng đội ngũ bán hàng địa phương.

Sự nhạy cảm với thời gian trễ. Sự nhạy cảm với thời gian trễ do vòng đời mẫu sản phẩm ngắn, công nghệ thay đổi nhanh... thường cản trở cạnh tranh toàn cầu. Khoảng cách giữa một thị trường quốc gia với trung tâm sản xuất, phát triển sản xuất và tiếp thị tập trung có thể tạo ra độ trễ trong việc đáp ứng nhu cầu, điều có thể không thể chấp nhận trong những ngành như thời trang. Vấn đề này càng thêm gay gắt nếu nhu cầu sản phẩm ở các thị trường là khác nhau.

Một vấn đề liên quan là thời gian trễ cần thiết để vận chuyển hàng hóa trên toàn cầu. Thời gian này thường tính thành chi phí bởi vì về lý thuyết tất cả hàng hóa đều có thể vận chuyển bằng đường hàng không, mặc dù có thể với chi phí rất cao. Vấn đề là mặc dù chi phí vận chuyển sản phẩm bằng những phương tiện vận tải chi phí thấp không ngăn cản vận chuyển hàng hóa toàn cầu, thời gian trễ có thể quá lớn và không đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

Sự phân khúc phức tạp bên trong mỗi thị trường địa lý. Khách hàng tại các thị trường quốc gia khác nhau có những sự đánh đổi giá cả - tính năng phức tạp giữa những nhãn hiệu cạnh tranh khác nhau. Điều này có những tác động ngăn cản cạnh tranh toàn cầu giống như ảnh hưởng của sự khác biệt về nhu cầu sản phẩm giữa các quốc gia. Sự phân khúc phức tạp của thị trường làm tăng đòi hỏi về sự đa dạng của chủng loại sản phẩm cũng như khả năng sản xuất các sản phẩm tùy biến theo yêu cầu. Tùy thuộc vào chi phí sản xuất những chủng loại sản phẩm bổ sung, sự phân khúc phức tạp của thị trường có thể triệt tiêu những lợi thế chi phí thu được từ việc tập trung hóa sản xuất trong một hệ thống sản xuất tích

hợp. Một doanh nghiệp địa phương sẽ dễ nắm bắt và thích nghi với những phân khúc thị trường khác nhau ở địa phương hơn.

Thiếu nhu cầu toàn cầu. Cạnh tranh toàn cầu chỉ có thể diễn ra nếu cầu sản phẩm có ở một số lượng đáng kể các quốc gia chủ chốt. Tình huống này có thể xảy ra bởi vì ngành còn mới mẻ và bởi vì sản phẩm hay dịch vụ chỉ phù hợp với nhu cầu của một nhóm khách hàng không phổ biến và chỉ tồn tại ở một vài thị trường quốc gia.

Việc thiếu nhu cầu toàn cầu do ngành còn mới mẻ xuất phát từ lý thuyết vòng đời sản phẩm trong thương mại quốc tế [7]. Lý thuyết này phát biểu rằng sản phẩm ban đầu được giới thiệu tại các thị trường mà tính năng của nó có giá trị lớn nhất (ví dụ, những sản phẩm có tính năng tiết kiệm sức lao động ở những quốc gia có mức lương cao). Sau đó, sự bắt chước và lan tỏa sản phẩm sẽ kéo theo nhu cầu ở các nước khác và thúc đẩy các doanh nghiệp đi đầu tiến hành xuất khẩu và sau đó là đầu tư nước ngoài. Các doanh nghiệp nước ngoài cũng có thể bắt đầu sản xuất sản phẩm khi nhu cầu mở rộng ra ngoài nước và công nghệ được lan truyền. Khi ngành trở nên bão hòa, sản phẩm được chuẩn hóa và cạnh tranh chủ yếu là về giá, các doanh nghiệp nước ngoài có thể chiếm vị trí nổi bật trong ngành, nhờ vào những lợi thế chi phí mà họ có được do tham gia sản xuất muộn hơn hoặc nhờ vào những lợi thế so sánh. Những lập luận này gợi ý rằng một mức độ bão hòa nào đó là cần thiết để có thể diễn ra cạnh tranh toàn cầu mặc dù dường như rõ ràng là ngày nay các ngành cần mức độ bão hòa thấp hơn một thập kỉ trước do sự phổ biến của các đối thủ đa quốc gia với kinh nghiệm cạnh tranh toàn cầu, có khả năng truyền bá sản phẩm mới nhanh chóng trên khắp thế giới [8].

NHỮNG TRỞ NGẠI QUẢN LÝ

Nhiệm vụ marketing đa dạng. Ngay cả khi các mẫu sản phẩm bán trên toàn cầu là tương tự nhau, nhiệm vụ marketing có thể rất khác nhau tại những vùng địa lý khác nhau. Tính chất của

7 Xem thêm về lý thuyết này trong Vernon (1966); Wells (1972).

8 Xem những bằng chứng thực tế của lý thuyết này trong Vernon (1979).

các kênh phân phối, các phương tiện marketing và những phương pháp hiệu quả về chi phí để tiếp cận khách hàng có thể rất khác nhau giữa các quốc gia khiến cho những doanh nghiệp cạnh tranh toàn cầu không những không thể tận dụng hiểu biết về marketing từ thị trường này cho thị trường khác mà còn gặp khó khăn khi cố gắng đạt được hiệu quả marketing ngang với các doanh nghiệp địa phương. Mặc dù không có lý do giải thích tại sao các đối thủ cạnh tranh toàn cầu không kết hợp giữa sản xuất và/hoặc nghiên cứu phát triển tập trung với marketing tại địa phương, trong thực tế, điều này có thể rất khó quản lý. Trong một số ngành, có thể có tình trạng khách hàng địa phương thiên vị giao dịch với các doanh nghiệp địa phương, vì nhiều lý do khác nhau.

Đòi hỏi cao về dịch vụ tại địa phương. Ở đâu đòi hỏi mạnh mẽ về dịch vụ, marketing hay những tương tác với khách hàng khác, doanh nghiệp hoạt động trên nền tảng tích hợp toàn cầu có thể cảm thấy khó cạnh tranh với những đối thủ địa phương. Mặc dù một doanh nghiệp toàn cầu có thể thực hiện những nhiệm vụ đó thông qua những đơn vị phi tập trung, trong thực tế, quản lý những đơn vị này rất phức tạp và các doanh nghiệp địa phương có thể đáp ứng tốt hơn. Ở đâu marketing và phân phối tại địa phương (không phụ thuộc vào lợi thế kinh tế toàn cầu) đóng vai trò quan trọng, những doanh nghiệp địa phương có thể vượt qua những lợi thế mà doanh nghiệp toàn cầu thu được từ các hoạt động tập trung. Ví dụ, mặc dù một nhà chế tạo kim loại toàn cầu có thể có một số lợi thế sản xuất và công nghệ nhờ hoạt động xuyên quốc gia, các doanh nghiệp địa phương có thể cạnh tranh ngang ngửa hoặc vượt trội các doanh nghiệp toàn cầu nhờ marketing, đáp ứng dịch vụ tốt hơn và thay đổi linh hoạt hơn.

Công nghệ thay đổi nhanh chóng. Doanh nghiệp toàn cầu có thể gặp khó khăn trong hoạt động khi công nghệ thay đổi nhanh chóng đòi hỏi phải thường xuyên thiết kế lại sản phẩm và quy trình sản xuất cho phù hợp với các thị trường địa phương. Một doanh nghiệp địa phương có thể có khả năng điều chỉnh tốt hơn trong những hoàn cảnh như vậy.

NHỮNG TRỞ NGẠI THỂ CHẾ

Những trở ngại từ Chính phủ. Có vô số cản trở mà Chính phủ tạo ra để chống lại cạnh tranh toàn cầu, hầu hết đều dưới vỏ bọc bảo vệ các doanh nghiệp hay việc làm ở địa phương. Những trở ngại đó là:

- Thuế nhập khẩu, thứ có tác động giống hệt như chi phí vận tải trong việc hạn chế lợi thế kinh tế nhờ quy mô sản xuất;
- Hạn ngạch;
- Ưu tiên của Chính phủ hoặc các công ty gần như mang tính nhà nước (như các công ty điện thoại, các nhà thầu quốc phòng) dành cho việc mua hàng của các doanh nghiệp địa phương;
- Chính phủ nhất quyết đòi hỏi sản phẩm của doanh nghiệp toàn cầu phải được nghiên cứu và phát triển tại địa phương hoặc sử dụng linh kiện sản xuất tại địa phương;
- Ưu đãi thuế, chính sách lao động và các quy định khác có lợi cho các doanh nghiệp địa phương;
- Tham nhũng, thuế hoặc những chính sách khác của chính phủ gây bất lợi cho các doanh nghiệp trong nước tham gia hoạt động quốc tế.

Những cản trở của Chính phủ có thể dưới dạng hoặc là trực tiếp trợ giúp các doanh nghiệp địa phương hoặc là đòi hỏi các doanh nghiệp toàn cầu sản xuất tại địa phương, những điều sẽ vô hiệu hoá lợi thế kinh tế nhờ quy mô tiềm năng do sản xuất toàn cầu. Các quy định của Chính phủ cũng có thể bắt buộc bán những mẫu sản phẩm đặc thù của quốc gia và ảnh hưởng tới các thông lệ marketing, khiến cho chúng mang tính cục bộ với từng nước.

Những trở ngại từ Chính phủ dễ xuất hiện nhất trong những ngành "nổi bật" hay những ngành tác động đến một số mục tiêu quan trọng của Chính phủ như việc làm, phát triển vùng, các nguồn nguyên liệu thô chiến lược bản địa, những vấn đề liên quan đến quốc phòng và những vấn đề có ý nghĩa văn hóa. Chẳng hạn, Chính phủ cản trở rất lớn trong những ngành như phát điện và thiết bị viễn thông.

Những trở ngại nhận thức hoặc nguồn lực. Loại trở ngại cuối cùng đối với cạnh tranh toàn cầu có liên quan tới sự hạn chế trong nhận thức hoặc nguồn lực của các doanh nghiệp hiện có trong ngành. Nhận thức được những cơ hội cạnh tranh toàn cầu *bản thân nó đã là một sự sáng tạo,* đặc biệt bởi vì nó có thể liên quan đến những vấn đề quốc tế nằm ngoài phạm vi của các hoạt động nội địa xưa nay. Những doanh nghiệp nội địa có thể thiếu tầm nhìn cần thiết để vươn ra toàn cầu. Chi phí tìm kiếm, thu thập thông tin có thể rất cao. Hơn nữa, để tiến hành những hoạt động như xây dựng những phương tiện sản xuất ở quy mô toàn cầu hay đầu tư để thâm nhập vào các thị trường quốc gia mới có thể đòi hỏi những nguồn lực lớn. Những khoản đầu tư này, cũng như những kỹ năng quản lý và công nghệ, có thể vượt quá khả năng của các doanh nghiệp hiện tại.

Những trở ngại đối với cạnh tranh toàn cầu hầu như luôn tồn tại ở một mức độ nào đó trong các ngành. Kết quả là, ngay trong những ngành có tính toàn cầu hóa vẫn có thể có những mặt "địa phương" còn tồn tại. Trong một số thị trường hoặc phân khúc thị trường, các doanh nghiệp nội địa sẽ vượt trội hơn các đối thủ toàn cầu nhờ sự tồn tại những trở ngại đáng kể đối với cạnh tranh toàn cầu.

Quá trình vươn lên thành một ngành toàn cầu.

Rất ít ngành ngay từ đầu đã là ngành toàn cầu; đây là một quá trình diễn ra theo thời gian. Chúng ta sẽ tìm hiểu một số những động lực phổ biến nhất giúp tạo ra các ngành toàn cầu. Chúng có thể là những yếu tố thiết lập hay nâng cao các nguồn lợi thế cạnh tranh toàn cầu hoặc làm giảm hay loại bỏ những trở ngại đối với cạnh tranh toàn cầu. Tuy nhiên, nhóm yếu tố thứ hai này sẽ không tạo ra toàn cầu hóa trừ khi trong ngành đã có sẵn những nguồn lợi thế chiến lược đáng kể. Trong mọi trường hợp, để đưa ngành trở thành ngành toàn cầu, các doanh nghiệp cần phải có sự đổi mới chiến lược, mặc dù chính những thay đổi kinh tế hay thể chế có thể đã tạo ra những điều kiện thuận lợi cho sự đổi mới này.

NHỮNG YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG THÚC ĐẨY TOÀN CẦU HÓA

Gia tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Những tiến bộ công nghệ làm tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất, hậu cần, mua hàng hay nghiên cứu và phát triển rõ ràng là yếu tố thúc đẩy cạnh tranh toàn cầu.

Giảm chi phí vận tải hoặc lưu kho. Chi phí vận tải hoặc lưu kho giảm là một yếu tố kích thích toàn cầu hóa. Chi phí vận tải thực tế đã giảm trong 20 năm qua và đây chính là một trong những nguyên nhân chủ yếu làm tăng cạnh tranh toàn cầu.

Thay đổi hoặc hợp lý hóa các kênh phân phối. Nếu các kênh phân phối hoạt động nhịp nhàng, các doanh nghiệp nước ngoài sẽ giảm được khó khăn khi tiếp cận với chúng. Các kênh phân phối được hợp lý hóa cũng có thể có tác dụng tương tự. Chẳng hạn, nếu kênh phân phối một sản phẩm chuyển từ vô số các nhà bán lẻ quy mô nhỏ sang một nhóm những trung tâm mua sắm hay những chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn, khó khăn về tiếp cận kênh phân phối mà các doanh nghiệp nước ngoài phải đối mặt sẽ giảm đáng kể.

Thay đổi chi phí yếu tố sản xuất. Sự chuyển dịch chi phí yếu tố sản xuất có thể tác động mạnh đến các nguồn lợi thế của toàn cầu hóa. Sự gia tăng chi phí lao động, năng lượng và nguyên liệu thô có thể làm thay đổi cấu hình sản xuất hoặc phân phối tối ưu khiến cho cạnh tranh toàn cầu mang lại nhiều lợi ích hơn.

Sự khác biệt kinh tế xã hội giữa các quốc gia được thu hẹp. Nhu cầu về những mẫu sản phẩm và phương pháp marketing khác nhau cũng như nhu cầu phải có hệ thống phân phối địa phương xuất phát một phần từ sự khác biệt trong điều kiện kinh tế giữa các thị trường. Các thị trường này khác nhau về trình độ phát triển kinh tế, chi phí yếu tố sản xuất tương đối, mức thu nhập, đặc điểm của hệ thống phân phối, những phương tiện marketing hiện có v.v... Khi các thị trường trở nên giống nhau về điều kiện kinh tế và văn hóa liên quan tới một ngành cụ thể, tiềm năng cho cạnh tranh toàn cầu tăng lên, miễn là ngành đó đã có các nguồn lợi thế

toàn cầu. Chẳng hạn, việc chi phí năng lượng ở Mỹ tăng lên và tiến gần hơn với mức giá năng lượng ở nước ngoài, cùng với sự thu hẹp khoảng cách thu nhập đầu người giữa Mỹ và các nước khác, khiến cho các hãng ô tô Mỹ thâm nhập mạnh mẽ vào hoạt động sản xuất ô tô cỡ nhỏ cho thị trường toàn cầu. Điều này khiến cho ngành ô tô ngày càng toàn cầu hóa. Sự tăng trưởng nhanh chóng ở Viễn Đông và Nam Mỹ so với Mỹ và châu Âu dường như đang làm cho điều kiện kinh tế ở những thị trường này gần nhau hơn và sự gia tăng cạnh tranh toàn cầu về sản phẩm tiêu dùng có thể là kết quả của nó.

Giảm những cản trở từ Chính phủ. Những thay đổi chính sách của Chính phủ như loại bỏ hạn ngạch, giảm thuế nhập khẩu, thúc đẩy hợp tác quốc tế về tiêu chuẩn kỹ thuật.. đã làm tăng khả năng cạnh tranh toàn cầu. Chẳng hạn, sự hình thành Cộng đồng kinh tế châu Âu (EEC) đã thúc đẩy sự gia tăng đầu tư trực tiếp của Mỹ ở châu Âu.

NHỮNG ĐỔI MỚI CHIẾN LƯỢC KÍCH THÍCH TOÀN CẦU HÓA

Ngay cả khi không có môi trường thúc đẩy, những đổi mới chiến lược của doanh nghiệp cũng có thể khởi đầu quá trình toàn cầu hóa.

Tái thiết kế sản phẩm. Khi sự khác biệt về yêu cầu sản phẩm giữa các nước giảm đi, có thể gặt hái được những lợi thế tiềm tàng khác từ cạnh tranh toàn cầu. Đôi khi sự khác biệt sản phẩm giữa các quốc gia biến mất một cách tự nhiên khi ngành trưởng thành và các sản phẩm trở nên chuẩn hóa. Tuy nhiên, các doanh nghiệp có thể tái thiết kế sản phẩm để làm cho chúng được chấp nhận ở nhiều thị trường, như General Motors và các hãng khác đang làm với loại "xe cho cả thế giới – world car". Trong những trường hợp khác, một sự đổi mới về marketing tái định nghĩa hình ảnh hay khái niệm về sản phẩm đôi khi lại có vai trò quan trọng trong việc giải phóng những tiềm năng của cạnh tranh toàn cầu. Ví dụ, Honda đã tái định nghĩa hình ảnh chiếc xe gắn máy ở Mỹ như

một phương tiện vận tải sạch sẽ, dễ điều khiển thay cho hình ảnh những chiếc xe dầu mỡ, nguy hiểm do những chàng cao bồi mặc áo da điều khiển. Với thị trường mới khai phá ở Mỹ cộng với thị trường Nhật, Honda có thể gặt hái được lợi thế kinh tế nhờ quy mô đáng kể trong sản xuất xe gắn máy. Tái định nghĩa hình ảnh sản phẩm cũng có thể làm giảm bớt khó khăn tiếp cận các kênh phân phối.

Định vị phân khúc thị trường. Ngay cả khi cần có sự khác biệt về sản phẩm giữa các quốc gia, vẫn có thể có những phân khúc thị trường giống nhau ở nhiều quốc gia và những phân khúc thị trường chưa được phục vụ tốt. Ví dụ, các doanh nghiệp Nhật và châu Âu có thể có được vị thế đáng kể ở Mỹ trong ngành kinh doanh xe nâng và tủ lạnh cỡ nhỏ bởi vì những phân khúc này được các nhà sản xuất Mỹ, những người chỉ chú tâm vào những lĩnh vực kinh doanh chính, phục vụ rất kém. Những phân khúc này đòi hỏi những công nghệ, phương tiện máy móc và/hoặc cách tiếp cận marketing riêng có thể khai thác lợi thế toàn cầu mà các doanh nghiệp nội địa không có được. Cũng có thể có những phân khúc thị trường ít có những trở ngại đối với cạnh tranh toàn cầu. Chẳng hạn trong ngành in ấn, phân khúc in chất lượng cao ít nhạy cảm với thời gian trễ được phục vụ trên cơ sở toàn cầu trong khi những phân khúc khác mang tính quốc gia.

Chi phí điều chỉnh sản phẩm giảm. Trở ngại đối với cạnh tranh toàn cầu do sự khác biệt về sản phẩm giữa các nước sẽ giảm đi nếu các doanh nghiệp có thể tìm ra cách giảm chi phí điều chỉnh sản phẩm để đáp ứng những nhu cầu địa phương. Ví dụ, Matsushita đã sản xuất được TV có khả năng bắt cả tín hiệu TV sử dụng công nghệ PAL và SECAM, vốn là sự khác biệt giữa thị trường Pháp và các nước khác. Nhu cầu về thiết bị chuyển mạch viễn thông rất khác nhau giữa các quốc gia nhưng Erickson đã phát triển được một thư viện các module phần mềm có thể dùng để tùy biến các thiết bị phần cứng cho phù hợp với nhu cầu địa phương. Bất kỳ sáng kiến nào module hóa một sản phẩm giúp cho việc điều chỉnh dễ dàng hoặc làm tăng tính tương thích cũng sẽ mở ra những khả năng cho cạnh tranh toàn cầu. Những thay đổi công nghệ sản xuất

làm giảm chi phí sản xuất những mẫu sản phẩm đặc biệt cũng có ý nghĩa như vậy.

Thay đổi thiết kế. Những thay đổi thiết kế có thể dẫn tới sự chuẩn hóa những linh kiện có lợi thế kinh tế nhờ mua hàng toàn cầu hoặc đòi hỏi những linh kiện như vậy. Điều này có thể kích thích sự chuyển dịch theo hướng cạnh tranh toàn cầu.

Phi tích hợp sản xuất. Trong một vài ngành, có thể vượt qua những đòi hỏi sản xuất tại địa phương của Chính phủ bằng cách lắp ráp tại địa phương trong khi sản xuất một số hay toàn bộ linh kiện tập trung ở nơi khác. Nếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô nảy sinh phần lớn từ một hoặc một số linh kiện cơ bản, việc sản xuất chúng tập trung có thể kích thích mạnh mẽ cạnh tranh toàn cầu.

Loại bỏ những hạn chế về nguồn lực hoặc nhận thức. Sự thâm nhập của các doanh nghiệp mới có thể loại bỏ những hạn chế về nguồn lực cạnh tranh toàn cầu. Những doanh nghiệp mới cũng có thể khởi đầu với những chiến lược mới mà không vướng víu với những di sản cạnh tranh trong thời kỳ tiền toàn cầu. Ví dụ, các hãng Nhật và gần đây là các doanh nghiệp từ các nước châu Á khác như Hongkong, Singapore và Hàn Quốc đã khá thành công trong việc chuyển đổi các ngành theo cách này.

Các doanh nghiệp nước ngoài đôi khi có thể nhận thức tốt hơn về tái định nghĩa sản phẩm hoặc về cơ hội phục vụ những phân khúc thị trường toàn cầu hơn các doanh nghiệp Mỹ, thường là bởi vì họ đã có kinh nghiệm cạnh tranh theo phương pháp này ở các thị trường quê nhà. Chẳng hạn, các doanh nghiệp sản xuất xe gắn máy Nhật từ lâu đã phải đối phó với một thị trường ở đó xe gắn máy là một phương tiện vận tải phổ biến; các doanh nghiệp châu Âu từ lâu đã sản xuất các loại tủ lạnh nhỏ bởi vì, trong số nhiều nguyên nhân, nhà ở ở châu Âu có truyền thống nhỏ hơn so với nhà ở tại Mỹ.

TIẾP CẬN THỊ TRƯỜNG MỸ

Trong nhiều ngành, toàn cầu hóa chủ yếu dựa vào khả năng

tiếp cận thị trường Mỹ của các doanh nghiệp nước ngoài do quy mô đặc biệt của nó. Nhận thức được tính chất chiến lược của thị trường Mỹ, các doanh nghiệp nước ngoài đã tập trung đổi mới để thâm nhập vào thị trường này. Mặt khác, các doanh nghiệp Mỹ, do đã được tận hưởng thị trường rộng lớn này nên đôi khi cảm thấy ít áp lực phải xây dựng những phương pháp cạnh tranh thực sự toàn cầu.

Thật ngạc nhiên là chính phủ Mỹ đã cho phép các doanh nghiệp nước ngoài tự do tiếp cận thị trường rộng lớn của nước Mỹ, so với chính sách bảo hộ của nhiều Chính phủ khác. Một số quyền tự do này là di sản của những nỗ lực trợ giúp Nhật và Đức sau chiến tranh.

Cạnh tranh trong những ngành toàn cầu

Cạnh tranh trong những ngành toàn cầu đặt ra một số vấn đề chiến lược đặc thù so với cạnh tranh trong nước. Các doanh nghiệp toàn cầu phải giải quyết những vấn đề sau mặc dù giải pháp cụ thể còn phụ thuộc vào từng ngành và từng quốc gia có liên quan.

Chính sách ngành và hành vi cạnh tranh. Các ngành toàn cầu được đặc trưng bởi sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh hoạt động trên phạm vi toàn cầu từ trụ sở ở những quốc gia khác nhau. Đặc biệt, với những quốc gia ngoài nước Mỹ, các doanh nghiệp và Chính phủ nước họ phải được xem xét đồng thời trong phân tích đối thủ cạnh tranh. Hai thực thể này có những mối quan hệ phức tạp liên quan đến nhiều hình thức luật pháp, trợ cấp và những trợ giúp khác. Các Chính phủ các nước thường có những mục tiêu như tạo việc làm và cân bằng cán cân thanh toán, vốn không hoàn toàn là mục tiêu kinh tế theo quan điểm của doanh nghiệp. Chính sách công nghiệp của Chính phủ có thể định hình các mục tiêu của doanh nghiệp, cung cấp vốn nghiên cứu và phát triển và theo nhiều cách tác động đến vị thế của các doanh nghiệp trong cạnh tranh toàn cầu. Các Chính phủ có thể giúp các doanh nghiệp đàm phán trên các thị trường quốc tế (ví dụ, trong ngành xây dựng hạng nặng hay sản xuất máy bay), giúp tài trợ bán hàng thông

qua các Ngân hàng Trung ương (ví dụ, hàng nông sản, thiết bị quốc phòng, tàu thủy) hoặc sử dụng sức mạnh chính trị để phục vụ lợi ích của họ theo những cách khác. Trong một số trường hợp, các Chính phủ còn tham gia trực tiếp vào doanh nghiệp thông qua sở hữu một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp. Một hệ quả của những hỗ trợ này là có thể làm tăng những hàng rào rút lui khỏi ngành.

Không thể phân tích đối thủ cạnh tranh trong những ngành toàn cầu nếu không nghiên cứu kỹ lưỡng những mối quan hệ giữa các doanh nghiệp với nhà nước ở quê hương của doanh nghiệp. Phải hiểu rõ chính sách công nghiệp của các Chính phủ này cũng như những mối quan hệ kinh tế - chính trị của họ với những Chính phủ ở những thị trường lớn trên thế giới về sản phẩm của ngành.

Thường thì cạnh tranh trong những ngành toàn cầu bị bóp méo bởi những mối bận tâm chính trị có thể liên quan hoặc không liên quan đến nội dung kinh tế của cạnh tranh. Việc mua máy bay, thiết bị quốc phòng hoặc máy tính có thể phụ thuộc vào các mối quan hệ chính trị giữa nước mua và nước bán chẳng kém gì sự phụ thuộc vào đặc tính của sản phẩm một hãng so với một hãng khác. Điều này hàm ý rằng không chỉ các đối thủ cạnh tranh trong một ngành toàn cầu cần phải có nhiều thông tin hơn về các vấn đề chính trị mà còn cho thấy những mối quan hệ của doanh nghiệp với Chính phủ của nó và các Chính phủ ở các nước mua hàng thực sự trở nên có tầm quan trọng chiến lược. Chiến lược cạnh tranh có thể phải bao gồm những hành động nhằm xây dựng quan hệ chính trị, như đặt nhà máy lắp ráp tại những thị trường chủ chốt, ngay cả khi chúng không thực sự hiệu quả về chi phí.

Mối quan hệ với Chính phủ tại những thị trường lớn. Quan hệ của doanh nghiệp với các chính phủ tại những thị trường lớn trở thành một yếu tố quan trọng trong cạnh tranh toàn cầu. Các Chính phủ sở tại có vô số cơ chế có thể cản trở hoạt động của các doanh nghiệp toàn cầu. Trong một số ngành, họ là những khách hàng lớn trong khi trong những ngành khác, họ có ảnh hưởng gián tiếp hơn nhưng không kém phần quan trọng. Ở những nơi mà Chính phủ sở tại thích sử dụng quyền lực, họ có thể hoặc là ngăn cản hoàn toàn cạnh tranh toàn cầu hoặc là tạo ra nhiều nhóm chiến lược khác nhau trong ngành. Những nghiên cứu của Doz

đã xác định ba nhóm [9]. Nhóm thứ nhất bao gồm những doanh nghiệp cạnh tranh toàn cầu trên cơ sở điều phối; nhóm thứ hai là các doanh nghiệp đa quốc gia (thường với thị phần nhỏ hơn) theo đuổi chiến lược đáp ứng nhu cầu từng thị trường hơn là tích hợp hoạt động toàn cầu. Những doanh nghiệp này tránh được nhiều cản trở và có thể cuối cùng lại nhận được sự ủng hộ của Chính phủ sở tại. Nhóm cuối cùng bao gồm các doanh nghiệp địa phương. Với những công ty quốc tế, mức độ phản ứng với những quan tâm của Chính phủ sở tại trở thành một biến số chiến lược quan trọng. Tôi sẽ mô tả chi tiết hơn những phương án khác nhau khi cạnh tranh toàn cầu dưới đây.

Doanh nghiệp muốn cạnh tranh toàn cầu có thể cần phải cạnh tranh ở những thị trường lớn nhất định để có được những lợi thế kinh tế cần thiết. Ví dụ, doanh nghiệp có thể cần phải có doanh số tại những thị trường lớn để hoàn thành được chiến lược sản xuất toàn cầu. Do đó, nó phải tìm cách bảo vệ vị trí chiến lược tại những thị trường này nhằm đảm bảo khả năng thực hiện toàn bộ chiến lược toàn cầu. Điều này cho phép các Chính phủ tại các thị trường lớn có một sức mạnh mặc cả và doanh nghiệp có thể phải nhượng bộ nhằm bảo toàn chiến lược toàn cầu. Ví dụ, các doanh nghiệp Nhật trong ngành sản xuất TV và ô tô có thể phải sản xuất một phần tại Mỹ để xoa dịu những quan ngại chính trị nhằm duy trì được doanh số tại Mỹ, vốn là một nguồn lợi thế cạnh tranh toàn cầu quan trọng của chúng. Một ví dụ khác là các chính sách của IBM về toàn dụng lao động địa phương, cân bằng hoạt động trao đổi hàng hóa nội bộ công ty giữa các quốc gia và tiến hành một số hoạt động nghiên cứu và phát triển tại địa phương [10].

Cạnh tranh mang tính hệ thống. Một ngành toàn cầu, theo định nghĩa, là một ngành trong đó các doanh nghiệp coi cạnh tranh là mang tính toàn cầu và xây dựng các chiến lược dựa trên cơ sở đó. Do đó, cạnh tranh liên quan đến một hình mẫu điều phối toàn cầu về vị trí thị trường, cơ sở vật chất và đầu tư. Các chiến lược toàn cầu của các đối thủ cạnh tranh sẽ thường chỉ có một

9 Doz (1979)

10 Xem thảo luận về trường hợp của IBM trong Doz.

chút chồng chéo giữa các thị trường, vị trí địa lý của các nhà máy... Để duy trì cân bằng cạnh tranh theo quan điểm hệ thống, doanh nghiệp có thể cần phải thực hiện những khoản đầu tư nhằm tự vệ tại một số thị trường và địa điểm cụ thể nhằm ngăn các đối thủ gặt hái những lợi thế mà có thể trợ giúp cho vị thế tổng thể toàn cầu của chúng. Nghiên cứu của Knickerbocker về cạnh tranh quốc tế chỉ ra những bằng chứng về hình mẫu hành vi này [11].

Những khó khăn trong phân tích đối thủ cạnh tranh. Mặc dù những yếu tố được mô tả trong chương 3 đóng vai trò quan trọng trong phân tích các đối thủ cạnh tranh quốc tế, phân tích các ngành toàn cầu đặc biệt khó khăn bởi sự xuất hiện phổ biến của các doanh nghiệp nước ngoài và yêu cầu phải phân tích những mối quan hệ mang tính hệ thống. Dữ liệu về các doanh nghiệp nước ngoài thường ít phổ biến hơn các doanh nghiệp Mỹ mặc dù sự khác biệt đang ngày càng thu hẹp. Phân tích về các doanh nghiệp nước ngoài cũng có thể đòi hỏi xem xét những vấn đề thể chế rất khó hiểu đối với những người bên ngoài, chẳng hạn như những thông lệ lao động và cơ cấu quản lý.

Những lựa chọn chiến lược trong các ngành toàn cầu

Có nhiều lựa chọn chiến lược trong một ngành toàn cầu. Lựa chọn cơ bản nhất mà doanh nghiệp phải tiến hành là quyết định liệu nó có phải cạnh tranh toàn cầu hay không hoặc liệu nó tìm ra những "ngách" thị trường để xây dựng một chiến lược tự vệ khi cạnh tranh trong một hay một số thị trường quốc gia hay không.

Những lựa chọn đó là:

Chiến lược cạnh tranh toàn cầu với dòng sản phẩm rộng. Chiến lược này hướng tới cạnh tranh toàn cầu với đầy đủ dòng sản phẩm trong ngành, tận dụng các nguồn lợi thế cạnh tranh toàn cầu nhằm giành được vị trí có chi phí tổng thể thấp hoặc có sản phẩm

11 Knickerbocker (1973).

khác biệt hóa. Thực hiện chiến lược này đòi hỏi những nguồn lực đáng kể và tầm nhìn xa. Để tối đa hóa lợi thế cạnh tranh, trọng tâm trong quan hệ của doanh nghiệp với các chính phủ là làm giảm những trở ngại đối với cạnh tranh toàn cầu.

Chiến lược cạnh tranh toàn cầu có trọng tâm. Chiến lược này hướng tới một phân khúc trong ngành, trong đó, doanh nghiệp cũng cạnh tranh trên cơ sở toàn cầu. Phân khúc được chọn là phân khúc có các trở ngại trong cạnh tranh toàn cầu thấp và doanh nghiệp có thể bảo vệ vị trí của mình trước những đối thủ cạnh tranh có dòng sản phẩm rộng. Chiến lược này sẽ giúp doanh nghiệp có được chi phí thấp hoặc đặc trưng sản phẩm trong phân khúc của nó.

Chiến lược cạnh tranh quốc gia có trọng tâm. Chiến lược này tận dụng sự khác biệt giữa các thị trường quốc gia để thực hiện cách tiếp cận trọng tâm vào một thị trường quốc gia cụ thể nhằm cho phép doanh nghiệp cạnh tranh thành công trước các tập đoàn toàn cầu. Phiên bản này của chiến lược trọng tâm hướng tới hoặc đặc trưng hóa khác biệt, hoặc chi phí thấp khi phục vụ những nhu cầu cụ thể của một thị trường quốc gia hoặc hướng tới những phân khúc của thị trường quốc gia có nhiều cản trở đối với cạnh tranh toàn cầu nhất.

Chiến lược ngách bảo hộ. Chiến lược này tìm những quốc gia mà các Chính phủ hạn chế các đối thủ cạnh tranh toàn cầu bằng cách yêu cầu tỷ lệ nội địa hóa cao, thuế nhập khẩu cao v.v... Doanh nghiệp xây dựng chiến lược này nhằm khai thác hiệu quả những thị trường quốc gia có những hạn chế như vậy và tích cực quan tâm tới Chính phủ sở tại nhằm đảm bảo sự bảo hộ.

Trong một số ngành toàn cầu, các chiến lược cạnh tranh quốc gia có trọng tâm hoặc tìm kiếm ngách bảo hộ không thể áp dụng bởi không tồn tại những rào cản đối với cạnh tranh toàn cầu trong khi trong những ngành khác, các chiến lược này có thể được sử dụng để chống lại các đối thủ toàn cầu. Một cách tiếp cận ngày càng phổ biến khi thực hiện các chiến lược tham vọng hơn trong những ngành toàn cầu là liên minh xuyên quốc gia hoặc sử dụng

những thỏa thuận hợp tác giữa các doanh nghiệp đến từ những quốc gia khác nhau. Liên minh cho phép các đối thủ cạnh tranh tập hợp lại để vượt qua những trở ngại khi áp dụng chiến lược toàn cầu trong những mặt như công nghệ, tiếp cận thị trường... Sản xuất máy bay (GE – Snecma), ô tô (Chrysler – Mitsubishi; Volvo – Renault) và sản phẩm điện (Siemens – Allis – Chalmer; Gould – Brown – Boveri) là một số ví dụ về các ngành toàn cầu trong đó sự liên minh đã trở nên phổ biến.

Những xu hướng tác động đến cạnh tranh toàn cầu

Trong thảo luận của chúng ta đã xuất hiện một số xu hướng rất quan trọng đối với cạnh tranh trong các ngành toàn cầu hiện nay cũng như sự hình thành các ngành toàn cầu mới.

Giảm sự khác biệt giữa các quốc gia. Một số nhà quan sát đã chỉ ra rằng sự khác biệt kinh tế giữa các nước phát triển và những nước công nghiệp mới về thu nhập, chi phí yếu tố sản xuất, chi phí năng lượng, thông lệ marketing và các kênh phân phối có thể đang được thu hẹp [12]. Điều này một phần là do các tập đoàn đa quốc gia đã tích cực truyền bá kỹ thuật trên khắp thế giới. Bất kể là vì lý do gì, điều này đang làm giảm những trở ngại đối với cạnh tranh toàn cầu.

Chính sách ngành tích cực hơn. Các chính sách ngành của nhiều nước luôn thay đổi liên tục. Từ chính sách thụ động và bảo hộ, các chính phủ của các nước như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore và Đức đang hành động quyết liệt để thúc đẩy các ngành công nghiệp trong những lĩnh vực được lựa chọn cẩn thận. Họ cũng tạo điều kiện để loại bỏ những ngành ít có triển vọng. Chính sách ngành mới này đã trợ giúp cho các doanh nghiệp thực hiện những bước đi mạnh mẽ để vươn lên vị thế toàn cầu, chẳng hạn như xây dựng các nhà máy cỡ lớn, đầu tư mạnh mẽ để khai phá những

12 Ví dụ như Vernon (1979).

thị trường mới. Do vậy, doanh nghiệp trong những ngành không được Chính phủ ưu tiên hỗ trợ có thể sẽ bỏ cuộc, còn những doanh nghiệp còn lại trong các ngành toàn cầu có thể sẽ vận động hoàn toàn khác. Bởi những doanh nghiệp này ngày càng được Chính phủ hỗ trợ, chúng có nhiều nguồn lực để cạnh tranh và quyền lợi của các bên cũng tăng lên. Những mục tiêu phi kinh tế ngày càng xen vào hoạt động của doanh nghiệp với sự tham gia của Chính phủ. Cạnh tranh quốc tế có thể tăng lên do những yếu tố này và hàng rào rút lui cũng được nâng lên, điều càng khiến cạnh tranh trở nên gay gắt.

Sự gia tăng nhận thức và bảo vệ những tài sản quý giá của quốc gia. Các Chính phủ dường như ngày càng nhận thức được những nguồn lực quý báu của họ, theo quan điểm cạnh tranh kinh tế và họ ngày càng tận dụng những lợi ích kinh tế từ việc sở hữu những tài sản đó. Những nguồn tài nguyên thiên nhiên (như dầu mỏ, đồng, kẽm, cao su) là ví dụ về những tài sản đã được Chính phủ kiểm soát trực tiếp dưới dạng sở hữu toàn bộ hoặc gián tiếp thông qua các liên doanh giữa chính phủ và nhà sản xuất. Nguồn lao động kỹ năng thấp dồi dào (ví dụ ở Hàn Quốc, Đài Loan và Hongkong) cũng là một tài sản được thừa nhận rộng rãi ở một số nước. Sự khai thác chủ động những tài sản này của Chính phủ phản ánh sự thay đổi trong triết lý về chính sách ngành, như đã bàn ở trên.

Điều này có những hàm ý căn bản đối với cạnh tranh quốc tế trong những ngành mà những tài sản được bảo vệ đó có tầm quan trọng chiến lược. Các hãng nước ngoài có thể bị ngăn cản kiểm soát những nguồn lực quan trọng. Ví dụ trong ngành dầu mỏ, sự tái định hướng của các Chính phủ đã buộc các công ty dầu mỏ phải tái định hướng chiến lược bán hàng từ bán lẻ tập trung và những hoạt động khác để gặt hái lợi nhuận ở giai đoạn sản xuất, chuyển sang kiếm lợi nhuận từ mỗi giai đoạn trong chuỗi giá trị dọc. Trong một số ngành khác, điều này có thể cho phép một số doanh nghiệp nước sở tại có những lợi thế cơ bản trong cạnh tranh toàn cầu.

Dòng chu chuyển công nghệ tự do hơn. Dòng chu chuyển công

nghệ tự do hơn đang cho phép các doanh nghiệp, bao gồm cả các doanh nghiệp từ các nước mới phát triển, đầu tư những cơ sở sản xuất hiện đại, quy mô thế giới. Một số doanh nghiệp, đáng chú ý là các doanh nghiệp Nhật, đã khá tích cực bán công nghệ ra nước ngoài. Một số doanh nghiệp đã mua công nghệ cũng muốn bán lại chúng cho những doanh nghiệp khác với giá rẻ. Tất cả những hoạt động này thúc đẩy cạnh tranh toàn cầu mạnh mẽ hơn.

Sự nổi lên của những thị trường lớn mới. Trong khi Mỹ từ lâu đã là thị trường chiến lược cho cạnh tranh toàn cầu do quy mô đặc biệt của nó, Trung Quốc, Nga và có lẽ cả Ấn Độ nay cũng có thể nổi lên là những thị trường khổng lồ trong tương lai. Khả năng này có rất nhiều hàm ý. Thứ nhất, nếu Trung Quốc và Nga kiểm soát sự thâm nhập vào thị trường của họ, các doanh nghiệp của họ có thể trở thành những gã khổng lồ toàn cầu. Hai là, tiếp cận đến một hoặc cả hai thị trường này có thể trở thành một biến số chiến lược quan trọng trong tương lai do quy mô khổng lồ của chúng.

Sự cạnh tranh từ các nước mới phát triển. Một hiện tượng nổi lên trong vòng 10-15 năm qua là sự cạnh tranh từ những nước mới phát triển trong các ngành toàn cầu, đặc biệt là sự nổi lên của Đài Loan, Hàn Quốc, Singapore và Brazil. Các nước mới phát triển có truyền thống cạnh tranh dựa trên cơ sở lao động rẻ và/hoặc tài nguyên thiên nhiên, điều vẫn đang xảy ra (trong các ngành dệt may, công nghiệp nhẹ như đồ chơi hay sản phẩm nhựa). Tuy nhiên, cạnh tranh của các nước mới phát triển ngày càng chuyển sang các ngành công nghiệp cần nhiều vốn như đóng tàu và sản xuất TV, thép, sợi và thậm chí sắp tới có thể là ô tô.

Những nước mới phát triển ngày càng được chuẩn bị tốt, do những lập luận trình bày ở trên, để thực hiện đầu tư lớn vào cơ sở sản xuất quy mô lớn, tích cực tìm mua hoặc sang nhượng công nghệ mới nhất và dám chịu rủi ro. Những ngành dễ tổn thương nhất trước cạnh tranh của các nước mới phát triển là những ngành không có những hàng rào gia nhập sau:

- Công nghệ thay đổi nhanh chóng và có thể giữ độc quyền;
- Lao động có kỹ năng;

- Nhạy cảm với thời gian trễ;
- Dịch vụ và phân phối phức tạp;
- Tỷ trọng marketing với người tiêu dùng lớn;
- Bán hàng đòi hỏi kỹ thuật phức tạp.

Một số yếu tố này được coi là những rào cản đối với cạnh tranh toàn cầu, như đã mô tả ở phần trên. Mặc dù chúng có thể không ngăn cản các đối thủ cạnh tranh từ các nước phát triển, chúng là những rào cản mà các doanh nghiệp ở các nước mới phát triển khó vượt qua do thiếu các nguồn lực hoặc kỹ năng, thiếu kinh nghiệm, thiếu độ tin cậy và các mối quan hệ, hoặc không có khả năng hiểu biết những đòi hỏi (ví dụ phân phối, tiếp thị tiêu dùng và bán hàng) ở các thị trường phát triển truyền thống do sự khác biệt lớn với những điều kiện ở quê nhà.

III
Những quyết định chiến lược

Phần III dựa vào cơ cấu phân tích trong phần I để khảo sát mỗi loại quyết định chiến lược quan trọng trong một ngành:

- Tích hợp theo chiều dọc (chương 14);
- Mở rộng công suất (Chương 15)
- Gia nhập một ngành (chương 16)

Giải thể, một quyết định chiến lược quan trọng khác, đã được xem xét chi tiết trong chương 12, chương phân tích những vấn đề cạnh tranh trong những ngành đang suy thoái.

Mỗi chương trong phần III đều dựa vào những khái niệm trong phần I có liên quan đến quyết định chiến lược cụ thể mà chương đó khảo sát. Phần III cũng giới thiệu bổ sung lý thuyết kinh tế và những nội dung về

quản lý và lãnh đạo một tổ chức liên quan đến mỗi loại quyết định chiến lược.

Phần III được thiết kế để không chỉ giúp doanh nghiệp thực hiện những quyết định chiến lược này mà còn giúp nó hiểu được cách các đối thủ, khách hàng, nhà cung cấp và những đối thủ gia nhập ngành tiềm năng có thể ứng phó với chúng. Do đó, phần III củng cố và làm sâu sắc thêm những khái niệm đã trình bày trong phần I và phần II.

14
Phân tích chiến lược tích hợp theo chiều dọc

Tích hợp theo chiều dọc là sự kết hợp những quá trình sản xuất, phân phối, bán hàng và/hoặc những quy trình kinh tế khác có công nghệ khác biệt nhau trong một doanh nghiệp. Do vậy, nó thể hiện việc doanh nghiệp quyết định sử dụng các giao dịch nội bộ (*internal transaction*) thay vì các giao dịch thị trường (*market transaction*) để hoàn thành các mục tiêu kinh tế của mình. Chẳng hạn, một doanh nghiệp có thể sử dụng đội ngũ bán hàng riêng thay vì hợp đồng với một tổ chức bán hàng độc lập trên thị trường để cung cấp dịch vụ bán hàng mà nó yêu cầu. Tương tự, doanh nghiệp có thể tự khai thác nguồn nguyên liệu mà nó sử dụng để chế tạo sản phẩm cuối thay vì thuê một công ty khai thác cung cấp nguyên liệu.

Về lý thuyết, tất cả những chức năng mà chúng ta hiện nay kỳ vọng một doanh nghiệp thực hiện đều có thể thực hiện bởi một nhóm các thực thể kinh tế độc lập, mỗi thực thể ký hợp đồng với một nhà điều phối trung tâm, vốn chỉ cần không nhiều hơn một

cái bàn và một ông giám đốc. Thực tế, các phân khúc trong ngành xuất bản sách và băng đĩa có hình thức tương tự như thế. Nhiều nhà xuất bản hợp đồng với các dịch vụ biên tập, chế bản, đồ họa, in ấn, phân phối và bán hàng, chỉ giữ lại quyền quyết định xuất bản cuốn sách nào, tiếp thị và tài chính. Một số công ty băng đĩa, tương tự, cũng hợp đồng với các nghệ sĩ độc lập, nhà sản xuất, phòng thu, công ty ghi đĩa và các tổ chức phân phối, tiếp thị để sản xuất và bán băng đĩa.

Tuy nhiên, trong hầu hết trường hợp, các doanh nghiệp thấy rằng tự thực hiện phần lớn những hoạt động quản lý, sản xuất, phân phối hay marketing cần thiết sẽ có lợi hơn là hợp đồng với những tổ chức độc lập bên ngoài. Họ tin rằng điều đó rẻ hơn, ít rủi ro hơn và dễ điều phối hơn.

Nhiều quyết định tích hợp dọc được xem xét dưới dạng quyết định "sản xuất hay mua ngoài", tập trung vào những khía cạnh tài chính của mỗi phương án [1], nghĩa là so sánh chi phí tiết kiệm được nhờ tích hợp với những khoản đầu tư phải thực hiện. Tuy nhiên, quyết định tích hợp dọc có ý nghĩa lớn hơn thế. Bản chất của quyết định tích hợp dọc không phải chỉ là cân nhắc tài chính mà chính là những con số đóng vai trò làm nguyên liệu cho những cân nhắc đó. Quyết định tích hợp phải vượt lên trên phân tích chi phí và đầu tư để cân nhắc những vấn đề chiến lược lớn hơn, so sánh giữa tích hợp với sử dụng các giao dịch thị trường cũng như tính đến một số vấn đề hành chính phức tạp trong quản lý một tổ chức tích hợp dọc và có thể ảnh hưởng tới thành công của doanh nghiệp tích hợp. Những vấn đề này rất khó lượng hóa. Chính độ lớn và tầm quan trọng chiến lược của những lợi ích và chi phí gắn với tích hợp dọc, cả trực tiếp về mặt kinh tế và gián tiếp tác động đến những mặt khác của tổ chức, là bản chất của quyết định tích hợp.

Chương này khảo sát những hệ quả kinh tế và quản lý của tích hợp dọc nhằm giúp nhà quản lý quyết định mức độ tích hợp phù hợp với bối cảnh chiến lược và nhằm giúp định hướng các quyết định tích hợp (*integrate*) hoặc phân tách (*disintegrate*). Để xác định mức độ tích hợp dọc phù hợp về mặt chiến lược cho doanh nghiệp

1 Ở đây tôi không khảo sát những kỹ thuật để đưa ra quyết định tự sản xuất hay mua ngoài. Những kỹ thuật này có thể tìm thấy trong Buffa (1973) và Moore (1973).

đòi hỏi phải cân đối giữa những lợi ích và những chi phí kinh tế và quản lý của tích hợp dọc. Điều này phụ thuộc vào từng ngành cụ thể và vào tình huống chiến lược cụ thể của doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp áp dụng chính sách tích hợp một phần (nghĩa là tự sản xuất một số sản phẩm cần thiết và mua ngoài phần còn lại) hoặc tích hợp toàn bộ cũng ảnh hưởng đến những tính toán lợi ích và chi phí này. Đôi khi cũng có thể đạt được những lợi ích của tích hợp mà không cần phải bỏ toàn bộ chi phí tích hợp thông qua cách sử dụng "giả tích hợp – *quasi-integration*" – tức là dùng đầu tư cổ phiếu hay công cụ nợ và các phương pháp khác để tạo ra liên minh giữa các doanh nghiệp có liên quan theo chiều dọc mà không cần phải sở hữu.

Khung phân tích trình bày trong chương này không phải là một công thức mà là một chỉ dẫn đảm bảo rằng những lợi ích và chi phí quan trọng của hoạt động tích hợp dọc được xem xét đầy đủ, cảnh báo nhà quản lý về những cạm bẫy và gợi ý một số lựa chọn để gặt hái những lợi ích của tích hợp dọc toàn bộ. Khung phân tích này cần được kết hợp với phân tích ngành và phân tích cạnh tranh trong những trường hợp cụ thể và với đánh giá chiến lược của doanh nghiệp thực hiện quyết định tích hợp.

Những lợi ích và chi phí chiến lược của tích hợp dọc

Tích hợp dọc có những lợi ích và chi phí phổ biến cần được xem xét trong mọi quyết định tích hợp. Tuy nhiên, độ lớn và ý nghĩa của những lợi ích và chi phí này phụ thuộc vào từng ngành cụ thể. Điều này áp dụng với cả tích hợp tiến (*forward integration*) và tích hợp ngược (*backward integration*) nhưng cần có sự thay đổi cần thiết về góc nhìn. Tôi sẽ thảo luận những lợi ích và chi phí chung đó ở đây và dành những phần tiếp theo để khảo sát một số vấn đề đặc thù với tích hợp tiến và tích hợp ngược. Trong phần thảo luận này, doanh nghiệp đầu nguồn (*upstream*) là doanh nghiệp bán hàng cho doanh nghiệp đang xét và doanh nghiệp cuối nguồn (*downstream*) là doanh nghiệp mua hàng trong chuỗi giá trị theo chiều dọc.

KHỐI LƯỢNG ĐẦU VÀO SO VỚI QUY MÔ HIỆU QUẢ

Những lợi ích của tích hợp dọc phụ thuộc trước hết vào tỷ lệ giữa khối lượng sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp mua từ hay bán cho công đoạn gần nhất trong chuỗi so với quy mô sản xuất hiệu quả ở công đoạn đó. Để minh họa, chúng ta hãy xét trường hợp của một doanh nghiệp tích hợp ngược. Khối lượng đầu vào mà doanh nghiệp muốn tích hợp ngược mua phải đủ lớn để hỗ trợ cho đơn vị cung cấp đầu vào mà doanh nghiệp thành lập gặt hái được toàn bộ lợi thế kinh tế nhờ quy mô, nếu không doanh nghiệp sẽ gặp phải một tình thế tiến thoái lưỡng nan: hoặc là nó phải chấp nhận bất lợi về chi phí khi tự sản xuất đầu vào; hoặc là nó buộc phải bán một phần sản phẩm từ bộ phận sản xuất này ra thị trường. Như sẽ được thảo luận chi tiết sau, việc bán sản phẩm không dùng hết ra thị trường có thể không dễ dàng bởi vì doanh nghiệp có thể phải bán cho các đối thủ cạnh tranh của mình. Nếu nhu cầu của doanh nghiệp không lớn hơn quy mô sản xuất hiệu quả, doanh nghiệp phải đối mặt với một trong hai loại chi phí của việc tích hợp: hoặc là doanh nghiệp phải xây dựng một cơ sở sản xuất nhỏ không hiệu quả nhưng đáp ứng vừa đủ nhu cầu, hoặc là doanh nghiệp phải xây dựng một cơ sở sản xuất hiệu quả và phải chịu rủi ro của việc bán sản phẩm trên thị trường.

NHỮNG LỢI ÍCH CHIẾN LƯỢC CỦA VIỆC TÍCH HỢP

NHỮNG LỢI THẾ KINH TẾ CỦA TÍCH HỢP

Nếu khối lượng đầu vào đủ lớn để để gặt hái những lợi thế kinh tế nhờ quy mô [2], lợi ích thường được nhắc đến nhất của tích hợp dọc là lợi ích kinh tế hay tiết kiệm chi phí nhờ kết hợp sản xuất, bán hàng, mua hàng, kiểm soát và những mặt khác.

Những lợi thế kinh tế của việc kết hợp hoạt động. Bằng cách kết hợp những hoạt động có công nghệ sản xuất khác nhau lại với nhau, doanh nghiệp đôi khi có thể nâng cao được hiệu quả. Ví dụ,

2 Hay những chi phí đủ nhỏ để bị khỏa lấp bởi những lợi ích khác từ việc tích hợp.

trong sản xuất, điều này làm giảm các bước trong quy trình sản xuất, giảm chi phí vận tải, bốc xếp và tận dụng công suất thừa trong một công đoạn (thời gian chạy máy, không gian, phương tiện bảo dưỡng v.v...). Trong ví dụ kinh điển về cán thép nóng, thép không cần phải nung lại nếu quá trình luyện và cán thép được tích hợp. Kim loại có thể không cần phải xử lý để tránh oxy hóa trước khi chuyển sang công đoạn tiếp theo; công suất thừa của một số máy móc có thể được sử dụng cho cả hai quá trình. Các thiết bị có thể được đặt gần nhau như trong trường hợp của nhiều khách hàng lớn sử dụng axit sulfuric (các công ty phân bón và dầu mỏ), những người đã tích hợp ngược vào ngành sản xuất axit sulfuric. Điều này làm giảm chi phí vận chuyển vốn rất lớn với những sản phẩm nguy hiểm và khó vận chuyển như axit sulfuric.

Những lợi thế kinh tế của việc kiểm soát và điều phối nội bộ. Chi phí lập lịch, điều phối các hoạt động và ứng phó với những sự kiện bất thường có thể sẽ thấp hơn nếu doanh nghiệp được tích hợp. Các đơn vị tích hợp ở gần nhau cũng giúp điều phối và kiểm soát tốt hơn. Doanh nghiệp nội bộ cũng nhiều khả năng đáng tin cậy hơn và do đó có thể giảm được các khoản dự phòng nhằm ứng phó với những sự kiện bất thường. Nguồn cung cấp nguyên liệu ổn định hơn hay khả năng giao hàng đều đặn hơn có thể giúp kiểm soát tốt hơn lịch sản xuất, giao hàng và bảo dưỡng. Đó là bởi vì phần doanh thu mà nhà cung cấp bị thiệt khi giao hàng không đúng hạn có thể thấp hơn nhiều thiệt hại do gián đoạn sản xuất gây ra, do đó, khó có thể đảm bảo là họ sẽ giao hàng đúng hạn. Thay đổi mẫu mã, thiết kế lại sản phẩm hay giới thiệu những sản phẩm mới cũng có thể dễ điều phối nội bộ hơn hoặc điều phối được thực hiện nhanh chóng hơn. Những lợi thế kinh tế trong kiểm soát này có thể làm giảm thời gian chết, nhu cầu phải tích trữ hàng tồn kho và nhân sự thực hiện chức năng kiểm soát.

Những lợi thế kinh tế nhờ thông tin. Những hoạt động tích hợp có thể làm giảm nhu cầu phải thu thập một số thông tin về thị trường hay giảm tổng chi phí tiếp cận thị trường. Những chi phí cố định của việc giám sát thị trường và dự báo cung cầu và giá cả có thể được trải ra tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp tích hợp

trong khi mỗi thực thể sẽ phải chịu chi phí riêng nếu không tích hợp với nhau [3]. Ví dụ, một nhà chế biến thực phẩm tích hợp có thể sử dụng dự báo doanh số sản phẩm cuối cùng trong tất cả công đoạn trong chuỗi giá trị dọc. Tương tự, thông tin thị trường có thể lan tỏa tự do hơn trong lòng một tổ chức hơn là giữa một chuỗi những thực thể độc lập. Tích hợp, do đó, có thể cho phép doanh nghiệp có được thông tin nhanh hơn và chính xác hơn về thị trường.

Lợi thế kinh tế nhờ tránh được thị trường. Bằng cách tích hợp, doanh nghiệp có thể tiết kiệm được chi phí mua bán hàng, đàm phán và giao dịch. Mặc dù giao dịch nội bộ cũng thường cần phải đàm phán, chi phí sẽ không lớn như khi bán hoặc mua từ các đối tác bên ngoài. Không cần phải có đội ngũ bán hàng, marketing hay phòng mua hàng. Hơn nữa, quảng cáo cũng như các chi phí marketing khác là không cần thiết.

Lợi thế kinh tế của mối quan hệ ổn định. Khi các giai đoạn đầu nguồn và cuối nguồn biết rằng quan hệ mua bán của chúng rất ổn định, chúng sẽ có thể xây dựng những thủ tục hiệu quả và chuyên môn hóa hơn để giao dịch với nhau, điều không khả thi với những nhà cung cấp hay khách hàng độc lập vì cả người mua và người bán sẽ phải đối mặt với rủi ro bị loại bỏ hoặc bị ép giá bởi đối tác. Các thủ tục chuyên môn hóa cho giao dịch với các nhà cung cấp hay khách hàng nội bộ có thể bao gồm những hệ thống hậu cần chuyên biệt, đóng gói đặc thù, những cách tổ chức kiểm soát và ghi chép giao dịch riêng và những phương pháp có tiềm năng tiết kiệm chi phí khác.

Quan hệ ổn định cũng có thể giúp đơn vị đầu nguồn điều chỉnh sản phẩm của nó (về chất lượng, cấu hình...) cho phù hợp với yêu cầu của đơn vị cuối nguồn hoặc giúp đơn vị cuối nguồn điều chỉnh cho khớp với những đặc trưng của đơn vị đầu nguồn. Mức độ mà những điều chỉnh này trói buộc những đơn vị độc lập lại với nhau khi chúng không phải là các đơn vị tích hợp với nhau có thể gắn với một phần bù rủi ro làm tăng chi phí.

---

3 Một số những lợi ích của tích hợp dọc, như lợi thế kinh tế nhờ thông tin, có thể có được ngay cả khi sản phẩm không thực sự di chuyển giữa các đơn vị liên quan dọc trong doanh nghiệp mà mỗi đơn vị đều giao dịch với các đối tác bên ngoài.

Những tính chất của các lợi thế kinh tế của tích hợp dọc. Những lợi thế kinh tế của tích hợp dọc nằm ở trung tâm của phân tích về tích hợp dọc không chỉ bởi vai trò của bản thân chúng mà còn bởi chúng có thể đóng góp vào tầm quan trọng của một số vấn đề khác trong tích hợp dọc được thảo luận dưới đây. Rõ ràng, tầm quan trọng của chúng khác nhau giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành, phụ thuộc vào chiến lược, điểm mạnh và điểm yếu của từng doanh nghiệp. Chẳng hạn, một doanh nghiệp với chiến lược sản xuất chi phí thấp có thể ưu tiên giành tất cả mọi lợi thế kinh tế. Tương tự, một doanh nghiệp yếu về marketing có thể tiết kiệm được nhiều hơn nhờ tránh các giao dịch thị trường.

TIẾP CẬN CÔNG NGHỆ

Một lợi ích tiềm năng khác của tích hợp dọc là tiếp cận được công nghệ. Trong một số trường hợp, tích hợp có thể tạo ra sự gần gũi về công nghệ giữa doanh nghiệp với đơn vị đầu nguồn hoặc đơn vị cuối nguồn, điều rất quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp. Đây là một dạng lợi thế kinh tế nhờ thông tin quan trọng, do đó, cần được tách riêng để nghiên cứu. Ví dụ, nhiều nhà sản xuất máy tính lớn và máy tính mini đã thực hiện tích hợp ngược vào ngành thiết kế và sản xuất bán dẫn nhằm hiểu rõ hơn công nghệ quan trọng này. Các nhà sản xuất linh kiện trong nhiều ngành đã tích hợp tiến vào ngành sản xuất sản phẩm để tìm hiểu rõ hơn các linh kiện đó được sử dụng như thế nào. Thông thường, tích hợp để tiếp cận công nghệ được thực hiện dưới dạng tích hợp một phần bởi vì tích hợp toàn bộ đi kèm với một số rủi ro công nghệ.

ĐẢM BẢO NGUỒN CUNG VÀ/HOẶC NGUỒN CẦU

Tích hợp dọc sẽ giúp doanh nghiệp đảm bảo được đầu vào trong những thời kỳ khan hiếm hoặc sẽ có đầu ra trong giai đoạn nhu cầu thấp. Tích hợp chỉ có thể đảm bảo đầu ra trong mức độ mà đơn vị cuối nguồn có thể hấp thụ được sản phẩm của đơn vị đầu nguồn. Khả năng của đơn vị cuối nguồn rõ ràng phụ thuộc vào tác động của các điều kiện cạnh tranh về cầu. Nếu nhu cầu trong ngành cuối nguồn thấp, doanh số của đơn vị cuối nguồn tích hợp cũng có thể thấp và nhu cầu đầu vào của nó cũng thấp tương ứng.

Do đó, tích hợp chỉ có thể giảm rủi ro doanh nghiệp bị khách hàng đột ngột cắt giảm lượng mua chứ không đảm bảo nguồn cầu theo nghĩa đen.

Mặc dù tích hợp dọc có thể làm giảm rủi ro về cung và cầu và bảo vệ doanh nghiệp khỏi những biến động về giá, nó không có nghĩa là giá nội bộ (*internal transfer prices*) không nên phản ánh những biến động thị trường. Sản phẩm phải được chuyển từ đơn vị này sang đơn vị khác trong doanh nghiệp tích hợp với mức giá phản ánh giá cả thị trường nhằm đảm bảo rằng mỗi đơn vị sẽ tự quản lý hợp lý. Nếu giá nội bộ khác với giá thị trường, một đơn vị sẽ bao cấp cho đơn vị khác so với mức giá nó sẽ nhận được trên thị trường (một đơn vị sẽ hưởng lợi còn một đơn vị chịu thiệt). Khi đó, các nhà quản lý của các đơn vị đầu nguồn và cuối nguồn có thể ra những quyết định dựa trên những mức giá không thật này, điều sẽ làm giảm hiệu quả và ảnh hưởng đến vị trí cạnh tranh của các đơn vị. Ví dụ, nếu một đơn vị đầu nguồn cung cấp cho một đơn vị cuối nguồn ở mức giá thấp hơn nhiều so với mức giá thị trường, toàn bộ doanh nghiệp sẽ có thể chịu ảnh hưởng. Nhà quản lý đơn vị cuối nguồn, dựa trên mức giá thấp giả tạo này, có thể tìm cách mở rộng vị trí thị trường của đơn vị - điều đòi hỏi đơn vị đầu nguồn phải cung cấp nhiều sản phẩm trợ cấp hơn nữa.

Đảm bảo nguồn cung và cầu, do đó, không nên được xem là sự bảo hộ tuyệt đối đối với những giao động trên thị trường mà chỉ làm giảm tính bất định của những ảnh hưởng của nó lên doanh nghiệp. Cả đơn vị đầu và cuối nguồn đều có thể hoạch định kế hoạch tốt hơn với mức rủi ro gián đoạn cung cầu thấp hơn, loại trừ những thay đổi về nhà cung cấp hoặc khách hàng và giảm rủi ro phải trả giá cao hơn mức giá thị trường trong tình huống khẩn cấp. Những điều này đặc biệt quan trọng khi một hoặc cả hai công đoạn cần nhiều vốn. Đảm bảo nguồn cung và cầu thường được coi là một động lực để tích hợp trong những ngành như dầu mỏ, sắt thép và nhôm.

LOẠI BỎ SỨC MẠNH MẶC CẢ VÀ NHỮNG MÉO MÓ TRONG CHI PHÍ ĐẦU VÀO

Nếu một doanh nghiệp giao dịch với những nhà cung cấp hoặc khách hàng có sức mạnh mặc cả đáng kể và gặt hái lợi thế từ hoạt động đầu tư sau khi trừ chi phí cơ hội của vốn, doanh nghiệp sẽ

có lợi nếu tích hợp ngay cả khi không hề tiết kiệm được chi phí từ hoạt động tích hợp này. Loại bỏ sức mạnh mặc cả thông qua tích hợp không chỉ làm giảm chi phí đầu vào (thông qua tích hợp ngược) hay nâng cao được giá bán (thông qua tích hợp tiến) mà còn cho phép doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn do loại bỏ được những biện pháp dùng để đối phó với những nhà cung cấp hay khách hàng đầy sức mạnh. Sức mạnh mặc cả của các nhà cung cấp hoặc khách hàng sẽ được quyết định bởi cơ cấu của những ngành đó so với ngành của doanh nghiệp.

Tích hợp ngược nhằm loại bỏ sức mạnh mặc cả còn có những lợi ích tiềm năng khác. Nội bộ hóa những lợi nhuận của các nhà cung cấp đầu vào có thể bộc lộ chi phí thực sự của đầu vào đó. Doanh nghiệp, do đó, có thể lựa chọn điều chỉnh giá sản phẩm cuối cùng sao cho tối đa hóa tổng lợi nhuận của hai thực thể trước khi tích hợp. Việc doanh nghiệp biết được chi phí thực tế của đầu vào có nghĩa rằng nó có thể nâng cao hiệu quả bằng cách thay đổi cơ cấu của các đầu vào sử dụng trong quá trình sản xuất ở đơn vị cuối nguồn [4]. Điều này cũng có thể nâng cao tổng lợi nhuận.

Mặc dù những lợi ích của việc điều chỉnh sản xuất theo chi phí cơ hội thực tế của đầu vào là rõ ràng với doanh nghiệp, điều quan trọng là phải chú ý rằng những chính sách chuyển giá truyền thống cản trở việc gặt hái những lợi ích này. Nếu các nhà cung cấp đầu vào bên ngoài có sức mạnh mặc cả, giao dịch nội bộ theo giá thị trường sẽ xảy ra ở mức giá cao hơn chi phí cơ hội thực sự của đầu vào. Tuy nhiên, giao dịch ở mức giá thị trường có thể có những lợi ích quản lý dưới dạng khuyến khích nhà quản lý quản lý tốt hơn.

NÂNG CAO KHẢ NĂNG ĐẶC TRƯNG HÓA SẢN PHẨM

Tích hợp dọc có thể nâng cao khả năng tạo sự khác biệt của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác nhờ việc cho phép doanh nghiệp có nhiều phương án tạo ra giá trị gia tăng hơn. Ví dụ, nó cho phép doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các kênh phân phối nhằm cung cấp dịch vụ vượt trội hoặc tạo ra cơ hội đặc trưng hóa sản phẩm thông qua việc tự chế tạo những linh kiện độc

4 Quyết định này dĩ nhiên phụ thuộc vào khả năng thay đổi cơ cấu đầu vào của đơn vị cuối nguồn.

quyền. Tác động của tích hợp dọc lên đặc trưng hóa sản phẩm sẽ được thảo luận chi tiết hơn dưới đây.

NÂNG CAO CÁC HÀNG RÀO GIA NHẬP VÀ DI CHUYỂN

Nếu tích hợp dọc có thể hiện thực hóa bất kỳ lợi ích nào ở trên, nó có thể nâng cao những hàng rào di chuyển. Những lợi ích này sẽ giúp cho doanh nghiệp tích hợp có đôi chút lợi thế trước các doanh nghiệp không tích hợp, dưới hình thức giá bán cao hơn, chi phí thấp hơn hay ít rủi ro hơn. Do đó, doanh nghiệp chưa tích hợp phải tích hợp hoặc phải chịu những bất lợi. Còn những doanh nghiệp mới gia nhập ngành sẽ bị buộc phải gia nhập với tư cách một doanh nghiệp tích hợp hoặc phải chịu những bất lợi tương tự. Những lợi ích ròng từ tích hợp càng lớn, áp lực phải tích hợp lên những doanh nghiệp chưa tích hợp càng cao. Nếu có những lợi thế kinh tế nhờ quy mô hay hàng rào yêu cầu vốn đầu tư đáng kể đối với tích hợp, sự tích hợp bắt buộc sẽ nâng cao hàng rào di chuyển trong ngành. Nếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô và yêu cầu vốn là không đáng kể, sự tích hợp bắt buộc sẽ có rất ít ý nghĩa về cạnh tranh.

GIA NHẬP MỘT NGÀNH CÓ TỶ LỆ LỢI NHUẬN CAO HƠN

Một doanh nghiệp đôi khi có thể tăng lợi nhuận tổng thể trên vốn đầu tư bằng cách tích hợp dọc. Nếu giai đoạn sản xuất muốn tích hợp có cơ cấu cho phép lợi nhuận trên vốn đầu tư cao hơn chi phí cơ hội về vốn của doanh nghiệp, sẽ có lợi nếu doanh nghiệp tích hợp ngay cả khi không hề có những lợi thế kinh tế do bản thân sự tích hợp đem lại. Dĩ nhiên, doanh nghiệp tích hợp phải tính đến những chi phí để vượt qua những hàng rào gia nhập trong tính toán của nó về lợi nhuận trên vốn đầu tư ở ngành liên quan đó chứ không chỉ xem xét mức lợi nhuận mà những doanh nghiệp hiện có trong ngành đó thu được. Như sẽ được thảo luận trong chương 16, doanh nghiệp phải có một số lợi thế tiềm năng so với những đối thủ gia nhập tiềm tàng khác.

TỰ VỆ CHỐNG LẠI NGUY CƠ BỊ MẤT NGUỒN CUNG/CẦU

Ngay cả khi không có những lợi ích tích cực từ tích hợp, điều này vẫn có thể cần thiết để tự vệ chống lại nguy cơ bị mất nguồn cung cấp hoặc khách hàng nếu các đối thủ tích hợp. Sự tích hợp

ồ ạt của các đối thủ có thể tước mất nhiều nguồn cung cấp hay những khách hàng hoặc kênh bán lẻ ưa thích. Trong trường hợp này, doanh nghiệp không tích hợp phải đối mặt với triển vọng khó khăn khi phải tranh giành những nhà cung cấp hay khách hàng còn lại; và gặp phải rủi ro là chúng có thể kém hơn những nhà cung cấp hay khách hàng mà các doanh nghiệp tích hợp đã lấy mất. Nguy cơ mất nguồn cung/cầu do vậy làm nâng cao hàng rào di chuyển trong việc tiếp cận các kênh phân phối hoặc hàng rào chi phí tuyệt đối trong việc tiếp cận các nguồn cung cấp nguyên liệu dễ chịu hơn.

Vì mục tiêu tự vệ, một doanh nghiệp có thể phải tích hợp nếu không sẽ đối mặt với bất lợi từ việc bị mất nguồn cung/cầu. Bất lợi này sẽ càng nghiêm trọng nếu tỷ lệ khách hàng hoặc nhà cung cấp bị tích hợp càng lớn. Một doanh nghiệp mới gia nhập cũng phải cân nhắc những vấn đề này và gia nhập ngành với tư cách một doanh nghiệp tích hợp. Nhu cầu tích hợp sẽ nâng cao các hàng rào di chuyển y hệt như đã mô tả ở trên nếu có những lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc yêu cầu vốn đầu tư đáng kể gắn với quá trình tích hợp. Vấn đề này đã khởi động quá trình tích hợp tự vệ trong một số ngành tại Mỹ như xi măng và giầy dép.

NHỮNG CHI PHÍ CHIẾN LƯỢC CỦA SỰ TÍCH HỢP

Những chi phí chiến lược của sự tích hợp dọc về cơ bản gắn với chi phí gia nhập, sự linh hoạt, cân bằng, khả năng quản lý một doanh nghiệp tích hợp và việc sử dụng những kích thích trong nội bộ tổ chức so với những kích thích thị trường.

CHI PHÍ VƯỢT QUA CÁC HÀNG RÀO DI CHUYỂN

Tích hợp dọc rõ ràng đòi hỏi doanh nghiệp vượt qua những hàng rào di chuyển để cạnh tranh trong ngành đầu nguồn hoặc cuối nguồn. Tích hợp, nói cho cùng, là một trường hợp đặc biệt (mặc dù là trường hợp phổ biến) của sự lựa chọn chiến lược thâm nhập vào một ngành mới nói chung [5]. Do mối quan hệ mua bán nội bộ trong tích hợp dọc, doanh nghiệp tích hợp thường sẵn sàng để vượt qua

5 Chương 16 khảo sát những vấn đề kinh tế và chiến lược của quyết định gia nhập một ngành nói chung.

một số hàng rào di chuyển sang ngành liên quan, như tiếp cận các kênh phân phối và đặc trưng hóa sản phẩm. Tuy nhiên, vượt qua những hàng rào do những lợi thế chi phí từ công nghệ độc quyền hay các nguồn nguyên liệu thuận lợi cũng như những hàng rào di chuyển khác như lợi thế kinh tế nhờ quy mô và yêu cầu vốn có thể là một chi phí của tích hợp dọc. Do vậy, tích hợp dọc thường xảy ra nhất trong những ngành như sản xuất hộp kim loại, đóng gói aerosol và sản xuất axit sulfuric, trong đó công nghệ đã được biết rõ và quy mô hiệu quả tối thiểu của một nhà máy không lớn.

TĂNG ĐÒN BẨY HOẠT ĐỘNG (OPERATING LEVERAGE)

Tích hợp dọc làm tăng tỷ lệ chi phí cố định của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp, chẳng hạn, mua đầu vào từ thị trường giao ngay, tất cả các chi phí đầu vào đó sẽ là chi phí biến đổi. Nếu đầu vào được sản xuất nội bộ, doanh nghiệp phải chịu các chi phí cố định liên quan đến sản xuất ngay cả khi suy thoái hoặc một số nguyên nhân khác làm giảm cầu đối với đầu vào đó. Bởi vì doanh số của đơn vị đầu nguồn phụ thuộc vào doanh số của đơn vị cuối nguồn, những yếu tố gây ra sự biến động của đơn vị nào cũng sẽ kéo theo sự biến động trong toàn bộ chuỗi. Những biến động này có thể xuất hiện do chu kỳ kinh doanh, do những biến đổi thị trường hoặc do cạnh tranh v.v... Do đó, tích hợp làm tăng đòn bẩy hoạt động của doanh nghiệp, khiến doanh nghiệp gặp phải nhiều giao động chu kỳ của lợi nhuận hơn. Tích hợp dọc, do đó, làm tăng rủi ro kinh doanh, mặc dù tác động ròng của sự tích hợp lên mức rủi ro phụ thuộc vào việc tích hợp có làm giảm rủi ro kinh doanh ở những mặt khác hay không, như đã được thảo luận. Mức độ tăng đòn bẩy hoạt động do tích hợp gây ra cho một doanh nghiệp cụ thể rõ ràng phụ thuộc vào tỷ lệ chi phí cố định trong ngành kinh doanh mà tích hợp diễn ra. Ví dụ, nếu ngành có chi phí cố định thấp, mức tăng đòn bẩy hoạt động thực tế có thể không lớn.

Một ví dụ về rủi ro tăng đòn bẩy hoạt động do tích hợp dọc gây ra là trường hợp của công ty xuất bản Curtis. Curtis đã tích hợp dọc tràn lan để cung cấp đầu vào cho số lượng khá ít các tạp chí của nó, chủ yếu là tờ *Saturday Evening Post*. Khi tạp chí này gặp khó khăn vào cuối thập kỉ 60, tác động của nó lên kết quả tài chính của Curtis thật khủng khiếp.

GIẢM KHẢ NĂNG THAY ĐỔI LINH HOẠT ĐỐI TÁC

Tích hợp dọc hàm ý rằng số phận của một đơn vị kinh doanh phụ thuộc một phần vào khả năng của các nhà cung cấp hay khách hàng nội bộ (có thể là kênh phân phối riêng của doanh nghiệp). Những thay đổi công nghệ, thay đổi về thiết kế sản phẩm liên quan đến các linh kiện nội bộ, những thất bại chiến lược hay những vấn đề quản lý có thể tạo ra một tình huống mà nhà cung cấp nội bộ có chi phí cao hơn, sản phẩm hoặc dịch vụ không phù hợp hoặc kém hơn hoặc khách hàng hay kênh phân phối nội bộ đang đánh mất vị trí trên thị trường. Tích hợp dọc làm tăng chi phí thay đổi nhà cung cấp hay khách hàng so với trường hợp hợp đồng với các thực thể độc lập. Ví dụ, Imasco, nhà sản xuất thuốc lá hàng đầu của Canada đã tích hợp ngược vào ngành sản xuất vật liệu đóng gói dùng trong sản xuất bao thuốc lá. Tuy nhiên, thay đổi công nghệ khiến cho hình thức đóng gói này trở nên lạc hậu so với các hình thức khác mà đơn vị cung cấp nội bộ của doanh nghiệp không thể sản xuất. Sau nhiều khó khăn, đơn vị cung cấp này cuối cùng phải giải thể. Tương tự, khó khăn của Robert Hall trong ngành sản xuất trang phục nam giới có thể một phần là do sự phụ thuộc hoàn toàn của nó vào các nguồn cung nội bộ.

Mức độ của rủi ro phụ thuộc vào đánh giá thực tế về khả năng nhà cung cấp hay khách hàng nội bộ gặp phải khó khăn và khả năng những thay đổi nội bộ hay bên ngoài buộc nhà cung cấp hay khách hàng nội bộ này phải điều chỉnh.

HÀNG RÀO RÚT LUI TỔNG THỂ CAO HƠN

Những tích hợp làm tăng sự chuyên môn hóa tài sản, các mối quan hệ chiến lược hoặc những gắn bó tình cảm với doanh nghiệp sẽ có thể làm tăng hàng rào rút lui tổng thể. Bất kỳ một hàng rào rút lui nào (đã mô tả trong chương 12) cũng có thể bị ảnh hưởng.

NHỮNG YÊU CẦU VỐN ĐẦU TƯ

Tích hợp dọc tiêu tốn nguồn lực tài chính, tạo ra một chi phí cơ hội trong doanh nghiệp, trong khi giao dịch với đối tác bên ngoài thì đối tác phải tự bỏ vốn đầu tư. Tích hợp dọc phải tạo ra lợi nhuận cao hơn hoặc ngang với chi phí cơ hội của vốn sau khi

đã điều chỉnh với những tính toán chiến lược được trình bày trong chương này. Ngay cả khi tích hợp dọc mang lại nhiều lợi ích đáng kể, chúng có thể không đủ để nâng mức lợi nhuận từ tích hợp lên trên mức lợi nhuận tối thiểu cần thiết nếu doanh nghiệp tích hợp vào những ngành có mức lợi nhuận tiềm năng thấp như bán lẻ hay phân phối.

Vấn đề này tự bộc lộ thông qua nhu cầu vốn của doanh nghiệp đầu nguồn hay cuối nguồn mà tích hợp dự định diễn ra. Nếu nhu cầu vốn lớn so với khả năng huy động vốn của doanh nghiệp, nhu cầu tái đầu tư vốn trong đơn vị tích hợp có thể đặt doanh nghiệp trước những rủi ro chiến lược ở những mặt khác. Nghĩa là, tích hợp có thể hút hết nguồn vốn cần thiết đầu tư cho những bộ phận khác trong doanh nghiệp.

Tích hợp có thể làm giảm sự linh hoạt trong phân bổ vốn đầu tư của doanh nghiệp. Bởi vì kết quả hoạt động của toàn bộ chuỗi tích hợp dọc phụ thuộc vào mỗi đơn vị, doanh nghiệp có thể bị buộc phải đầu tư vào những đơn vị yếu nhất nhằm giữ được toàn bộ chuỗi thay vì tập trung vốn vào những đơn vị khác. Ví dụ, một số doanh nghiệp tích hợp lớn cung cấp nguyên liệu đã bị mắc kẹt vào những ngành có lợi nhuận thấp bởi vì họ không có đủ vốn để đa dạng hóa. Những hoạt động tích hợp tốn nhiều vốn của họ đã hút hầu hết nguồn vốn sẵn có cho đầu tư chỉ để nhằm duy trì giá trị của tài sản trong những hoạt động đó.

MẤT KHẢ NĂNG TIẾP CẬN NGHIÊN CỨU VÀ/HOẶC BÍ QUYẾT VỀ KHÁCH HÀNG VÀ NHÀ CUNG CẤP

Khi tích hợp, doanh nghiệp có thể tự tách mình ra khỏi dòng thông tin công nghệ từ các nhà cung cấp và khách hàng. Tích hợp thường hàm ý rằng doanh nghiệp phải chấp nhận trách nhiệm tự phát triển khả năng công nghệ riêng, hơn là dựa vào những người khác. Tuy nhiên, nếu nó chọn không tích hợp (khi các doanh nghiệp khác tích hợp), các nhà cung cấp thường sẵn sàng tích cực hỗ trợ doanh nghiệp về nghiên cứu, kỹ thuật...

Mất khả năng tiếp cận công nghệ có thể là một rủi ro đáng kể khi có vô số nhà cung cấp hoặc khách hàng đang tiến hành các nghiên cứu; hoặc khi họ có những dự án nghiên cứu quy mô lớn hoặc có những bí quyết cụ thể khó bắt chước. Rủi ro này tồn

tại một cách cố hữu khi tích hợp nhằm tiếp cận công nghệ trong những ngành liên quan, mặc dù nó có thể được đối trọng với rủi ro khi không tích hợp để tiếp cận công nghệ. Ngay cả khi doanh nghiệp chỉ tích hợp một phần và vẫn mua hay bán một số sản phẩm trên thị trường, nó vẫn có thể bị rủi ro tiếp cận công nghệ bởi vì nó tự đặt mình vào vị thế cạnh tranh với chính các nhà cung cấp hoặc khách hàng của nó (xem dưới đây).

DUY TRÌ CÂN BẰNG

Công suất sản xuất của các đơn vị đầu nguồn hay cuối nguồn trong doanh nghiệp phải được giữ cân bằng nếu không sẽ nảy sinh ra các vấn đề. Bộ phận trong chuỗi tích hợp dọc có công suất thừa (hoặc nhu cầu vượt trội) phải bán một phần sản phẩm (hoặc mua một phần đầu vào) trên thị trường để duy trì vị thế thị trường. Điều này có thể khó khăn bởi với mối quan hệ tích hợp dọc, doanh nghiệp phải bán hay mua sản phẩm từ các đối thủ cạnh tranh. Họ có thể không thích giao dịch với doanh nghiệp do lo ngại rằng họ chỉ là "lựa chọn số hai" hoặc do muốn tránh giúp đối thủ mạnh hơn. Nếu sản phẩm thừa có thể bán trên thị trường hoặc nhu cầu về đầu vào có thể được đáp ứng, những rủi ro mất cân đối sẽ được giảm nhẹ.

Tích hợp dọc có thể mất cân đối vì nhiều lý do. Trước hết, sự gia tăng công suất hiệu quả thường không giống nhau giữa hai giai đoạn, tạo ra những thời kỳ mất cân đối tạm thời ngay cả trong một thị trường đang tăng trưởng. Sự thay đổi công nghệ trong một giai đoạn có thể đòi hỏi những thay đổi về phương pháp sản xuất làm tăng công suất của nó so với giai đoạn còn lại; hoặc những thay đổi trong cơ cấu và chất lượng sản phẩm có thể tác động khác nhau đến công suất hiệu quả của mỗi giai đoạn. Rủi ro mất cân đối sẽ phụ thuộc vào dự báo về khả năng vận động của các yếu tố này.

THIẾU ĐỘNG LỰC KHUYẾN KHÍCH

Tích hợp dọc nghĩa là hoạt động mua bán sẽ diễn ra thông qua một quan hệ nội bộ. Doanh nghiệp đầu nguồn sẽ có thể có ít động lực sản xuất bởi vì nó bán nội bộ thay vì phải cạnh tranh để tồn tại. Ngược lại, doanh nghiệp mua hàng nội bộ cũng không tích

cực mặc cả như khi nó mua hàng bên ngoài. Do đó, giao dịch nội bộ có thể làm giảm các động lực khuyến khích (*incentives*). Một điểm có liên quan nữa là những dự án nâng cao công suất nội bộ hay những hợp đồng mua bán nội bộ có thể không được xem xét khắt khe như hợp đồng với những nhà cung cấp và khách hàng bên ngoài.

Sự thiếu động lực này có thực sự ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tích hợp dọc hay không phụ thuộc vào cơ cấu quản lý và những chính sách điều tiết mối quan hệ giữa những đơn vị hành chính trong chuỗi. Người ta thường thấy những chính sách giao dịch nội bộ cho phép các nhà quản lý mua đầu vào bên ngoài hoặc bán sản phẩm ra ngoài nếu đơn vị nội bộ không có tính cạnh tranh. Tuy vậy, chỉ những chính sách này thôi thì không đủ. Việc sử dụng đối tác bên ngoài thay vì đơn vị nội bộ thường đặt gánh nặng phải giải trình với cấp quản lý cao hơn lên vai các nhà quản lý đơn vị; hầu hết các nhà quản lý đơn vị có thể sẽ tránh phải làm việc với cấp quản lý cao hơn về vấn đề này. Hơn nữa, giữa các đơn vị bên trong doanh nghiệp cũng tồn tại mối quan hệ thân tình khiến cho việc thực hiện những thỏa thuận hoàn toàn không thiên vị rất khó khăn, đặc biệt là nếu một đơn vị đang kiếm được rất ít lợi nhuận hoặc đang gặp khó khăn. Tuy nhiên, đây chính là nơi mà các mối quan hệ khách quan không thiên vị tỏ ra cần thiết nhất.

Điều này dẫn tới vấn đề "quả táo chua". Nếu đơn vị đầu nguồn hay cuối nguồn ốm yếu, những vấn đề của nó có thể lan sang đơn vị đang khỏe mạnh. Một đơn vị có thể bị áp lực hay thậm chí tự nguyện trợ giúp đơn vị gặp khó khăn bằng cách chấp nhận những sản phẩm có chi phí cao, chất lượng thấp hoặc chấp nhận bán rẻ sản phẩm trong nội bộ. Như thế nó có thể làm hại đơn vị khỏe mạnh. Nếu công ty mẹ tìm cách giúp đơn vị gặp khó khăn, sẽ tốt hơn nếu nó trợ cấp hoặc giúp đỡ trực tiếp đơn vị đó thay vì giúp đỡ gián tiếp thông qua một đơn vị khác. Tuy nhiên, ngay cả khi các nhà quản lý cao cấp nhận ra điều này, bản chất con người sẽ khiến cho đơn vị khỏe mạnh khó mà nhẫn tâm đối với đơn vị ốm yếu (mặc dù điều đó xảy ra ở một số doanh nghiệp). Do đó, sự tồn tại của đơn vị ốm yếu có thể âm thầm phá hoại đơn vị khỏe mạnh hơn.

NHỮNG YÊU CẦU QUẢN LÝ KHÁC NHAU

Các doanh nghiệp có thể khác nhau về cơ cấu, công nghệ và quản lý mặc dù chúng có quan hệ theo chiều dọc. Chẳng hạn, sản xuất kim loại và xây dựng kết cấu kim loại rất khác nhau; một ngành thì đòi hỏi vốn cực lớn trong khi ngành kia đòi hỏi giám sát chặt chẽ và phi tập trung về dịch vụ và marketing. Chế tạo và bán lẻ là khác nhau về căn bản. Hiểu được cách quản lý một ngành kinh doanh khác có thể là một chi phí lớn của sự tích hợp và có thể là một rủi ro lớn của quyết định này [6]. Một ban quản lý quản lý tốt hoạt động của một đơn vị trong chuỗi tích hợp dọc có thể không thể quản lý hiệu quả một đơn vị khác. Do đó, sử dụng một cách quản lý giống nhau và một nhóm giả thiết giống nhau có thể sẽ có tác dụng ngược đối với các đơn vị liên quan theo chiều dọc.

Tuy nhiên, bởi vì các đơn vị liên quan theo chiều dọc giao dịch kinh doanh với nhau, có một xu hướng cho rằng chúng giống nhau theo quan điểm quản lý. Cơ cấu tổ chức, quản lý, khuyến khích, dự toán vốn và nhiều kỹ năng quản lý khác từ ngành kinh doanh chính được áp dụng bừa bãi cho ngành đầu nguồn hoặc cuối nguồn. Tương tự, những đánh giá và quy tắc hình thành từ kinh nghiệm trong ngành kinh doanh chính có thể được áp dụng cho ngành được tích hợp. Xu hướng áp dụng cùng một phong cách quản lý cho cả hai đơn vị trong chuỗi là một rủi ro khác của sự tích hợp.

Khi đánh giá những lợi thế và chi phí chiến lược của tích hợp dọc, chúng ta phải khảo sát chúng không chỉ trong môi trường hiện tại mà cả những thay đổi có thể xảy ra trong cơ cấu ngành trong tương lai. Chẳng hạn, những lợi thế kinh tế của sự tích hợp hiện tại có thể không đáng kể nhưng sẽ có thể rất lớn khi ngành trở nên trưởng thành hơn; hoặc sự tăng trưởng của ngành và của doanh nghiệp có thể giúp đơn vị nội bộ của doanh nghiệp nhanh chóng đạt được quy mô hiệu quả. Hay sự phát triển chậm của công nghệ có thể làm giảm rủi ro bị gắn chặt với nhà cung cấp nội bộ.

---

6 Những khác biệt tiềm tàng trong các yêu cầu quản lý này sẽ nổi rõ hơn nếu ngành liên quan theo chiều dọc cần phải hoạt động ở nước ngoài, điều xảy ra với nhiều nhà cung cấp nguyên liệu thô. Hoạt động ở nước ngoài sẽ làm tăng thêm sự khác biệt trong cách quản lý ở những ngành có liên quan theo chiều dọc. Thêm nữa, trong một số trường hợp, một ông chủ nước ngoài có thể ở thế bất lợi so với các ông chủ địa phương do chính sách của chính phủ sở tại.

NHỮNG VẤN ĐỀ CHIẾN LƯỢC CỤ THỂ TRONG TÍCH HỢP TIẾN

Bên cạnh những lợi ích và chi phí của tích hợp đã được thảo luận ở trên, tích hợp tiến (*forward integration*) cũng làm nảy sinh một số vấn đề cụ thể riêng.

Tăng khả năng khác biệt hóa sản phẩm. Tích hợp tiến thường có thể cho phép doanh nghiệp khác biệt hóa sản phẩm thành công hơn bởi vì nó có thể kiểm soát tốt hơn quá trình sản xuất hoặc cách bán sản phẩm. Ví dụ, sự tích hợp tiến của Texas Instruments vào các sản phẩm tiêu dùng như đồng hồ và máy tính bỏ túi cho phép nó phát triển thương hiệu, trong khi các linh kiện điện tử nó sản xuất vốn chỉ là những hàng hóa tiêu chuẩn, không đặc trưng. Monfort, một nhà chăn nuôi gia súc, đã tích hợp tiến sang ngành đóng gói và phân phối thịt, một phần nhằm phát triển thương hiệu, ít nhất là với các nhà bán lẻ.

Cung cấp dịch vụ cho một sản phẩm cũng như bản thân việc bán sản phẩm có thể cho phép doanh nghiệp tự tạo đặc trưng mặc dù sản phẩm của nó không có gì nổi bật so với các đối thủ. Tích hợp dọc vào ngành bán lẻ đôi khi cho phép doanh nghiệp kiểm soát được sự thuyết trình của nhân viên bán hàng, cơ sở vật chất và hình ảnh của các cửa hàng, những khuyến khích đối với nhân viên bán hàng và những yếu tố khác trong hoạt động bán lẻ giúp khác biệt hóa sản phẩm của nó. Ý tưởng cơ bản của tích hợp trong tất cả những trường hợp này là làm tăng giá trị gia tăng nhằm tạo ra đặc trưng khác biệt mà các doanh nghiệp không tích hợp không thể hoặc khó thực hiện. Bằng cách tăng đặc trưng sản phẩm, doanh nghiệp đồng thời có thể nâng cao các hàng rào di chuyển.

Tiếp cận các kênh phân phối. Tích hợp tiến giải quyết vấn đề tiếp cận các kênh phân phối và loại bỏ sức mạnh mặc cả mà các kênh phân phối sở hữu.

Tiếp cận tốt hơn thông tin thị trường. Trong một chuỗi giá trị theo chiều dọc, nhu cầu sản phẩm (và những người quyết định mua giữa các nhãn hiệu cạnh tranh với nhau) thường nằm ở một giai đoạn kế tiếp. Giai đoạn này quyết định cả quy mô và cơ cấu nhu

cầu đối với sản phẩm của các giai đoạn trước đó. Ví dụ, nhu cầu về các vật liệu xây dựng do các nhà thầu và công ty xây dựng quyết định, những người sẽ cân đối giữa ý muốn của khách hàng với chất lượng và giá cả của những vật liệu sẵn có. Ở đây, chúng ta sẽ gọi giai đoạn trong đó những quyết định thị trường quan trọng này được thực hiện là *giai đoạn tạo cầu – demand leading stage.*

Tích hợp tiến hay tích hợp vào giai đoạn tạo cầu có thể cung cấp cho doanh nghiệp những thông tin thị trường quan trọng, cho phép toàn bộ chuỗi giá trị dọc vận hành hiệu quả hơn. Ở mức độ đơn giản nhất, nó có thể cho phép doanh nghiệp quyết định số lượng cầu với sản phẩm của doanh nghiệp nhanh hơn so với khi nó phải dự báo gián tiếp lượng cầu thông qua các đơn đặt hàng từ khách hàng. Sự suy đoán lượng cầu từ đơn đặt hàng rất phức tạp do sự tồn tại của hàng tồn kho ở mỗi giai đoạn trung gian. Có thông tin thị trường sớm hơn sẽ giúp doanh nghiệp điều chỉnh mức sản xuất tốt hơn và giảm thiệt hại do sản xuất thừa hoặc thiếu.

Những lợi ích từ nguồn thông tin có thể còn tinh tế hơn là việc nhận biết kịp thời quy mô của cầu. Thông qua việc cạnh tranh trong giai đoạn tạo cầu, doanh nghiệp có thể trực tiếp có được những thông tin kịp thời về cơ cấu sản phẩm tối ưu, những xu hướng trong thị hiếu khách hàng và những phát triển cạnh tranh cuối cùng sẽ tác động đến sản phẩm của doanh nghiệp. Thông tin này có thể thúc đẩy quá trình điều chỉnh nhanh chóng các đặc tính và cơ cấu sản phẩm trong những giai đoạn đầu nguồn và làm giảm chi phí của sự điều chỉnh.

Nhiều công ty đã áp dụng chiến lược tích hợp vào giai đoạn tạo cầu trong tất cả các ngành kinh doanh của họ. Genstar Ltd, một doanh nghiệp hàng đầu Canada, đã tích hợp tiến sang ngành xây dựng dân dụng và xây dựng công nghiệp từ ngành kinh doanh xi măng và vật liệu xây dựng. Indal Ltd, một doanh nghiệp Canada khác có chính sách tích hợp tiến sang ngành chế tạo sản phẩm kim loại từ ngành cuốn, đúc và mạ kim loại. Cả hai công ty này đều coi thông tin thị trường là một lý do cho sự tích hợp.

Những lợi ích của tích hợp tiến nhằm mục đích này phụ thuộc vào mức độ ổn định hay thay đổi trong giai đoạn tạo cầu, vào việc sản phẩm sản xuất bị lưu kho hay đáp ứng cho các đơn hàng và vào khả năng có được thông tin thị trường mà không cần dựa vào

sự tích hợp. Trong cả hai ngành xây dựng và chế tạo kim loại, lượng cầu sản phẩm cuối cùng có tính chu kỳ cao và cơ cấu của chúng thường thay đổi rất nhanh. Nhu cầu có tính chu kỳ, thất thường và hay thay đổi làm tăng lợi ích của việc có được thông tin thị trường kịp thời. Nếu cầu sản phẩm cuối cùng rất ổn định, thông tin thị trường có được từ khách hàng có thể là quá đủ.

Mức độ chính xác của thông tin có được từ khách hàng phụ thuộc vào từng ngành. Mặc dù khó tổng quát hóa, nếu có nhiều khách hàng nhỏ, chọn mẫu khách hàng để khai thác thông tin có thể mang lại một chỉ báo chính xác về tình hình trên thị trường sản phẩm. Mặt khác, sự hiện diện của một vài khách hàng lớn (đặc biệt là nếu chúng có sức mạnh lớn), có thể gây khó khăn trong việc thu thập thông tin thị trường chính xác. Những hậu quả của sự thay đổi trong cơ cấu khách hàng trong trường hợp này cũng lớn hơn nhiều.

Mức giá bán cao hơn. Trong một số trường hợp, tích hợp tiến có thể cho phép doanh nghiệp có được giá bán tổng thể cao hơn bằng cách định các mức giá khác nhau cho những khách hàng khác nhau với cùng một sản phẩm. Vấn đề đối với cách làm này là đôi khi có sự định giá tùy tiện và có thể không hợp pháp trong một số trường hợp theo luật Robinson – Patman. Nếu doanh nghiệp tích hợp vào những ngành nên định giá thấp bởi vì cầu của chúng co giãn hơn, nó có thể chào mức giá cao hơn khi bán cho các khách hàng khác. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khác chắc chắn cũng tích hợp hoặc sản phẩm của doanh nghiệp phải có đặc trưng khác biệt để khách hàng không xem sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh là những sản phẩm thay thế hoàn hảo.

Một cách làm khác là tích hợp nhằm có mức giá thích hợp với độ co giãn của cầu của các khách hàng cuối cùng của doanh nghiệp. Chẳng hạn, một số người tiêu dùng có thể sẵn sàng trả cao hơn cho sản phẩm bởi vì họ sử dụng chúng nhiều hơn những khách hàng khác. Tuy nhiên, doanh nghiệp có thể có khó khăn khi muốn định giá phù hợp với mức độ sử dụng bởi vì doanh nghiệp không thể đo lường việc sử dụng của khách hàng. Nhưng nếu doanh nghiệp cũng cung cấp dịch vụ thu phí hoặc bán phụ kiện sử dụng cùng với sản phẩm, doanh nghiệp có thể bán sản phẩm chính với mức giá thấp

và thu lợi nhuận ở những mức độ co giãn khác nhau của cầu thông qua những sản phẩm phụ kiện đó. Cách làm này đã được áp dụng trong ngành sản xuất máy photocopy và máy tính. Miễn là khách hàng không bị bắt buộc phải mua phụ kiện từ doanh nghiệp, cách làm này hoàn toàn hợp pháp theo các luật chống độc quyền.

Những vấn đề chiến lược cụ thể khi tích hợp ngược

Cũng như với tích hợp tiến, cũng có một số vấn đề cụ thể cần được khảo sát khi xem xét tích hợp ngược.

Kiến thức độc quyền. Bằng cách tự sản xuất đầu vào, doanh nghiệp có thể tránh được việc chia sẻ số liệu độc quyền với các nhà cung cấp, những người cần chúng để chế tạo linh kiện hay sản xuất nguyên liệu. Thường thì cấu hình của linh kiện thể hiện những tính chất cơ bản của thiết kế sản phẩm cuối cùng hoặc chính quá trình chế tạo của nhà cung cấp hay bản thân các linh kiện là yếu tố độc quyền trong sản phẩm cuối cùng. Nếu doanh nghiệp không thể tự sản xuất linh kiện trong tình huống này, các nhà cung cấp sẽ có sức mạnh mặc cả đáng kể và sẽ tạo ra một đe dọa gia nhập ngành. Lâu nay, Polaroid tự sản xuất rất nhiều linh kiện độc quyền cho sản phẩm của mình và thuê gia công ngoài phần còn lại chính là vì lý do này.

Khác biệt hóa. Tích hợp ngược có thể cho phép doanh nghiệp nâng cao đặc trưng khác biệt mặc dù hơi khác so với tích hợp tiến. Bằng cách kiểm soát quá trình sản xuất những đầu vào quan trọng, doanh nghiệp thực tế có thể khác biệt hóa sản phẩm tốt hơn. Ví dụ, nếu tích hợp cho phép doanh nghiệp có được đầu vào với những đặc tính phù hợp, nó có thể cải tiến sản phẩm cuối cùng hoặc ít nhất tạo sự khác biệt so với sản phẩm từ các đối thủ cạnh tranh. Ngay cả khi những con gà Perdue chẳng khác gì những con gà khác, việc Frank Perdue nuôi chúng cho phép ông tuyên bố rằng chúng được nuôi một cách đặc biệt. nếu ông mua những con gà bình thường trên thị trường và chế biến chúng, tuyên bố gà Perdue khác với gà bình thường sẽ khó hơn nhiều.

Những hợp đồng dài hạn và lợi thế kinh tế của tích hợp

Điều quan trọng cần phải nhận biết là hoàn toàn có khả năng gặt hái *một số lợi thế kinh tế của tích hợp thông qua những hợp đồng dài hạn hay thậm chí ngắn hạn phù hợp giữa các doanh nghiệp độc lập*. Chẳng hạn, có thể tiết kiệm được chi phí vận chuyển trong quy trình sản xuất bằng cách đặt các nhà máy của hai doanh nghiệp độc lập sát nhau. Những nhà sản xuất vỏ hộp kim loại đôi khi đặt sát với những nhà chế biến thực phẩm lớn và kết nối với nhau bằng băng tải để tránh chi phí vận chuyển. Chi phí bán hàng và điều phối cũng có thể tránh được với hợp đồng cung cấp dài hạn có lịch giao hàng cố định.

Tuy nhiên, các hợp đồng thường không cho phép đạt được tất cả những lợi thế của tích hợp bởi vì chúng đặt một hoặc cả hai bên tham gia trước rủi ro phụ thuộc lẫn nhau đáng kể; và do những doanh nghiệp độc lập có thể có lợi ích không giống nhau. Những rủi ro và lợi ích khác biệt này thường khiến các doanh nghiệp độc lập không thể đồng thuận về một hợp đồng, hoặc do chi phí đàm phán lớn hoặc do nguy cơ tranh cãi sau khi ký hợp đồng. Do đó, tích hợp là cần thiết để gặt hái những lợi ích này.

Tuy nhiên, doanh nghiệp luôn luôn nên xem xét khả năng hợp đồng với một đối tác độc lập để có được những lợi thế như tích hợp, đặc biệt khi những rủi ro và chi phí của sự tích hợp, như đã bàn ở trên, rất lớn. Một trong những cạm bẫy trong tích hợp dọc là phải chịu các loại chi phí hoặc rủi ro trong khi nhiều lợi ích của nó có thể đạt được bằng cách giao dịch thông minh với những đối tác bên ngoài.

TÍCH HỢP MỘT PHẦN

Tích hợp một phần là việc doanh nghiệp chỉ tích hợp tiến hoặc lùi một phần và mua hoặc bán phần còn lại trên thị trường tự do. Nó đòi hỏi doanh nghiệp phải có thừa khả năng hỗ trợ quy mô sản xuất nội bộ hiệu quả và vẫn còn có thể thực hiện những yêu cầu bổ sung trên thị trường. Nếu doanh nghiệp không đủ lớn để

những hoạt động nội bộ có quy mô hiệu quả, bất lợi này sẽ làm giảm những lợi ích ròng thu được từ tích hợp một phần.

Tích hợp một phần có thể mang lại nhiều lợi ích của tích hợp đã trình bày ở trên trong khi giảm được một số chi phí. Tuy nhiên, đây không phải là một lựa chọn tốt nếu những lợi ích phải hy sinh do chỉ tích hợp một phần lớn hơn những chi phí có thể giảm. sự lựa chọn giữa tích hợp một phần và tích hợp toàn bộ khác nhau giữa các ngành và giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành.

TÍCH HỢP MỘT PHẦN VÀ NHỮNG CHI PHÍ CỦA SỰ TÍCH HỢP

Tích hợp một phần làm giảm mức độ tăng chi phí cố định so với tích hợp toàn bộ. Hơn nữa, tỷ lệ mua (bán) sản phẩm bên ngoài có thể được điều chỉnh để phản ánh mức độ rủi ro trên thị trường. Những nhà cung cấp độc lập có thể được sử dụng để chống đỡ rủi ro do sự biến động thị trường trong khi các nhà cung cấp nội bộ duy trì được sản lượng ổn định [7]. Đây là trường hợp xảy ra trong ngành ô tô và là cách làm phổ biến trong nhiều ngành chế tạo của Nhật. Việc mua ngoài còn được sử dụng để tránh sự mất cân đối giữa các giai đoạn do những vấn đề đã được miêu tả ở những phần trên. Tỷ lệ mua/bán ngoài tối ưu phụ thuộc vào quy mô giao động kỳ vọng của thị trường và mức độ mất cân đối giữa các giai đoạn do thay đổi công nghệ và những sự kiện khác. Tuy nhiên, cần chú ý rằng tích hợp một phần nhất thiết đòi hỏi doanh nghiệp mua hoặc bán sản phẩm cho các đối thủ cạnh tranh. Nếu đây là một rủi ro lớn, tích hợp một phần sẽ là không khôn ngoan.

Tích hợp một phần làm giảm rủi ro bị kẹt trong những mối quan hệ tích hợp, tùy thuộc vào tỷ lệ giao dịch với bên ngoài. Nó cũng cho phép doanh nghiệp tiếp cận phần nào những hoạt động nghiên cứu và phát triển bên ngoài; và có thể cung cấp một giải pháp phần nào giải quyết vấn đề khuyến khích nội bộ. Sự so sánh giữa nhà cung cấp hay khách hàng nội bộ với các nhà cung cấp và khách hàng độc lập tạo ra sự cạnh tranh giữa họ và có thể sẽ cải thiện hoạt động của họ.

---

7 Cách làm này giả thiết rằng các nhà cung cấp sẵn sàng đóng vai trò này và chịu những rủi ro do biến động thị trường mà không đòi thêm chênh lệch giá bù rủi ro. Những nhà cung cấp như vậy thường hiện diện khi ngành cung cấp bị phân mảnh và /hoặc có tính cạnh tranh cao.

TÍCH HỢP MỘT PHẦN VÀ NHỮNG LỢI ÍCH CỦA TÍCH HỢP

Tích hợp một phần cho phép doanh nghiệp chứng minh rằng mối đe dọa tích hợp toàn bộ là có thật, điều sẽ tạo ra áp lực đối với các nhà cung cấp hoặc khách hàng và có thể tránh được việc phải tích hợp toàn bộ nhằm tránh sức mạnh mặc cả của họ. Thêm nữa, tích hợp một phần cho phép doanh nghiệp có hiểu biết chi tiết về chi phí hoạt động của ngành liên quan và có nguồn cung cấp trong trường hợp khẩn cấp. Những yếu tố này tạo ra những lợi thế mặc cả bổ sung. Vị thế mặc cả mạnh như vậy là đặc trưng của những nhà sản xuất ô tô lớn và các công ty dầu mỏ quốc tế (những người thuê dịch vụ tàu chở dầu để bổ sung thêm vào hạm đội riêng của họ). Duy trì một nhà máy thử nghiệm đôi khi cũng tạo ra những tác động giống như tích hợp một phần với đòi hỏi vốn đầu tư thậm chí ít hơn [8].

Tích hợp một phần cũng giúp cho doanh nghiệp có được nhiều lợi ích thông tin của việc tích hợp. Tuy nhiên, một số lợi ích khác của tích hợp dọc đã thảo luận ở trên bị giảm sút, trong một số trường hợp, với tỷ lệ lớn hơn tỷ lệ tích hợp. Tích hợp một phần thực tế có thể làm tăng chi phí điều phối trong những trường hợp đòi hỏi sản phẩm của các nhà cung cấp bên ngoài và đơn vị sản xuất nội bộ phải giống hệt nhau.

GIẢ TÍCH HỢP (*QUASI-INTEGRATION*)

Giả tích hợp là sự thiết lập mối quan hệ giữa những doanh nghiệp liên quan theo chiều dọc với mức độ quan hệ nằm trung gian giữa những hợp đồng dài hạn và sở hữu toàn bộ. Những hình thức giả tích hợp phổ biến là:

- Nắm cổ phần thiểu số;
- Cho vay hoặc bảo lãnh cho vay;
- Tín dụng trước khi mua;
- Những thỏa thuận giao dịch độc quyền
- Những thiết bị hậu cần chuyên dụng;
- Hợp tác nghiên cứu và phát triển.

8 Xem Cannon (1968), trang 447.

Trong một số trường hợp, giả tích hợp thu được một số lợi ích của tích hợp dọc mà không phải chịu tất cả các chi phí. Nó có thể tạo ra sự đồng thuận lớn hơn về lợi ích giữa người mua và người bán, điều thúc đẩy những thỏa thuận chuyên biệt (như cơ sở vật chất hậu cần) làm giảm chi phí, giảm rủi ro gián đoạn cung cầu, điều hòa sức mạnh mặc cả v.v...Sự đồng thuận lợi ích xuất phát từ uy tín, chia sẻ thông tin, sự giao tiếp thường xuyên giữa các nhà lãnh đạo và lợi ích tài chính trực tiếp mà mỗi bên có được từ phía bên kia. Giả tích hợp cũng làm giảm những chi phí có thể phát sinh khi tích hợp toàn bộ và xóa bỏ sự cần thiết phải cam kết gắn bó hoàn toàn với cung hoặc cầu của doanh nghiệp liên quan. Nó cũng tránh được sự cần thiêté phải đầu tư toàn bộ để tích hợp và quản lý doanh nghiệp liên quan [9].

Giả tích hợp nên được coi là một lựa chọn thay thế cho tích hợp toàn bộ. Vấn đề là liệu sự đồng thuận lợi ích có được thông qua giả tích hợp có đủ lớn để gặt hái đủ những lợi ích của tích hợp tương ứng với mức giảm chi phí (và rủi ro) so với tích hợp toàn bộ. Một số lợi ích từ tích hợp, như làm tăng tỷ lệ lợi nhuận trên vốn, tăng đặc trưng sản phẩm hay nâng cao các hàng rào di chuyển, có thể khó đạt được với giả tích hợp. Phân tích về mỗi lợi ích và chi phí của tích hợp dọc trong một doanh nghiệp cụ thể và so với phương án giả tích hợp sẽ là cần thiết để đánh giá ưu điểm của mỗi chiến lược.

Những ảo tưởng trong các quyết định tích hợp dọc

Có một số nhận thức sai lầm phổ biến về những lợi ích của tích hợp dọc cần tránh:

1. Vị thế thị trường vững chắc trong một giai đoạn có thể tự động mở rộng sang giai đoạn khác.

Người ta thường cho rằng một doanh nghiệp có vị trí vững chắc trong ngành kinh doanh gốc của nó có thể tích hợp sang một ngành cạnh tranh liên quan và mở rộng vị trí của nó trong ngành đó. Giả định rằng cho rằng một nhà sản xuất hàng tiêu

9 Tham khảo thảo luận chi tiết hơn về giả tích hợp trong một doanh nghiệp cung cấp nguyên liệu thô trong D'Cruz (1979).

dùng mạnh có thể tích hợp sang ngành bán lẻ, một ngành rất cạnh tranh. Mặc dù nhà bán lẻ tích hợp có thể bao toàn bộ hoạt động kinh doanh của nhà sản xuất, và do đó làm tăng thị phần, nhà sản xuất có thể được lợi hơn nếu có nhiều nhà bán lẻ tích cực cạnh tranh để bán sản phẩm của nó [10]. Nhà sản xuất có thể nâng giá bán đối với nhà bán lẻ của nó – dù nó sẽ chỉ là nghiệp vụ kế toán chuyển lợi nhuận từ đơn vị này sang đơn vị kia – nhưng nếu nhà bán lẻ sau đó lại điều chỉnh giá, vị thế cạnh tranh của nó sẽ bị tổn hại. Do đó, tích hợp không tự động cho phép mở rộng vị thế thị trường. Chỉ khi tích hợp đem lại một số lợi ích thì nó mới cho phép sự mở rộng sức mạnh thị trường, bởi vì khi đó nó nâng cao sức cạnh tranh của thực thể tích hợp.

2. Tự thực hiện nội bộ (một số công đoạn) luôn rẻ hơn.

Như đã được thảo luận, có nhiều chi phí ẩn và rủi ro tiềm tàng với tích hợp dọc mà có thể tránh được nếu giao dịch với các doanh nghiệp bên ngoài. Cũng có thể sử dụng các hợp đồng khôn ngoan để gặt hái được những lợi ích của tích hợp mà không phải chịu rủi ro hay chi phí. Những lợi thế kinh tế từ tích hợp thường được xem xét quá hạn hẹp và các quyết định tích hợp do đó bỏ qua nhiều vấn đề.

3. Tích hợp với một ngành cạnh tranh thường là tốt.

Doanh nghiệp trong những ngành cạnh tranh thu được lợi nhuận thấp và đang phải cạnh tranh khốc liệt để cải tiến chất lượng và phục vụ khách hàng. Có quá nhiều doanh nghiệp để chọn giao dịch và tích hợp dọc có thể làm giảm động lực cải tiến và làm cùn sự sáng tạo.

4. Tích hợp dọc có thể cứu được những doanh nghiệp yếu kém về chiến lược.

Mặc dù chiến lược tích hợp có thể nâng cao vị trí chiến lược của một doanh nghiệp dưới một số điều kiện nhất định đã được thảo luận, nó hiếm khi là một liều thuốc đủ để cứu một doanh nghiệp yếu kém về chiến lược. Vị trí thị trường vững chắc không thể tự động mở rộng theo chiều dọc trừ khi có những điều kiện đặc biệt.

---

10 Nếu ngành liên quan muốn tích hợp rất cạnh tranh, doanh nghiệp thường thiệt hơn nếu tất cả đầu ra của nó được bán cho một khách hàng so với bán tự do trên thị trường. Trong ngành cạnh tranh, những rủi ro khi phải gắn bó với một đối tác thường là rất lớn.

Mỗi giai đoạn trong chuỗi giá trị đều phải khỏe mạnh về chiến lược để đảm bảo sức khỏe của toàn bộ doanh nghiệp. Nếu một liên kết yếu, sự yếu kém nhiều khả năng sẽ lan rộng ra các đơn vị khác, như phân tích trình bày ở những phần trên đã chỉ ra.

5. Kinh nghiệm trong một giai đoạn của chuỗi giá trị tự động cho phép các nhà quản lý điều hành các đơn vị đầu nguồn hay cuối nguồn.

Như đã trình bày, đặc trưng quản lý của các đơn vị liên quan theo chiều dọc thường rất khác nhau. Sự nhầm lẫn về sự gần gũi giữa các doanh nghiệp có thể dẫn đến sự phá hoại những đơn vị đầu nguồn hay cuối nguồn mới khi đơn giản áp dụng những kỹ năng quản lý cũ.

15
Mở rộng công suất

Mở rộng công suất là một trong những quyết định chiến lược lớn nhất của doanh nghiệp, cả về mặt nguồn vốn sử dụng và cả về độ phức tạp của việc ra quyết định. Đây có lẽ là nội dung trung tâm của chiến lược trong những ngành sản xuất nguyên liệu thô. Bởi vì bổ sung công suất có thể đòi hỏi thời gian trễ tính bằng năm và công suất bổ sung sẽ tồn tại lâu dài, các quyết định mở rộng đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư nguồn lực dựa trên những kỳ vọng vào tương lai. Hai loại kỳ vọng đóng vai trò quan trọng là: những kỳ vọng về nhu cầu và những kỳ vọng về hành vi của các đối thủ cạnh tranh trong tương lai. Tầm quan trọng của loại kỳ vọng thứ nhất đối với quyết định mở rộng đã quá rõ ràng. Kỳ vọng chính xác về hành vi của các đối thủ cũng quan trọng không kém vì nếu quá nhiều đối thủ cùng bổ sung công suất, chẳng hãng nào có thể tránh được những hậu quả bất lợi. Do đó, việc bổ sung công suất liên quan đến tất cả các vấn đề kinh điển về độc quyền nhóm (oligopoly), trong đó các doanh nghiệp phụ thuộc lẫn nhau.

Vấn đề chiến lược trong việc mở rộng công suất là làm thế nào để bổ sung công suất theo mục tiêu của doanh nghiệp với hy vọng sẽ cải thiện được vị thế cạnh tranh hoặc thị phần trong khi tránh được tình trạng thừa công suất trong ngành. Tình trạng thiếu công suất rất hiếm khi xảy ra trong một ngành và chỉ là tạm thời vì nó sẽ thu hút thêm đầu tư mới. Tuy nhiên, do đầu tư vào nâng cao công suất thường không dễ đảo ngược, công suất vượt cầu có thể tồn tại trong một thời gian dài. Xây dựng quá mức (*overbuilding*) thực tế là một vấn đề đã xảy ra thường xuyên và nghiêm trọng trong nhiều ngành, ví dụ như giấy, tàu biển, khai mỏ sắt, nhôm và nhiều ngành hóa chất.

Chương này sẽ tìm hiểu quyết định mở rộng công suất trong bối cảnh chiến lược. Trước tiên, những yếu tố trong quyết định mở rộng sẽ được trình bày. Bởi vì mở rộng công suất quá mức là một vấn đề kinh niên, phần tiếp theo sẽ khảo sát những nguyên nhân gây ra mở rộng công suất quá mức và một vài phương pháp ngăn chặn nó. Cuối cùng, chiến lược tự vệ trước sự mở rộng công suất sẽ được thảo luận, một chiến lược đã trở nên phổ biến hơn trong những năm 1960 và 1970.

Những yếu tố của quyết định mở rộng công suất

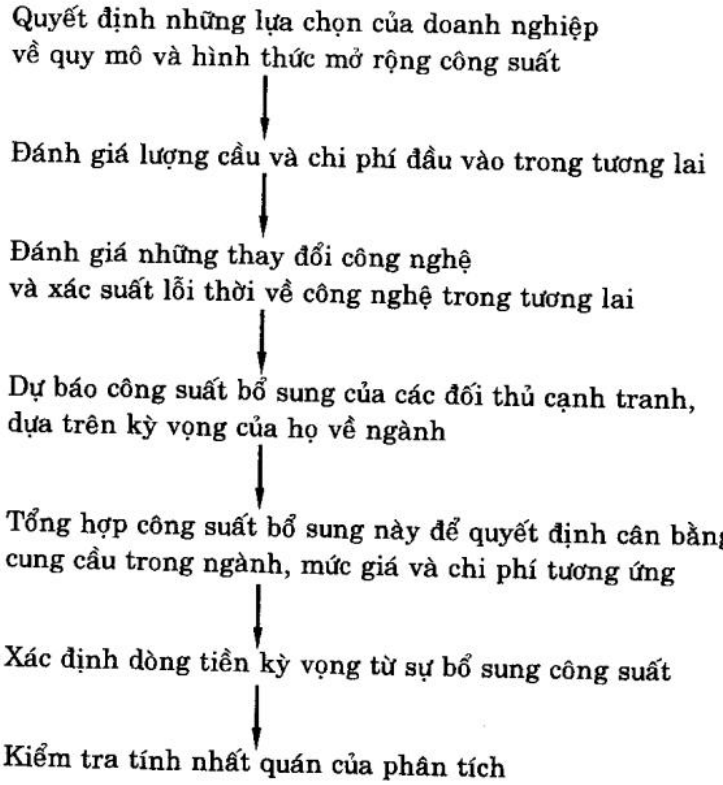
Cơ chế ra quyết định mở rộng công suất (*capacity expansion decision*) theo nghĩa dự toán vốn truyền thống khá đơn giản. Bất kỳ một cuốn sách giáo khoa về tài chính nào cũng trình bày chi tiết về vấn đề này. Các dòng tiền vào tương lai thu được từ công suất mới sẽ được dự báo và chiết khấu để so sánh với dòng tiền ra cần thiết để đầu tư. Kết quả là chúng ta có giá trị hiện tại ròng (*net present value - NPV*) từ dự án mở rộng công suất này, so sánh nó với những dự án đầu tư khác mà doanh nghiệp có thể thực hiện.

Tuy nhiên, sự đơn giản này che giấu một vấn đề ra quyết định cực kỳ tinh vi. Doanh nghiệp thường có rất nhiều lựa chọn công suất khác nhau để so sánh. Thêm nữa, để xác định dòng tiền tương lai từ công suất mới, doanh nghiệp phải dự báo được lợi nhuận tương lai. Điều này sẽ phụ thuộc chủ yếu vào quy mô và

thời điểm nâng công suất của các đối thủ cạnh tranh, cũng như vô số các yếu tố khác. Luôn có sự không chắc chắn về những xu hướng công nghệ cũng như lượng cầu trong tương lai.

Bản chất của quyết định mở rộng công suất, do đó, không phải là tính toán dòng tiền chiết khấu (*discounted cash flow - DCF*) mà chính là những con số trong tính toán đó, bao gồm cả đánh giá xác suất về tương lai. Ước lượng chúng là một vấn đề khó trong phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh (chứ *không phải* là phân tích tài chính).

Những tính toán đơn giản trong các sách giáo khoa tài chính không tính tới sự không chắc chắn và những giả thiết khác nhau về hành vi của các đối thủ. Nếu muốn tính toán dòng tiền chiết khấu bao hàm đầy đủ cả những yếu tố này, sẽ rất hữu ích nếu mô hình hóa quyết định mở rộng công suất với độ chính xác cao nhất có thể. Những bước trong hình 15-1 mô tả những yếu tố của quá trình mô hình hóa này.



Hình 15-1: Những yếu tố trong quyết định mở rộng công suất

Những bước trong hình 15-1 phải được phân tích trong sự tương tác. Bước một là quyết định những lựa chọn thực tế mà doanh nghiệp có khi mở rộng công suất. Thường thì quy mô bổ sung công suất có thể biến đổi và mức độ tích hợp dọc của công suất mới cũng vậy. Sự bổ sung công suất mới phi tích hợp có thể là một cách bảo vệ chống rủi ro. Do quyết định quy mô công suất bổ sung của doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến hành vi của các đối thủ, mỗi lựa chọn này phải được phân tích riêng gắn với hành vi của các đối thủ cạnh tranh.

Sau khi đã có các lựa chọn, doanh nghiệp phải dự báo về nhu cầu tương lai, chi phí đầu vào và công nghệ. Công nghệ tương lai rất quan trọng bởi vì nó cần thiết để dự báo khả năng công suất bổ sung hiện tại có thể bị lỗi thời hoặc những thay đổi thiết kế sẽ cho phép tăng công suất với những thiết bị đã có. Dự báo giá cả đầu vào phải tính đến khả năng lượng cầu tăng lên do công suất bổ sung có thể làm tăng giá đầu vào. Những dự báo về cầu, công nghệ và chi phí đầu vào phải tính đến yếu tố không chắc chắn (*uncertainty*) và có thể sử dụng nhiều kịch bản (*scenarios*) khác nhau (xem chương 10) để xử lý sự không chắc chắn này trong phân tích.

Tiếp đó, doanh nghiệp phải dự báo các đối thủ cạnh tranh sẽ mở rộng công suất khi nào và như thế nào. Đây là một vấn đề khó trong phân tích đối thủ cạnh tranh và phải dựa vào tất cả các kỹ thuật đã trình bày trong các chương 3, 4 và 5. Tất nhiên, quyết định về công suất của đối thủ sẽ phụ thuộc vào kỳ vọng của họ về cầu, chi phí và công nghệ tương lai. Do đó, để dự báo hành vi của họ đòi hỏi phải khám phá (hay dự đoán) được những kỳ vọng của họ.

Dự báo hành vi của các đối thủ cạnh tranh cũng là một quá trình tương tác bởi vì quyết định của một đối thủ sẽ ảnh hưởng đến các đối thủ khác, đặc biệt nếu đối thủ đó là doanh nghiệp dẫn đầu ngành. Do đó, quyết định bổ sung công suất của mỗi đối thủ phải được tính toán trong sự tương tác với nhau nhằm dự báo chuỗi hành động và phản ứng có thể xảy ra. Trong mở rộng công suất có một hiệu ứng rất quan trọng và phải được dự báo: "hiệu ứng bầy đàn". Điều này sẽ được thảo luận sau.

Bước tiếp theo trong phân tích là tổng hợp hành vi của doanh nghiệp và các đối thủ để tính toán tổng công suất ngành và thị phần của mỗi doanh nghiệp, so sánh với lượng cầu dự báo. Bước

này cho phép doanh nghiệp ước lượng giá cả và từ đó ước lượng dòng tiền từ hoạt động đầu tư mở rộng công suất.

Toàn bộ quá trình này phải được giám sát cẩn thận để đảm bảo tính nhất quán. Chẳng hạn, nếu kết quả dự báo cho thấy một đối thủ sẽ phát triển kém do không mở rộng công suất, có thể phải điều chỉnh phân tích, theo đó tính tới khả năng đối thủ đó sẽ nhìn ra sai lầm và bổ sung công suất sau đó. Hoặc nếu toàn bộ quá trình mở rộng dẫn tới những điều kiện khác với kỳ vọng của hầu hết doanh nghiệp, nó có thể cũng phải điều chỉnh. Mô hình hóa quá trình mở rộng công suất rất phức tạp và đòi hỏi nhiều ước lượng. Tuy nhiên, quá trình này sẽ cung cấp cho doanh nghiệp nhiều hiểu biết về những động lực điều khiển quá trình mở rộng công suất trong ngành cũng như những phương pháp tác động để quá trình này diễn ra có lợi cho doanh nghiệp [1]. Một mô hình về quá trình mở rộng công suất cho thấy rằng mức độ không chắc chắn về tương lai là một trong những nhân tố quyết định sự vận động của quá trình này. Ở đâu có sự không chắc chắn về lượng cầu tương lai lớn, sự khác nhau về khả năng chấp nhận rủi ro và năng lực tài chính của các doanh nghiệp thường sẽ dẫn tới một quá trình mở rộng có trật tự. Những doanh nghiệp dám chịu rủi ro, có sẵn tiền hoặc có lợi ích chiến lược lớn trong ngành, sẽ nhảy vào trước trong khi hầu hết các doanh nghiệp khác sẽ chờ và xem tương lai điều gì thực sự xảy ra. Tuy nhiên, nếu lượng cầu tương lai được coi là khá chắc chắn, quá trình mở rộng công suất biến thành trò chơi "*tiên hạ thủ vi cường*" (*preemtive game*). Với cầu tương lai biết trước, các doanh nghiệp sẽ chạy đua mở rộng công suất để đáp ứng nhu cầu đó. Một khi họ đã làm điều đó, sẽ không còn hợp lý nếu các doanh nghiệp khác cũng bổ sung công suất. Trò chơi này thường sẽ đi kèm với việc đánh tín hiệu thị trường mạnh mẽ nhằm ngăn cản các doanh nghiệp khác đầu tư. Vấn đề xảy ra là khi có quá nhiều doanh nghiệp cùng tranh nhau đầu tư và công suất bị thừa do các doanh nghiệp nhầm lẫn về dự định của nhau, hiểu sai tín hiệu hoặc đánh giá sai sức mạnh tương đối của chúng. Tình huống này là một trong những lý do chính dẫn đến tình trạng xây dựng thừa công suất mà tôi sẽ trình bày chi tiết sau đây.

1 Một mô hình máy tính chi tiết về mở rộng công suất trong một ngành phức tạp được mô tả trong Porter and Spence (1978).

Những nguyên nhân dẫn đến xây dựng thừa công suất (overbuilding capacity)

Dường như luôn có một xu hướng xây dựng thừa công suất, đặc biệt là trong các ngành sản xuất nguyên liệu thô, mà không thể giải thích được chỉ với nguyên nhân là sự chạy đua chiếm tiên cơ. Bởi xây dựng quá mức là vấn đề chính trong việc mở rộng công suất, chúng ta phải tìm hiểu những nguyên nhân của nó chi tiết hơn.

Rủi ro xây dựng quá mức xuất hiện nghiêm trọng nhất trong những ngành nguyên liệu thô vì hai lý do:

1. Cầu thường có tính chu kỳ. Chu kỳ cầu không chỉ gây ra thừa công suất khi nhu cầu suy thoái mà dường như còn dẫn tới những kỳ vọng lạc quan quá mức khi nhu cầu bùng nổ.
2. Các sản phẩm không có đặc trưng khác biệt. Yếu tố này khiến cho chi phí đóng vai trò quan trọng trong cạnh tranh bởi vì sự lựa chọn của khách hàng chủ yếu dựa trên giá cả. Do không có tính trung thành nhãn hiệu, doanh số của doanh nghiệp gắn chặt với công suất mà doanh nghiệp có thể sản xuất. Do đó, các doanh nghiệp chịu áp lực lớn phải có các nhà máy lớn, hiện đại để có thể cạnh tranh và có đủ công suất nhằm đạt được mục tiêu thị phần [(2)].

Có nhiều nguyên nhân khác nhau dẫn tới xây dựng quá mức trong các ngành, cả trong ngành sản xuất nguyên liệu thô và những ngành khác. Có thể chia chúng thành những nhóm sau đây. Nếu một hoặc một số nguyên nhân này tồn tại trong một ngành, rủi ro xây dựng quá mức có thể sẽ rất nghiêm trọng.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN CÔNG NGHỆ

Bổ sung công suất quy mô lớn. Sự cần thiết phải bổ sung công suất với những nhà máy lớn làm tăng rủi ro dẫn tới dư thừa công suất nghiêm trọng. Đây là một nguyên nhân chính của sự dư thừa

2 Cầu cũng thường kém co giãn trong những ngành nguyên liệu thô. Nhu cầu kém co giãn có thể kéo dài thời kỳ dư thừa công suất bởi sự giảm giá sẽ không giúp lấp đầy công suất bằng cách kích cầu.

công suất bóng đèn hình màu vào cuối thập kỉ 1960. Nhiều doanh nghiệp sản xuất TV cảm thấy cần phải đảm bảo nguồn cung bóng đèn hình nhưng quy mô hiệu quả của một nhà máy bóng đèn hình rất lớn so với quy mô của một nhà máy lắp ráp TV. Cầu đã không tăng đủ nhanh để hấp thụ hết công suất bóng đèn hình màu khổng lồ được bổ sung.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc đường học tập. Yếu tố này khiến cho những nỗ lực chiếm tiên cơ như đã mô tả ở trên dễ xảy ra. Doanh nghiệp với công suất lớn nhất hoặc bổ sung công suất sớm sẽ có được lợi thế chi phí. Điều này gây áp lực lên tất cả các doanh nghiệp buộc chúng phải đầu tư hăng hái và nhanh chóng.

Thời gian trễ khi bổ sung công suất dài. Thời gian trễ dài đòi hỏi doanh nghiệp phải đưa ra quyết định dựa trên những dự báo nhu cầu và hành vi cạnh tranh trong tương lai hoặc sẽ phải trả giá vì không tận dụng cơ hội này nếu nhu cầu đó trở thành hiện thực [3]. Thời gian trễ dài làm tăng thiệt hại đối với những doanh nghiệp bị tụt hậu vì không nâng công suất; và do đó khiến cho những doanh nghiệp sợ rủi ro cũng có xu hướng đầu tư mặc dù đây là một quyết định rủi ro.

Quy mô hiệu quả tối thiểu (Minimum efficient scale - MES) tăng lên. Khi quy mô hậu quả tối thiểu tăng lên và những nhà máy mới, lớn hơn được xây dựng có hiệu quả hơn đáng kể, số lượng nhà máy trong ngành phải giảm nếu không sẽ có dư thừa công suất, trừ khi nhu cầu tăng trưởng nhanh. Trừ khi mỗi hãng đều có nhiều nhà máy và có thể hợp nhất chúng, một số hãng sẽ cần phải giảm thị phần, điều họ có thể không muốn làm. Nhưng thường thì mỗi hãng sẽ xây dựng những nhà máy mới lớn hơn và tạo ra dư thừa công suất.

Một phiên bản của tình huống này đã xảy ra trong ngành vận chuyển dầu đường biển, trong đó những tàu chở dầu siêu trọng có kích thước lớn gấp nhiều lần những tàu chở dầu cũ. Công suất của

3 Nếu một nhà máy có thể được xây dựng qua nhiều giai đoạn hoặc nếu chi phí hủy bỏ dự án không lớn, vấn đề này có thể giảm được phần nào.

các tàu chở dầu siêu trọng vào thời kỳ đầu thập kỉ 1070 vượt xa nhu cầu thị trường.

Những thay đổi về công nghệ sản xuất. Những thay đổi về công nghệ sản xuất có tác dụng thu hút đầu tư vào công nghệ mới, mặc dù các nhà máy đang sử dụng công nghệ cũ vẫn đang hoạt động. Các hàng rào rút lui đối với các thiết bị cũ càng lớn, càng ít khả năng chúng được rút khỏi thị trường trong trật tự. Tình huống này đang xảy ra trong ngành sản xuất hóa chất, trong đó có sự thay đổi từ sử dụng gas tự nhiên sang sử dụng dầu làm nhiên liệu. Khi những nhà máy sử dụng dầu ra đời, dư thừa công suất nghiêm trọng sẽ xảy ra. Công suất thừa sẽ giảm dần khi giá gas tăng lên và các nhà máy sử dụng gas bị đóng cửa.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN CƠ CẤU

Hàng rào rút lui cao. Khi hàng rào rút lui cao, những phần công suất thừa không hiệu quả sẽ không thể rời bỏ thị trường một cách dễ dàng. Điều này kéo dài và làm trầm trọng các thời kỳ dư thừa công suất.

Hỗ trợ của các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp thiết bị, thông qua trợ cấp, tín dụng, giảm giá hoặc các biện pháp tương tự, có thể kích thích xây dựng thừa công suất trong các ngành khách hàng. Do chạy đua giành giật khách hàng, các nhà cung cấp cũng có thể khiến cho những doanh nghiệp làm ăn kém cũng có khả năng mở rộng công suất, điều không thể trong những điều kiện thông thường. Các doanh nghiệp đóng tàu đã gây ra hiện tượng tăng công suất trong ngành tàu biển, với giúp đỡ thông qua trợ cấp mạnh mẽ của Chính phủ nhằm đảm bảo việc làm. Những chủ nợ cho vay đầu tư bổ sung công suất cũng làm tồi tệ thêm vấn đề xây dựng quá mức qua việc cung cấp vốn cho mọi doanh nghiệp. Chẳng hạn, các quỹ đầu tư tín thác địa ốc (real estate investment trust - REIT) phải chịu trách nhiệm một phần cho sự bùng nổ xây dựng quá mức trong ngành khách sạn ở Mỹ vào cuối thập kỉ 1960 và đầu thập kỉ 1970 [4].

4 Xem Business Week, 17 tháng 7 năm 1978.

Xây dựng lòng tin. Một số giai đoạn dư thừa công suất thường là cần thiết trong các ngành muốn bán sản phẩm mới cho những khách hàng lớn, đặc biệt là nếu sản phẩm mới đó là một đầu vào quan trọng. Khách hàng sẽ không chuyển sang mua sản phẩm mới cho tới khi xuất hiện công suất sản xuất đủ lớn để đáp ứng nhu cầu của họ mà không khiến họ chịu rủi ro do có quá ít nhà cung cấp. Điều này xảy ra trong ngành sản xuất xi rô ngô có hàm lượng đường fructose cao.

Một trường hợp có liên quan và rất phổ biến là trường hợp trong đó các khách hàng tích cực khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư vào công suất với những hứa hẹn về tương lai. Họ có thể làm điều đó trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua những phát biểu thể hiện cảm nhận của họ về sự cần thiết phải bổ sung công suất mới. Tất nhiên, các khách hàng không bắt buộc phải thực sự đặt hàng một khi công suất mới được xây dựng. Lợi ích của họ là đảm bảo rằng họ có đủ công suất phục vụ cho nhu cầu tối đa ngay cả khi xây dựng công suất đó không phải là quyết định cẩn trọng đối với các nhà cung cấp bởi vì mức nhu cầu đó ít khả năng thành hiện thực.

Áp lực của khách hàng lớn nhất trong những ngành phải cạnh tranh với sản phẩm thay thế gần gũi. Ở đây, thiếu công suất có thể giúp các sản phẩm thay thế chiếm khách hàng và các doanh nghiệp có động cơ để ngăn chặn điều này xảy ra.

Các đối thủ tích hợp. Nếu các đối thủ trong ngành cũng tích hợp tiến, áp lực xây dựng quá mức có thể tăng lên bởi vì mỗi doanh nghiệp muốn bảo vệ khả năng cung cấp sản phẩm cho hoạt động ở cuối nguồn. Trong hoàn cảnh đó, nếu doanh nghiệp không có đủ công suất để đáp ứng nhu cầu, nó sẽ không chỉ đánh mất thị phần trong ngành mà còn có thể đánh mất thị phần (hoặc gặp rủi ro lớn hơn về cung cấp đầu vào) trong đơn vị kinh doanh cuối nguồn. Do đó, sẽ hợp lý hơn nếu doanh nghiệp đảm bảo đủ công suất ngay cả khi có sự không chắc chắn về nhu cầu tương lai. Lập luận tương tự cũng áp dụng nếu các đối thủ cạnh tranh tích hợp ngược.

Công suất ảnh hưởng tới cầu. Trong những ngành như sản xuất máy bay, doanh nghiệp nào có công suất lớn nhất có thể có

được thị phần lớn bởi vì khách hàng thường chọn nó trước tiên. Tính chất này gây ra áp lực mạnh mẽ về mở rộng công suất bởi vì các hãng đều nỗ lực giành vị trí dẫn đầu về công suất [5].

Tuổi đời và loại thiết bị ảnh hưởng tới cầu. Trong một số ngành, chẳng hạn như ngành dịch vụ, thiết bị được sử dụng trực tiếp với khách hàng. Chẳng hạn, việc có những cửa hàng bán thức ăn nhanh hiện đại và trang trí đẹp nhất có thể mang lại lợi thế cạnh tranh. Trong những ngành mà khách hàng lựa chọn doanh nghiệp dựa chủ yếu hay một phần vào loại thiết bị mà họ có, những áp lực gây ra dư thừa công suất này luôn tồn tại.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN LIÊN QUAN ĐẾN CẠNH TRANH

Số lượng doanh nghiệp trong ngành lớn. Xu hướng xây dựng quá mức tỏ ra nghiêm trọng nhất khi nhiều doanh nghiệp cùng có sức mạnh và nguồn lực để bổ sung công suất đáng kể cho thị trường và chúng đều cố gắng giành vị trí thị trường, có thể để chiếm tiên cơ. Giấy, phân bón, chế biến ngô và tàu biển là những ngành trong đó nhiều doanh nghiệp cũng góp phần vào làm cho vấn đề dư thừa công suất trở nên nghiêm trọng.

Thiếu doanh nghiệp dẫn đầu thị trường tin cậy. Nếu trong ngành có một số doanh nghiệp đang ganh đua giành lấy vị trí dẫn đầu thị trường và không doanh nghiệp nào có đủ độ tin cậy để áp đặt một quá trình mở rộng công suất có trật tự, sự mất ổn định của quá trình này sẽ tăng lên. Ngược lại, một doanh nghiệp dẫn đầu mạnh có thể bổ sung công suất đủ để đáp ứng phần lớn thị trường ngành, nếu cần thiết, và có thể trả đũa lại hành động bổ sung công suất hiếu chiến của các doanh nghiệp khác. Do đó, một doanh nghiệp hay một nhóm doanh nghiệp lãnh đạo mạnh thường có thể điều phối quá trình mở rộng trong trật tự thông qua tuyên bố và hành động của nó. Những điều kiện để có sự tin cậy và cơ chế sử dụng nó đã được bàn trong chương 5.

5 Xem Fruhan (1972).

Các doanh nghiệp gia nhập mới. Các doanh nghiệp gia nhập mới thường tạo ra hoặc làm trầm trọng thêm vấn đề dư thừa công suất. Chúng tìm cách có được vị trí trong ngành, thường là những vị trí quan trọng, và những doanh nghiệp hiện có từ chối nhượng bộ. Gia nhập mới đã là một nguyên nhân chính gây ra dư thừa công suất trong các ngành như phân bón, thạch cao và nickel. Những ngành dễ gia nhập cũng thường gặp phải dư thừa công suất bởi vì các doanh nghiệp mới sẽ đổ xô vào trong những giai đoạn có điều kiện thị trường thuận lợi.

Những lợi thế của kẻ đi đầu. Mở rộng công suất sớm và có trật tự có thể mang lại lợi thế hấp dẫn nhiều doanh nghiệp sớm nâng cao công suất khi triển vọng tương lai tỏ ra thuận lợi. Những lợi thế từ việc sớm mở rộng công suất có thể bao gồm thời gian trễ khi đặt hàng thiết bị ngắn, chi phí thiết bị thấp và cơ hội tận dụng sự mất cân bằng cung cầu.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN LIÊN QUAN ĐẾN DÒNG THÔNG TIN

Quá lạc quan về tương lai. Kỳ vọng vào nhu cầu tương lai có thể bị thổi phồng khi các doanh nghiệp chỉ lắng nghe những lời phát biểu của nhau và của các nhà phân tích chứng khoán. Tình huống này đã xảy ra trong ngành sản xuất ethylene và ethylene glycol. Một điểm liên quan là các nhà quản lý có thể là những người lạc quan và thích những hành động lạc quan hơn là không hành động hoặc những hành động tiêu cực.

Sự khác biệt về các giả thiết hoặc nhận thức. Nếu các doanh nghiệp có nhận thức khác nhau về thế mạnh và nguồn lực tương đối của nhau, chúng thường làm mất ổn định quá trình mở rộng công suất. Các doanh nghiệp có thể ước lượng sai (thấp hơn hoặc cao hơn) khả năng đầu tư của đối thủ, dẫn đến việc đầu tư không thông minh hoặc không đầu tư. Trường hợp thứ nhất dẫn trực tiếp tới tình trạng dư thừa công suất trong khi trường hợp thứ hai có thể khiến doanh nghiệp bị tụt hậu thực hiện những nỗ lực tuyệt vọng để đuổi kịp các đối thủ, kích động một chuỗi đầu tư quá mức.

Sự thất bại của tín hiệu thị trường. Khi các doanh nghiệp không còn tin tưởng vào các tín hiệu thị trường do có các doanh nghiệp mới gia nhập ngành, do các điều kiện thay đổi, do sự bùng nổ chiến tranh hay các nguyên nhân khác, tính không ổn định của quá trình mở rộng tăng lên. Ngược lại, nếu tín hiệu thị trường đáng tin cậy, nó có thể thúc đẩy sự mở rộng trong trật tự bằng cách cho phép các doanh nghiệp cảnh báo các doanh nghiệp khác về những bước đi dự tính, lập kế hoạch khởi đầu và kết thúc việc mở rộng công suất v.v...

Thay đổi cơ cấu. Liên quan tới vấn đề trên, cơ cấu ngành thay đổi thường có thể kích thích xây dựng thừa công suất, hoặc do nó đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư vào những loại thiết bị mới hoặc bởi sự hỗn loạn do thay đổi cơ cấu tạo ra khiến cho các doanh nghiệp dễ ước lượng sai sức mạnh tương đối của bản thân.

Áp lực của cộng đồng tài chính. Mặc dù cộng đồng tài chính đôi khi có thể là lực lượng góp phần ổn định thị trường, thường thì các nhà phân tích chứng khoán dường như làm tăng áp lực đầu tư dư thừa công suất bằng cách chất vấn các ban quản lý không tiến hành đầu tư trong khi đối thủ của họ đã làm điều đó. Ban quản lý cũng phải thực hiện những báo cáo lạc quan cho công đồng tài chính nhằm nâng cao giá cổ phiếu. Điều này có thể dẫn tới việc các đối thủ cạnh tranh hiểu nhầm là hành động gây hấn và kích động trả đũa.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN LÝ

Ban quản lý thiên về sản xuất. Đầu tư quá mức dường như đặc biệt hay xảy ra khi mối quan tâm truyền thống của ban quản lý là về sản xuất chứ không phải là marketing hay tài chính. Trong những doanh nghiệp này, niềm tự hào thể hiện ở việc có những nhà máy "mới cáu cạnh", và rủi ro của việc bị tụt hậu trong bổ sung công suất mới và hiệu quả nhất là rất lớn. Do đó, áp lực dẫn đến dư thừa công suất là rất cao.

E ngại rủi ro mất cân xứng. Các nhà lãnh đạo lo sợ doanh

nghiệp trở thành công ty duy nhất bị thiếu công suất trong một thị trường mạnh hơn là rủi ro bị dư thừa công suất cùng với các đối thủ khác. Trong trường hợp sau, doanh nghiệp có thể có sự an toàn và không bị mất vị trí tương đối. Trong trường hợp đầu, chiếc ghế cũng như vị trí chiến lược của công ty có thể bị đe dọa nghiêm trọng. Sự mất cân xứng giữa hậu quả của việc bổ sung và không bổ sung công suất tạo ra một áp lực mạnh mẽ lên công ty phải bổ sung công suất một khi một số đối thủ đã thực hiện điều đó.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN TỪ CHÍNH PHỦ

Khuyến khích thuế không hợp lý. Cơ cấu thuế và/hoặc miễn thuế đầu tư có thể đôi khi khuyến khích đầu tư quá mức. Đây là một vấn đề trong ngành tàu biển, nơi luật thuế ở các nước Bắc Âu miễn thuế lợi nhuận tái đầu tư vào mở rộng công suất nhưng lại đánh thuế lợi nhuận không đầu tư. Điều này khuyến khích tất cả các hãng tàu tái đầu tư vào công suất khi điều kiện của ngành đang thuận lợi. Chính sách miễn thuế lợi nhuận giữ lại của các chi nhánh doanh nghiệp Mỹ ở nước ngoài cũng khuyến khích đầu tư dư thừa công suất.

Mong muốn phát triển ngành bản địa. Các ngành là đối tượng mà các Chính phủ mong muốn xây dựng ngành bản địa rất dễ gặp phải dư thừa công suất. Nhiều nước tìm cách xây dựng một ngành nội địa với hy vọng sẽ bán phần công suất thừa ra thị trường thế giới. Nếu quy mô hiệu quả tối thiểu là lớn so với thị trường thế giới, điều này dễ dẫn tới dư thừa công suất.

Những áp lực bổ sung hay duy trì mức việc làm. Các Chính phủ đôi khi gây sức ép lên các doanh nghiệp buộc họ đầu tư (hoặc không đầu tư) để tăng hoặc duy trì mức việc làm, một mục tiêu mang tính xã hội. Điều này làm trầm trọng vấn đề dư thừa công suất.

NHỮNG GIỚI HẠN ĐỐI VỚI MỞ RỘNG CÔNG SUẤT

Có một số hạn chế chống lại xu hướng đầu tư quá mức ngay cả

khi hiện hữu một số điều kiện ở trên. Một số những hạn chế phổ biến nhất là:

- Hạn chế tài chính
- Sự đa dạng hóa công ty làm tăng chi phí cơ hội của vốn và/ hoặc mở rộng tầm nhìn của những nhà quản lý vốn chỉ tập trung vào sản xuất hoặc có xu hướng đầu tư quá mức để bảo vệ vị trí trong ngành truyền thống.
- Sự xuất hiện trong cấp lãnh đạo cao nhất những nhà quản lý có xuất thân tài chính thay cho những nhà quản lý xuất thân sản xuất hoặc marketing
- Chi phí kiểm soát môi trường và những chi phí khác liên quan đến phần công suất mới
- Tính bất ổn rất lớn về tương lai
- Những vấn đề nghiêm trọng do những giai đoạn dư thừa công suất trước đây gây ra

Nhiều điều kiện trên xuất hiện trong ngành nhôm vào năm 1979. Kết quả là ngành này thoát khỏi xu hướng giao động lên xuống trong công suất sử dụng. Lợi nhuận thấp do dư thừa công suất vào cuối những năm 1960 và lợi nhuận hạn chế ngay cả trong những năm có nhu cầu cao do kiểm soát giá và lương khiến ngành này không đủ năng lực tài chính để thực hiện đầu tư lớn. Thêm vào đó, chi phí xây dựng nhà xưởng đã tăng bốn lần kể từ năm 1968 [6].

Doanh nghiệp đôi khi có thể tác động được đến quá trình mở rộng công suất theo nhiều cách khác nhau, thông qua hành vi của nó để báo hiệu cho các đối thủ về kỳ vọng hay kế hoạch của nó hoặc thông qua việc tác động vào kỳ vọng của các đối thủ. Chẳng hạn, những hành động sau có thể làm các đối thủ nản lòng:

- Thông báo bổ sung công suất lớn (xem phần tiếp theo của chương này về các chiến lược chiếm tiên cơ);
- Thông báo hoặc sử dụng cách phương pháp truyền bá thông tin, tín hiệu khác mang theo thông điệp ảm đạm về nhu cầu tương lai;
- Thông báo hoặc sử dụng cách phương pháp truyền bá thông tin, tín hiệu khác về nguy cơ lạc hậu công nghệ của thế hệ thiết bị hiện nay.

6 New York Times, 11 tháng 2 năm 1979, phần D1.

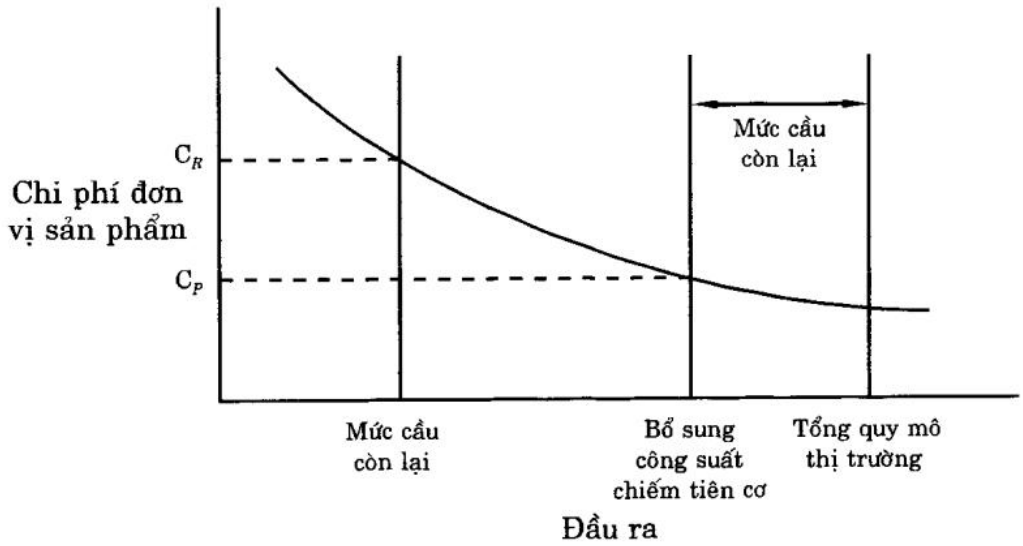
Các chiến lược chiếm tiên cơ (preemptive strategies)

Một cách mở rộng công suất trong một thị trường đang tăng trưởng là chiến lược chiếm tiên cơ, trong đó doanh nghiệp tìm cách chiếm giữ một phần lớn thị trường để làm nản lòng các đối thủ cạnh tranh mở rộng công suất và ngăn cản các đối thủ mới gia nhập. Chẳng hạn, nếu thị trường tương lai được biết chắc chắn và doanh nghiệp có thể xây dựng công suất đủ lớn để đáp ứng tất cả nhu cầu, các doanh nghiệp khác có thể không muốn bổ sung công suất. Thông thường, một chiến lược chiếm tiên cơ không chỉ đòi hỏi đầu tư vào thiết bị mà còn phải chịu đựng kết quả tài chính nghèo nàn, thậm chí thua lỗ trong ngắn hạn; công suất được bổ sung dựa vào dự báo cầu còn giá cả thường được xác định dựa vào dự báo chi phí giảm xuống trong tương lai.

Chiến lược chiếm tiên cơ có rủi ro cố hữu bởi vì nó đòi hỏi phải sớm cam kết những nguồn lực lớn trước khi biết được kết quả thị trường. Hơn nữa, nếu nó không thành công trong việc ngăn cản cạnh tranh, nó có thể dẫn tới chiến tranh tàn khốc do tình trạng dư thừa công suất và các đối thủ cũng nỗ lực chiếm tiên cơ khác đã đưa ra những cam kết chiến lược với thị trường rất khó rút lại.

Do chi phí và những rủi ro của chiến lược chiếm tiên cơ, điều quan trọng là phải xem xét những điều kiện cần có để thành công. Chiến lược chiếm tiên cơ rủi ro một phần là vì cần phải thỏa mãn tất cả các điều kiện:

Mở rộng công suất lớn so với quy mô kỳ vọng của thị trường. Nếu công suất bổ sung không đủ lớn so với quy mô kỳ vọng của thị trường, nó không thể chiếm được tiên cơ. Do đó, quy mô mở rộng công suất phải đạt điều kiện để có thể chiếm tiên cơ trên thị trường, khi mà các điều kiện thị trường tương lai đã biết. Tuy nhiên, một vấn đề quan trọng là kỳ vọng của mỗi đối thủ hiện có và đối thủ tiềm năng về nhu cầu tương lai. Nếu một đối thủ hiện có hay tiềm năng tin rằng nhu cầu tương lai sẽ đủ lớn để hấp thụ công suất của doanh nghiệp, họ có thể cũng sẽ chọn phương án đầu tư mở rộng. Do đó, doanh nghiệp muốn chiếm tiên cơ hoặc phải



C_R: Chi phí đơn vị sản phẩm của doanh nghiệp chiếm tiên cơ
C_P: Chi phí đơn vị sản phẩm trên mức cầu còn lại

Hình 15-2: Công suất chiếm tiên cơ với lợi thế kinh tế nhờ quy mô

tự tin rằng mình biết được kỳ vọng của các đối thủ hoặc phải cố gắng tác động đến những kỳ vọng đó sao cho đảm bảo rằng hành động của họ được xem là "tiên hạ thủ vi cường" [7]. Nếu các đối thủ đánh giá nhu cầu tiềm năng cao vô lý, doanh nghiệp phải truyền bá một cam kết đáng tin cậy rằng nó sẽ nhanh chóng bổ sung công suất nếu nhu cầu tương lai tỏ ra cao hơn dự đoán ban đầu.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô lớn so với tổng cầu thị trường hoặc lợi thế đường kinh nghiệm tỏ ra đáng kể. Nếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô là lớn so với tổng nhu cầu thị trường, bước đi mở rộng công suất sớm có thể khiến các đối thủ cạnh tranh không còn đủ lượng cầu để có quy mô mở rộng hiệu quả (xem hình 15-2). Trong trường hợp này, các đối thủ cạnh tranh muốn đầu tư phải đầu tư mạnh mẽ và liều lĩnh với một cuộc chiến đẫm máu để giành công suất hoặc phải chịu chi phí cao hơn nếu đầu tư quy mô nhỏ. Do đó, hoặc là chúng sẽ bị ngăn cản không đầu tư hoặc là nếu chúng đầu tư quy mô nhỏ, chúng sẽ gặp bất lợi lâu dài về chi phí.

7 Chẳng hạn đánh tín hiệu về sự chắc chắn về cầu và công nghệ trong tương lai.

Nếu có đường kinh nghiệm đáng kể mà những lợi ích của nó có thể độc quyền, những nhà đầu tư lớn và sớm vào công suất cũng sẽ có lợi thế chi phí lâu dài.

Độ tin cậy của doanh nghiệp chiếm tiên cơ. Doanh nghiệp chiếm tiên cơ phải có đủ độ tin cậy trong các tuyên bố và hành động, rằng họ cam kết và có đủ khả năng thực thi chiến lược. Tính tin cậy liên quan đến việc sở hữu các nguồn lực, năng lực công nghệ cần thiết và việc thực hiện những kế hoạch đầu tư trong quá khứ v.v... [8]. Nếu không có tính tin cậy, các đối thủ hoặc sẽ không coi hành động của doanh nghiệp là chiếm tiên cơ hoặc sẽ sẵn sàng chiến đấu với doanh nghiệp.

Khả năng thông báo động cơ chiếm tiên cơ trước khi các đối thủ hành động. Một doanh nghiệp phải có khả năng thông báo rằng nó đang chiếm tiên cơ trên thị trường trước khi các đối thủ cam kết đầu tư. Do đó, nó phải có công suất chiếm tiên cơ trước khi các đối thủ thậm chí bắt đầu cân nhắc quyết định bổ sung công suất, hoặc phổ biến hơn, nó phải có khả năng thông báo ý định của nó một cách đáng tin cậy. Doanh nghiệp phải có được sự tin cậy vào khả năng thực hiện chiến lược giành tiên cơ và nó phải có phương pháp chỉ ra cho các đối thủ rằng chiếm tiên cơ là động cơ của nó.

Sự sẵn sàng rút lui của các đối thủ. Chiến lược chiếm tiên cơ giả định rằng các đối thủ sẽ đánh giá lợi nhuận tiềm năng từ việc chiến đấu với hãng đang chiếm tiên cơ và kết luận rằng lợi nhuận đó không đáng để phải mạo hiểm. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp cảm thấy nó có lợi ích lớn khi thiết lập hoặc duy trì một vị trí mạnh trong ngành, nó có thể có quyết định khác. Chiến lược chiếm tiên cơ sẽ rất mạo hiểm đối với các loại đối thủ cạnh tranh sau đây:

1. Các đối thủ không chỉ có mục tiêu kinh tế thuần túy. Nếu các đối thủ cạnh tranh đánh giá cao sự hiện diện trong ngành do lịch sử lâu dài hay những cam kết tình cảm khác, chúng có thể nỗ lực duy trì vị trí chống lại kẻ muốn chiếm tiên cơ bất chấp sự tồn tại của những điều kiện thuận lợi, như đã mô tả ở trên, mà kẻ chiếm tiên cơ sở hữu.

8 Xem thảo luận về những yếu tố đảm bảo một cam kết đáng tin cậy trong chương 5.

2. Các đối thủ cạnh tranh trong đó ngành kinh doanh này có vai trò chiến lược quan trọng hoặc liên quan tới các ngành kinh doanh khác của họ. Trong trường hợp này, mặc dù có thể không hợp lý nếu chống lại doanh nghiệp chiếm tiên cơ nếu xét riêng ngành kinh doanh này, đối thủ cho rằng sự hiện diện trong ngành có ý nghĩa quan trọng. Do đó, gần như không thể thành công khi muốn chiếm tiên cơ.
3. Các đối thủ cạnh tranh có khả năng chịu đựng ngang bằng hoặc tốt hơn, có tầm nhìn dài hơn hoặc sẵn sàng đánh đổi mạnh mẽ hơn giữa lợi nhuận và vị trí thị trường. Có thể có nhiều doanh nghiệp có tầm nhìn xa về thành công trong kinh doanh và sẵn sàng đấu tranh vì nó trong một thời gian dài. Chiến lược chiếm tiên cơ bị đặt dấu hỏi trong tình huống này.

16
Gia nhập một ngành mới

Chương này khảo sát quyết định chiến lược gia nhập một ngành mới, đứng trên quan điểm của doanh nghiệp gia nhập thông qua hai chiến lược: mua lại doanh nghiệp (acquisition) hoặc phát triển nội bộ (internal development) [1]. Tôi sẽ trình bày những kỹ thuật phân tích áp dụng với hai hình thức thâm nhập ngành mới này nhằm giúp các doanh nghiệp lựa chọn được ngành phù hợp để gia nhập và có chiến lược gia nhập tốt nhất.

Mặc dù việc tìm kiếm, đàm phán, tích hợp, tổ chức, khuyến khích và quản lý các vụ mua lại và phát triển nội bộ doanh nghiệp mới rất phức tạp, mục đích của tôi trong chương này hẹp hơn đôi chút. Trọng tâm của chương này là áp dụng những công cụ phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh được miêu tả trong sách để giúp các nhà quản lý ra quyết định gia nhập. Như chúng ta sẽ thấy, một số nguyên tắc kinh tế quan trọng sẽ xác định ngành nào là

1 Khả năng gia nhập được đánh giá dựa trên sự cải thiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp gia nhập. Tôi không xem xét trực tiếp câu hỏi liệu cổ đông có lợi từ sự gia nhập này hay không. Cuốn sách thú vị của Salter và Weinhold xuất bản năm 1979 sẽ giải đáp chi tiết câu hỏi này.

mục tiêu hấp dẫn; giúp quyết định những tài sản và kỹ năng nào của công ty khiến việc gia nhập trở nên khả thi và có lợi. Những nguyên tắc này đóng vai trò thiết yếu đối với thành công hay thất bại của việc gia nhập, mặc dù chúng thường bị bỏ quên bởi những quan tâm về con người, tổ chức, tài chính, luật pháp và những yếu tố hành chính, những thứ cũng rất quan trọng đối với sự thành bại của quyết định gia nhập.

Kinh tế học về việc gia nhập ngành dựa vào việc nghiên cứu một số lực lượng thị trường cơ bản, vận động khi quá trình gia nhập ngành diễn ra. Nếu những lực lượng thị trường này hoạt động hoàn hảo, theo nghĩa kinh tế, chẳng có quyết định gia nhập nào có thể mang lại lợi nhuận trên vốn vượt quá mức trung bình. Luận điểm này là chìa khóa trong phân tích kinh tế học của việc gia nhập – tức là phải tìm ra những trường hợp ở đó các lực lượng thị trường không hoạt động hoàn hảo. Kết luận quan trọng từ phân tích của chúng ta là ngay cả khi gạt sang bên tất cả những vấn đề về tích hợp và quản lý những ngành kinh doanh mới, hoạt động mua lại hoặc phát triển nội bộ những doanh nghiệp được quản lý tốt, trong những môi trường ngành thuận lợi không đủ để đảm bảo thành công của việc gia nhập, bất chấp niềm tin phổ biến vào điều ngược lại. Tuy nhiên, như tôi sẽ trình bày sau đây, có nhiều khả năng để gia nhập thành công một ngành.

Gia nhập thông qua phát triển nội bộ

Gia nhập thông qua phát triển nội bộ đòi hỏi tạo ra một doanh nghiệp mới trong một ngành, bao gồm năng lực sản xuất mới, những quan hệ phân phối mới, đội ngũ bán hàng mới v.v... Các liên doanh cũng đặt ra các vấn đề kinh tế tương tự bởi vì chúng cũng là những thực thể mới sinh ra, mặc dù chúng kèm theo sự phức tạp của việc phân chia công việc giữa các bên và vấn đề ai thực tế điều hành liên doanh [2].

2 Liên doanh cần được phân tích như gia nhập thông qua phát triển nội bộ. Nếu một liên doanh vượt qua được phân tích này, cần phải xem xét kỹ các đối tác để tìm hiểu liệu các mục tiêu, kỳ vọng và khuynh hướng quản lý của các đối tác có khác biệt với doanh nghiệp hay không. Sự khác biệt có thể khiến cho một kế hoạch kinh doanh tốt không thể thực hiện được trong một liên doanh.

Điểm quan trọng trong phân tích phương pháp gia nhập ngành qua phát triển nội bộ là: gia nhập nội bộ đòi hỏi doanh nghiệp phải đối phó trực tiếp với hai nguồn rào cản gia nhập - những hàng rào cơ cấu và phản ứng của các doanh nghiệp hiện có trong ngành. Doanh nghiệp gia nhập ngành thông qua phát triển nội bộ (sau đây gọi là *doanh nghiệp gia nhập nội bộ*) phải trả giá để vượt qua những hàng rào cơ cấu và phải đối mặt với rủi ro bị các doanh nghiệp hiện có trả đũa. Chi phí vượt qua hàng rào cơ cấu thường là những đầu tư ban đầu và khoản thua lỗ khi mới gia nhập, thứ cũng trở thành một phần của khoản đầu tư ban đầu vào doanh nghiệp mới. Rủi ro bị các doanh nghiệp hiện có trả đũa có thể được xem như chi phí gia nhập bổ sung, được tính bằng cách lấy độ lớn của những tác động bất lợi do trả đũa (như giảm giá và leo thang chi phí marketing) nhân với xác suất xảy ra sự trả đũa đó.

Trong Chương 1, tôi đã mô tả tương đối chi tiết những loại hàng rào gia nhập mang tính cơ cấu và những yếu tố quyết định khả năng xảy ra trả đũa. Một phân tích hợp lý về quyết định gia nhập sẽ phải cân bằng giữa những chi phí và lợi ích sau:

1. Chi phí đầu tư cần thiết để tham gia một ngành mới, như chi phí đầu tư cơ sở vật chất và nguyên liệu (một số chi phí trong số này có thể bị nâng lên do các hàng rào cơ cấu);
2. Chi phí đầu tư bổ sung để vượt qua những hàng rào cơ cấu khác, như định vị nhãn hiệu và công nghệ độc quyền [3];
3. Chi phí dự tính do sự trả đũa của các doanh nghiệp hiện có chống lại sự gia nhập. Những chi phí trên được *cân đối với*
4. Dòng tiền mặt dự tính thu được từ hoạt động kinh doanh trong ngành.

Nhiều tính toán dự toán vốn khi quyết định gia nhập ngành đã bỏ qua một vài trong số những yếu tố này. Ví dụ, phân tích tài chính thường dựa vào giả định sử dụng mức giá và chi phí phổ biến trước khi gia nhập và chỉ đo lường những khoản đầu tư dễ

3 Những đầu tư cần thiết để tham gia một ngành thông qua phát triển nội bộ dường như là cao so với chi phí mua lại, phụ thuộc vào tình hình trên thị trường mua lại, sẽ được thảo luận sau. Hiện nay, do cảm thấy chi phí phát triển nội bộ cao nên nhiều công ty đang hướng sang thị trường mua lại.

thấy cần thiết cho kinh doanh như đầu tư trang thiết bị sản xuất và xây dựng đội ngũ bán hàng. Những chi phí khó thấy hơn là chi phí vượt qua hàng rào gia nhập cơ cấu, như chi phí chuyển nhượng thương hiệu, các kênh phân phối đã bị các đối thủ nắm giữ, các đối thủ đã tiếp cận những nguồn nguyên liệu thuận lợi nhất hay sự cần thiết phải phát triển công nghệ độc quyền. Việc doanh nghiệp gia nhập ngành cũng có thể làm tăng giá những đầu vào, thiết bị hay lao động khan hiếm. Điều có nghĩa là doanh nghiệp mới gia nhập phải chịu nhiều chi phí cao hơn.

Một yếu tố khác thường bị bỏ qua là *tác động của sự bổ sung công suất mới do sự gia nhập ngành của doanh nghiệp* lên cân bằng cung cầu trong ngành. Nếu phần công suất tăng thêm này đáng kể, nếu doanh nghiệp cố gắng chạy hết công suất, ít nhất một vài doanh nghiệp khác sẽ bị dư thừa công suất. Chi phí cố định cao nhiều khả năng sẽ kích thích cắt giảm giá hoặc những nỗ lực khác để nâng cao công suất sử dụng. Điều này sẽ tồn tại cho đến khi một số doanh nghiệp rút lui khỏi ngành hoặc đến khi công suất thừa biến mất nhờ sự tăng trưởng của ngành hoặc do loại bỏ những thiết bị cũ.

Tác động của những phản ứng có thể xảy ra của các doanh nghiệp hiện tại cũng hay bị lãng quên hơn nhiều trong quyết định gia nhập. Dưới những điều kiện được mô tả dưới đây, những doanh nghiệp hiện có sẽ phản ứng với một sự gia nhập theo nhiều cách khác nhau. Một phản ứng phổ biến là giảm giá, nghĩa là mức giá dự tính trong phân tích quyết định gia nhập ngành phải thấp hơn mức giá phổ biến trước khi gia nhập. Giá thường bị ép thấp trong nhiều năm sau khi một doanh nghiệp gia nhập ngành, như chúng đã xảy ra trong ngành xay ngô nước sau sự gia nhập của Cargill và Archer – Daniels – Midland. Sự gia nhập của Georgia – Pacific cũng gây ra sự phá vỡ về giá trong ngành sản xuất thạch cao [4].

Những phản ứng khác của các doanh nghiệp hiện có có thể là tăng cường hoạt động marketing, khuyến mại đặc biệt, tăng thời hạn bảo hành, cung cấp tín dụng dễ dàng hơn và cải thiện chất lượng sản phẩm.

---

4 pXem tạp chí Forbes, 18 tháng 9 năm 1978.

Một khả năng khác là sự gia nhập sẽ gây ra vòng xoáy mở rộng công suất thừa trong ngành, đặc biệt nếu doanh nghiệp mới có những thiết bị tiên tiến hơn một số doanh nghiệp hiện có. Các ngành sẽ khác nhau về mức độ mất ổn định do mở rộng công suất và một số yếu tố làm cho một ngành mất ổn định đã được mô tả trong chương 15.

Mức độ và thời gian phản ứng của các doanh nghiệp hiện có phải được dự báo và chi phí đối phó với chúng phải được đưa vào tính toán về khả năng gia nhập ngành.

LIỆU CÓ XẢY RA SỰ TRẢ ĐŨA?

Các doanh nghiệp hiện có sẽ trả đũa trước một sự gia nhập nếu điều đó có lợi, dựa trên những phân tích kinh tế và phi kinh tế. Gia nhập nội bộ dễ gây đổ vỡ và kích động trả đũa nhất (do đó, chúng là những mục tiêu gia nhập nhiều rủi ro), trong những loại ngành sau:

Ngành có tăng trưởng thấp. Gia nhập nội bộ sẽ luôn chiếm mất thị phần của những doanh nghiệp hiện có. Tuy nhiên, trong một thị trường tăng trưởng chậm, điều này đặc biệt không được chào đón bởi vì nó có thể làm giảm doanh số tuyệt đối và trả đũa mạnh mẽ rất dễ xảy ra. Nếu thị trường tăng trưởng nhanh, các doanh nghiệp hiện có vẫn có thể có thể duy trì được kết quả tài chính tốt dù cho doanh nghiệp mới gia nhập lấy mất một số thị phần còn công suất do doanh nghiệp mới bổ sung sẽ nhanh chóng được sử dụng hết mà không ảnh hưởng đến giá cả.

Ngành sản xuất sản phẩm thô hoặc chuẩn hóa. Trong những ngành này không tồn tại sự trung thành hoặc các thị trường bị phân mảnh để giúp những doanh nghiệp hiện có tránh được những ảnh hưởng của sự gia nhập mới và ngược lại. Sự gia nhập ngành của một doanh nghiệp trong trường hợp này sẽ tác động đến toàn ngành và cắt giảm giá đặc biệt dễ xảy ra.

Ngành có chi phí cố định cao. Khi chi phí cố định cao, sự bổ sung công suất của doanh nghiệp mới gia nhập dễ kích động hành

động trả đũa của các đối thủ nếu hệ số sử dụng công suất của chúng giảm đáng kể.

Ngành có mức độ tập trung cao. Trong những ngành này, một doanh nghiệp gia nhập sẽ đặc biệt dễ bị chú ý và có thể lấy mất thị phần đáng kể của một hoặc nhiều doanh nghiệp hiện có. Trong một ngành phân mảnh cao, sự gia nhập có thể ảnh hưởng tới nhiều doanh nghiệp nhưng chỉ có tác động nhỏ. Không doanh nghiệp nào bị thiệt hại quá nhiều để phải trả đũa mạnh mẽ và cũng không doanh nghiệp nào có thể có đủ khả năng để trừng phạt một doanh nghiệp mới. Khi đánh giá khả năng trả đũa, việc xác định mức độ chịu ảnh hưởng của mỗi doanh nghiệp hiện có rõ ràng là rất quan trọng. Những ảnh hưởng này càng thiếu đồng nhất đối với các doanh nghiệp, càng có nhiều khả năng những doanh nghiệp bị ảnh hưởng nhiều nhất sẽ trả đũa. Nếu cú sốc do sự gia nhập được trải đều cho tất cả các đối thủ, có lẽ nó sẽ ít gây nguy hiểm hơn.

Ngành mà các doanh nghiệp hiện có coi vị trí của chúng trong ngành có tầm quan trọng chiến lược. Nếu các doanh nghiệp bị tác động bởi sự gia nhập mới coi việc duy trì thị phần trong ngành có tầm quan trọng chiến lược đặc biệt, sự gia nhập mới có thể kích động sự trả đũa khốc liệt. Sở dĩ vị trí trong ngành này là quan trọng có thể bởi vì doanh nghiệp phải phụ thuộc vào ngành về dòng tiền hoặc tăng trưởng trong tương lai, vì ngành giữ vị trí hàng đầu trong kinh doanh của doanh nghiệp, vì mối quan hệ giữa ngành này và các ngành khác mà công ty tham gia v.v...Những yếu tố khiến một ngành có vai trò quan trọng chiến lược với một công ty được trình bày trong chương 3 và trong phần thảo luận về các hàng rào rút lui trong chương 12.

Thái độ của lãnh đạo các doanh nghiệp hiện có. Nếu trong ngành có những doanh nghiệp lâu đời, đặc biệt nếu họ kinh doanh trong một ngành duy nhất, phản ứng đối với sự gia nhập có thể rất mạnh mẽ. Trong những ngành này, sự gia nhập thường được coi là một sự đối đầu và sự trả đũa thường rất khốc liệt. Tổng quát hơn, thái độ và xuất thân của các nhà quản lý các doanh nghiệp

hiện có có thể đóng một vai trò quan trọng đối với sự trả đũa. Một số nhà quản lý có thể có truyền thống hay những định hướng khiến cho họ cảm thấy bị đe dọa nhiều hơn và nhiều khả năng sẽ phản ứng mang tính hằn thù hơn [5].

Những phản ứng trong quá khứ của các doanh nghiệp hiện có đối với những đe dọa gia nhập thường sẽ cung cấp một số chỉ báo về cách chúng sẽ phản ứng đối với doanh nghiệp mới. Những phản ứng đối với các doanh nghiệp mới trước kia và đối với các doanh nghiệp hiện có đang muốn thay đổi nhóm chiến lược là những gợi ý đặc biệt hữu ích.

XÁC ĐỊNH CÁC NGÀNH MỤC TIÊU ĐỂ GIA NHẬP NỘI BỘ

Giả sử một doanh nghiệp gia nhập tiềm năng có khả năng phân tích hợp lý những yếu tố trong quá trình ra quyết định được mô tả ở trên, câu hỏi đặt ra là trong ngành nào gia nhập nội bộ sẽ hấp dẫn nhất? Câu trả lời xuất phát từ khung phân tích cơ cấu cơ bản. Mức lợi nhuận kỳ vọng của các doanh nghiệp trong một ngành phụ thuộc vào sức mạnh của năm yếu tố cạnh tranh: cạnh tranh trong ngành, các sản phẩm thay thế, sức mạnh mặc cả của các nhà cung cấp và khách hàng, sự đe đọa gia nhập. Sự gia nhập đóng vai trò như một yếu tố cân bằng trong việc quyết định mức lợi nhuận của ngành. Nếu một ngành đang phát triển ổn định hoặc ở trạng thái cân bằng, mức lợi nhuận kỳ vọng của một doanh nghiệp mới gia nhập sẽ chỉ phản ánh độ cao của những hàng rào cơ cấu ngăn cản gia nhập và kỳ vọng hợp lý của doanh nghiệp này về nguy cơ trả đũa. Doanh nghiệp gia nhập tiềm năng sau khi tính toán lợi nhuận kỳ vọng sẽ nhận thấy rằng đó là mức lợi nhuận bình thường hay trung bình, mặc dù mức lợi nhuận của các doanh nghiệp hiện trong ngành có thể cao. Bởi vì doanh nghiệp gia nhập phải vượt qua những hàng rào gia nhập và chịu rủi ro trả đũa của các doanh nghiệp hiện có, nó phải chịu chi phí cao hơn các doanh nghiệp đang thành công trong ngành và chi phí này khấu trừ mất phần lợi nhuận trên trung bình. Nếu chi phí gia nhập không lấy hết mức lợi nhuận trên trung bình, các doanh nghiệp khác cũng

5 Xem chương 3 về một số thảo luận xung quanh vấn đề này.

đã nhảy vào ngành và làm cho lợi nhuận đi xuống mức tại đó chi phí và lợi nhuận từ sự gia nhập triệt tiêu lẫn nhau. *Vì vậy, doanh nghiệp hiếm khi có lợi nếu gia nhập một ngành đang trong trạng thái cân bằng trừ khi doanh nghiệp có những lợi thế đặc biệt.* Sức mạnh thị trường sẽ vận hành sao cho không tồn tại lợi nhuận trên trung bình.

Vậy làm sao mà một công ty có thể kỳ vọng đạt được mức lợi nhuận trên trung bình khi gia nhập một ngành? Câu trả lời nằm ở việc xác định những trường hợp trong đó cơ chế thị trường mà tôi đã mô tả không vận hành hoàn hảo. Những mục tiêu chủ yếu để gia nhập nội bộ thuộc một trong những loại sau:

1. Ngành đang trong trạng thái mất cân bằng.
2. Ngành mà sự trả đũa của các doanh nghiệp hiện có có thể chậm chạp hoặc không hiệu quả.
3. Doanh nghiệp có chi phí gia nhập ngành thấp hơn các doanh nghiệp khác.
4. Doanh nghiệp có khả năng đặc biệt có thể tác động đến cơ cấu của ngành.
5. Sự gia nhập sẽ tạo ra những hiệu ứng tích cực lên những ngành kinh doanh khác của doanh nghiệp.

CÁC NGÀNH TRONG TRẠNG THÁI MẤT CÂN BẰNG

Không phải tất cả các ngành đều mất cân bằng.

Các ngành mới. Trong các ngành mới đang tăng trưởng, cơ cấu cạnh tranh thường không được thiết lập đầy đủ và chi phí gia nhập có thể thấp hơn sau này. Lúc này, các doanh nghiệp hiện có có lẽ chưa bịt chặt các nguồn cung nguyên liệu, chưa xây dựng được thương hiệu vững chắc hay có xu hướng trả đũa một sự gia nhập mới. Những doanh nghiệp trong ngành có thể gặp giới hạn về tốc độ mở rộng. Tuy nhiên, doanh nghiệp không nên gia nhập một ngành chỉ bởi nó là một ngành mới. Sự gia nhập sẽ là không hợp lý trừ khi quá trình phân tích cơ cấu đầy đủ (Chương 1) đưa tới dự báo về khả năng thu được mức lợi nhuận trên trung bình trong thời gian đủ dài, đáng để đầu tư. Cũng chú ý rằng trong một số ngành, chi phí gia nhập của những doanh nghiệp đi đầu lớn hơn

chi phí của những doanh nghiệp đi sau do những phí tổn và rủi ro của việc đi đầu khám phá. Một số kỹ thuật phân tích giúp xác định liệu gia nhập sớm hay gia nhập muộn hơn là phù hợp đã được thảo luận trong chương 10 về các ngành mới nổi. Cuối cùng, những kẻ gia nhập khác cũng sẽ tham gia vào ngành và để kỳ vọng duy trì lợi nhuận cao, doanh nghiệp phải có những cơ sở kinh tế để tin rằng những doanh nghiệp gia nhập sau sẽ phải đối mặt với chi phí gia nhập cao hơn bản thân nó.

Ngành có hàng rào gia nhập tăng. Hàng rào gia nhập tăng nghĩa là lợi nhuận tương lai sẽ thừa đủ bù đắp chi phí gia nhập hiện tại [6]. Là doanh nghiệp đầu tiên hoặc một trong những doanh nghiệp đầu tiên có thể tối thiểu chi phí gia nhập và đôi khi cũng tạo ra một lợi thế về khác biệt hóa sản phẩm. Tuy nhiên, nếu nhiều doanh nghiệp khác cũng gia nhập sớm, cánh cửa này có thể đóng lại. Do đó, trong những ngành này, phần thưởng được dành cho những doanh nghiệp gia nhập sớm và sau đó hàng rào gia nhập sẽ tăng lên ngăn cản các doanh nghiệp gia nhập sau.

Ngành có thông tin nghèo nàn. Sự mất cân đối dài hạn giữa chi phí gia nhập và lợi nhuận kỳ vọng có thể tồn tại trong một số ngành do những kẻ gia nhập tiềm năng không nhận thức được điều này. Tình huống này có thể xảy ra trong những ngành "nước đục" hay thông tin không rõ ràng, những ngành không nằm trong sự chú ý của nhiều doanh nghiệp lâu đời.

Điều quan trọng là nhận ra rằng các lực lượng thị trường sẽ vận động chống lại thành công của doanh nghiệp gia nhập ở mức độ nào đó. Ở đâu có triển vọng gia nhập sáng sủa do sự mất cân bằng, thị trường sẽ phát tín hiệu đi nhiều doanh nghiệp, những kẻ cũng có xu hướng gia nhập. Do đó, quyết định gia nhập phải gắn với sự phân tích ít nhiều rõ ràng, chứng tỏ tại sao doanh nghiệp chứ không phải các đối thủ khác sẽ gặt hái được những lợi ích của sự mất cân bằng. Thường thì khả năng dự báo điều này phụ thuộc vào những lợi thế của việc sớm tham gia nhờ phát hiện ra sự mất cân đối trước tiên. Tuy nhiên, trừ khi doanh nghiệp tạo

6 Hàng rào gia nhập thường tăng trong những ngành mới.

ra được một số hàng rào chống sao chép, những lợi thế gia nhập sớm có thể bị xói mòn (dù không bị xóa bỏ) qua thời gian. Một chiến lược gia nhập phải cân nhắc về những vấn đề này và có một kế hoạch để giải quyết chúng.

TRẢ ĐŨA CHẬM HOẶC KHÔNG HIỆU QUẢ

Cũng có những trường hợp lợi nhuận kỳ vọng lớn hơn nhiều chi phí gia nhập các ngành mà các doanh nghiệp hiện có trong ngành có lợi nhuận nhưng kém thông tin, trì trệ hoặc bị cản trở khả năng trả đũa kịp thời hoặc hiệu quả. Nếu doanh nghiệp là một trong những doanh nghiệp đầu tiên phát hiện ra ngành, nó có thể gặt hái được lợi nhuận trên trung bình.

Những ngành là mục tiêu chín muồi để gia nhập không có những tính chất dẫn đến trả đũa mạnh mẽ và sở hữu một số yếu tố đặc trưng khác.

Chi phí để trả đũa hiệu quả lớn hơn lợi ích thu được. Doanh nghiệp muốn gia nhập phải khảo sát những tính toán của mỗi doanh nghiệp lớn hiện có trong ngành khi quyết định mức độ trả đũa. Nó phải dự báo những doanh nghiệp này phải chịu mất mát lợi nhuận bao nhiêu nếu chúng cố gắng gây thiệt hại cho kẻ mới gia nhập. Liệu các doanh nghiệp hiện có có nghĩ rằng họ có thể chịu đựng giỏi hơn kẻ mới đến? Chi phí trả đũa càng lớn so với những lợi ích thu được, những doanh nghiệp hiện trong ngành càng ít khả năng trả đũa.

Doanh nghiệp không chỉ có thể chọn những ngành trong đó các doanh nghiệp hiện có ít khả năng trả đũa mà còn có thể tác động đến khả năng trả đũa. Ví dụ, nếu doanh nghiệp có thể khiến các doanh nghiệp hiện có trong ngành tin rằng nó sẽ không bao giờ từ bỏ nỗ lực tìm kiếm một vị trí trong ngành, chúng có thể sẽ không lãng phí tiền bạc để cố gắng đánh bật doanh nghiệp ra khỏi ngành [7].

Ngành có một hoặc một nhóm doanh nghiệp thống trị. Một doanh nghiệp thống trị với tầm nhìn gia trưởng có thể không bao giờ phải cạnh tranh và có thể chậm chạp trong học tập. Doanh nghiệp này có thể tự coi mình là nhà bảo trợ và người phát ngôn

7 Xem chương 5 về các phương pháp mà một doanh nghiệp, bao gồm cả doanh nghiệp mới gia nhập, có thể sử dụng để phát tín hiệu về một cam kết như vậy.

của ngành. Nó có thể hành xử sao cho có lợi nhất cho ngành (chẳng hạn ổn định giá, đảm bảo chất lượng sản phẩm, duy trì dịch vụ khách hàng hoặc hỗ trợ kỹ thuật ở mức độ cao) nhưng không nhất thiết có lợi nhất cho nó. Một doanh nghiệp mới gia nhập có thể giành được một vị trí đáng kể miễn là doanh nghiệp dẫn đầu không bị kích động (hoặc không thể) phản ứng. Tình huống này có lẽ đã tồn tại trong ngành khai thác nickel và chế biến ngô, trong đó INCO và CPC đã đánh mất vị trí vào tay các đối thủ mới. Tất nhiên, rủi ro của chiến lược này là "người khổng lồ đang ngủ" có thể bị đánh thức, và do đó, đánh giá về tính chất của ban lãnh đạo của nó là rất quan trọng.

Chi phí trả đũa của các doanh nghiệp hiện có trong ngành rất lớn do chúng phải bảo vệ những ngành kinh doanh hiện có. Tình huống này tạo ra những khả năng cho chiến lược động cơ hỗn hợp đã thảo luận trong chương 3. Ví dụ, phản ứng với một doanh nghiệp mới đang sử dụng một kênh phân phối mới có thể làm mất sự trung thành của những nhà phân phối hiện có. Cơ hội cũng mở ra nếu phản ứng của một doanh nghiệp hiện có đối với một đối thủ mới sẽ gây thiệt hại cho doanh số những sản phẩm sống còn của nó, sẽ giúp hợp lý hóa chiến lược của kẻ thâm nhập hoặc sẽ không nhất quán với hình ảnh của doanh nghiệp này trên thị trường.

Khi các doanh nghiệp hiện có tin vào những quan niệm chung hoặc một số giả định chủ yếu về cách cạnh tranh trong ngành, một doanh nghiệp mới không bị những tư duy này bám rễ thường có thể nhìn ra những tình huống trong đó quan niệm chung này không phù hợp hoặc lỗi thời. Quan niệm chung này có thể lan vào trong dòng sản phẩm, dịch vụ, địa điểm nhà máy và gần như mọi mặt của chiến lược cạnh tranh. Những doanh nghiệp hiện có có thể bám rễ dai dẳng vào quan niệm chung này bởi vì nó đã rất phù hợp trong quá khứ.

CHI PHÍ GIA NHẬP THẤP HƠN

Một tình huống phổ biến hơn và ít rủi ro hơn, nơi mà các lực lượng thị trường không làm mất đi sự hấp dẫn của gia nhập nội bộ, là một ngành trong đó không phải tất cả các doanh nghiệp đều gặp phải chi phí gia nhập như nhau. Nếu một doanh nghiệp có

thể vượt qua những hàng rào gia nhập cơ cấu vào một ngành với chi phí thấp hơn hầu hết các doanh nghiệp khác, hoặc nếu nó kỳ vọng chịu sự trả đũa nhẹ hơn, doanh nghiệp có thể có được mức lợi nhuận trên trung bình khi gia nhập. Doanh nghiệp cũng có thể có những lợi thế đặc biệt khi cạnh tranh trong ngành. Những lợi thế này lớn hơn những hàng rào gia nhập.

Khả năng vượt qua những hàng rào cơ cấu với chi phí rẻ hơn các đối thủ tiềm năng khác thường dựa trên những tài sản hoặc kỹ năng đúc rút từ những ngành kinh doanh hiện có của doanh nghiệp, hoặc từ những sáng kiến làm nền tảng chiến lược cho việc gia nhập. Doanh nghiệp có thể tìm những ngành mà nó có khả năng vượt qua các hàng rào gia nhập nhờ những công nghệ độc quyền, những kênh phân phối có sẵn, thương hiệu có tiếng và có thể chuyển dịch v.v... Nếu những đối thủ tiềm năng khác cũng có những lợi thế này, những lợi thế này có lẽ đã được phản ánh trong cân đối giữa chi phí và lợi ích của việc gia nhập. Tuy nhiên, nếu khả năng vượt qua các hàng rào gia nhập của doanh nghiệp là duy nhất hoặc khác biệt, việc gia nhập có thể mang lại lợi nhuận. Ví dụ như việc General Motor gia nhập vào ngành các phương tiện giải trí, sử dụng khung xe, động cơ và mạng lưới đại lý từ hoạt động kinh doanh ô tô; John Deere gia nhập vào ngành thiết bị xây dựng, sử dụng công nghệ chế tạo và kinh nghiệm thiết kế sản phẩm và dịch vụ rút ra từ ngành sản xuất thiết bị nông nghiệp.

Một doanh nghiệp cũng có thể ít chịu trả đũa hơn so với các đối thủ tiềm năng, hoặc là do doanh nghiệp được xem là một đối thủ cạnh tranh đáng tôn trọng hoặc là sự gia nhập của nó không bị xem là sẽ gây đe dọa cho ngành. Doanh nghiệp có thể được tôn trọng bởi vì quy mô và nguồn lực của nó; hoặc bởi có tiếng là một đối thủ "chơi đẹp" (hoặc ngược lại, một đối thủ "chơi rắn"). Doanh nghiệp có thể được coi là không mang tính đe dọa bởi vì trong lịch sử, nó luôn giới hạn hoạt động trong những ngách thị trường nhỏ hoặc không cạnh tranh bằng cắt giảm giá v.v... Nếu doanh nghiệp có một lợi thế rõ ràng để kỳ vọng bị trả đũa nhẹ nhàng hơn vì bất kỳ lý do nào ở trên, chi phí chống đỡ trả đũa kỳ vọng của nó sẽ thấp hơn các đối thủ và việc gia nhập ngành, do đó, có tiềm năng mang lại lợi nhuận trên trung bình.

KHẢ NĂNG TÁC ĐỘNG ĐẾN CƠ CẤU NGÀNH

Gia nhập nội bộ sẽ có lợi nhuận bất chấp các lực lượng thị trường nếu doanh nghiệp có năng lực thay đổi cân bằng cơ cấu trong ngành mục tiêu. Chẳng hạn, nếu doanh nghiệp có thể nâng cao các hàng rào di chuyển trong ngành đối với những kẻ đến sau, cân bằng cơ cấu trong ngành sẽ thay đổi. Khi đó doanh nghiệp sẽ ở vị trí gặt hái lợi nhuận trên mức bình quân. Gia nhập vào một thị trường phân mảnh đôi khi cũng khởi động một quá trình nâng cao mạnh mẽ các hàng rào di chuyển và dẫn tới sự tích hợp, như đã được thảo luận trong chương 9.

TÁC ĐỘNG TÍCH CỰC LÊN CÁC NGÀNH KINH DOANH HIỆN CÓ

Gia nhập nội bộ sẽ có lợi ngay cả khi thiếu những điều kiện mô tả ở trên nếu nó có tác động có lợi lên những ngành kinh doanh hiện có của doanh nghiệp. Tác động này có thể diễn ra qua sự cải thiện quan hệ với nhà phân phối, hình ảnh doanh nghiệp, sự bảo vệ chống lại các mối đe dọa v.v... Do đó, ngay cả khi ngành kinh doanh mới chỉ đem lại lợi nhuận trung bình, doanh nghiệp xét như một tổng thể sẽ vẫn có lợi.

Sự thâm nhập dự tính của Xerox vào các mạng truyền tải số liệu số quốc gia có thể là một ví dụ [8]. Xerox dường như đang cố gắng xây dựng một nền tảng rộng lớn trong "văn phòng của tương lai – *office of the future*". Bởi vì truyền số liệu giữa các máy tính, thư điện tử và những liên kết phức tạp giữa các văn phòng của doanh nghiệp có thể là một phần trong văn phòng tương lai này – bên cạnh máy photocopy truyền thống – Xerox có thể đang cố gắng bảo vệ ngành sản xuất hiện có này mặc dù nó chẳng có lợi thế đặc biệt nào trong ngành kinh doanh mạng truyền dữ liệu. Một ví dụ khác là sự thâm nhập gần đây của Eaton Corporation vào các trung tâm sửa chữa ô tô. Là một nhà cung cấp phụ tùng sửa chữa hàng đầu, Eaton có lợi khi mở được các thị trường và tránh phải dựa vào các đại lý sửa chữa độc quyền của các nhà sản xuất ô tô, những nơi chỉ sử dụng phụ tùng chính hãng. Mặc dù Eaton có thể chẳng có lý do gì để nghi ngờ lợi nhuận trên trung

8 Xem một thảo luận ngắn gọn về bước đi dự tính này trong Bussiness Week, 27 tháng 11 năm 1978.

bình trong ngành sửa chữa ô tô, sự thâm nhập này có thể làm tăng lợi nhuận tổng thể của hãng.

NHỮNG Ý TƯỞNG PHỔ QUÁT VỀ GIA NHẬP

Một số cách gia nhập phổ biến dựa trên những ý tưởng khác nhau để vượt qua những hàng rào gia nhập với chi phí thấp hơn các doanh nghiệp khác là:

Giảm chi phí sản phẩm. Tìm ra cách sản xuất sản phẩm với chi phí thấp hơn những đối thủ hiện có. Các khả năng có thể là (1) dùng một công nghệ hoàn toàn mới; (2) xây dựng nhà máy lớn hơn để gặt hái lợi thế kinh tế nhờ quy mô lớn hơn; (3) sử dụng các thiết bị hiện đại hơn với những cải tiến công nghệ; (4) chia sẻ hoạt động với các ngành kinh doanh khác nhằm có được lợi thế chi phí.

Giành thị phần bằng giá thấp. Giành thị phần bằng cách hy sinh lợi nhuận ngắn hạn nhằm buộc các đối thủ phải nhả bớt thị phần. Thành công của phương pháp này phụ thuộc vào khả năng và sự sẵn sàng trả đũa của các đối thủ trong hoàn cảnh kẻ xâm nhập có những thế mạnh riêng.

Sản xuất sản phẩm vượt trội. Cải tiến sản phẩm hay dịch vụ nhằm cho phép doanh nghiệp vượt qua được những hàng rào khác biệt hóa sản phẩm.

Khám phá ra một ngách thị trường mới. Tìm ra một phân khúc hay ngách thị trường mới với những yêu cầu riêng mà doanh nghiệp có thể đáp ứng. Cách này cho phép doanh nghiệp vượt qua được những hàng rào khác biệt hóa sản phẩm hiện có (và có thể cả các kênh phân phối).

Đưa ra sáng kiến marketing mới. Tìm ra cách thức bán hàng có thể vượt qua những hàng rào khác biệt hóa sản phẩm hoặc chống lại được sức mạnh của các nhà phân phối.

Sử dụng quan hệ phân phối từ ngành khác. Xây dựng chiến lược gia nhập dựa trên những quan hệ phân phối sẵn có từ các ngành kinh doanh khác.

Gia nhập thông qua mua lại

Gia nhập thông qua mua lại đòi hỏi một khung phân tích hoàn toàn khác với gia nhập thông qua phát triển nội bộ; bởi mua lại không tạo ra một doanh nghiệp mới trong ngành theo nghĩa trực tiếp. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy, một số những yếu tố quyết định tính hấp dẫn của gia nhập nội bộ cũng sẽ tác động đến ứng cử viên tiềm tàng cho mua lại.

Điều quan trọng là nhận thức được rằng giá cả của một vụ mua lại được định đoạt trên thị trường mua bán công ty (*the market for companies*). Thị trường mua bán công ty là thị trường trong đó các ông chủ công ty là người bán và các công ty đi mua lại là người mua. Ở hầu hết các quốc gia công nghiệp, đặc biệt là Mỹ, thị trường mua bán công ty là thị trường rất sôi động, trong đó nhiều công ty được mua bán mỗi năm. Thị trường này được tổ chức tốt, bao gồm những người tìm kiếm, những người môi giới và các ngân hàng đầu tư, tất cả đều tìm cách kết hợp người bán với người mua và thường là họ kiếm chác được khoản hoa hồng lớn nhờ nghề này. Thị trường này gần đây trở nên có tổ chức hơn khi cả phía bên giao dịch và các nhà trung gian đều phát triển và tinh vi hơn [9]. Các nhà trung gian hiện nay làm việc rất tích cực để tìm ra nhiều khách hàng đấu giá các công ty và các vụ đấu giá có đông khách hàng trở nên phổ biến. Thị trường mua bán các công ty cũng là một thị trường mà hiện nay được nói đến nhiều trên báo chí và có nhiều số liệu thống kê hiện đang được thu thập. Tất cả những điều đó cho thấy thị trường này vận hành tương đối hiệu quả.

Một thị trường mua bán công ty hiệu quả sẽ loại bỏ mọi mức lợi nhuận trên trung bình nhờ mua lại. Nếu một doanh nghiệp có ban quản lý tốt và một triển vọng hấp dẫn, giá của nó sẽ được đẩy lên

9 Trước đây, thị trường dành cho các công ty hoạt động phi chính thức hơn và chủ yếu thông qua các quan hệ cá nhân.

trên thị trường. Ngược lại, nếu tương lai của nó ảm đạm hoặc nếu nó cần bơm nguồn vốn lớn, giá bán của nó sẽ thấp so với giá trị sổ sách. Miễn là thị trường mua bán công ty hoạt động hiệu quả, giá mua lại sẽ loại bỏ phần lớn lợi nhuận của người mua.

Đóng góp vào hiệu quả của thị trường là việc người bán thường có lựa chọn giữ lại và vận hành doanh nghiệp. Trong một số trường hợp, người bán có những lý do để buộc phải bán doanh nghiệp và do đó dễ phải buộc chấp nhận mức giá mà thị trường mua bán công ty đưa ra. Tuy nhiên, do người bán có khả năng lựa chọn tiếp tục vận hành doanh nghiệp, họ sẽ không bán nếu giá bán không vượt quá giá trị hiện tại kỳ vọng từ việc tiếp tục vận hành doanh nghiệp. Giá trị hiện tại kỳ vọng này là giá sàn của doanh nghiệp. Mức giá cuối cùng sau quá trình đấu giá trên thị trường phải vượt quá mức giá sàn này nếu không giao dịch sẽ không diễn ra. Trong thực tế, mức giá mua lại phải vượt xa mức giá sàn để kích thích các ông chủ bán doanh nghiệp. Trong thị trường mua bán công ty ngày nay, giá bán cao hơn nhiều giá thị trường là phổ biến.

Phân tích này gợi ý rằng rất khó để chiến thắng trong trò chơi mua lại. Thị trường mua bán công ty và khả năng lựa chọn tiếp tục vận hành doanh nghiệp của người bán không cho phép người mua gặt hái lợi nhuận trên trung bình từ các vụ mua lại. Có lẽ đó là lý do tại sao mua lại dường như chẳng mấy khi đạt được như kỳ vọng của các nhà quản lý, như nhiều số liệu điều tra đã cho thấy. Điều này cũng nhất quán với kết luận của nhiều nghiên cứu do các nhà kinh tế thực hiện rằng người bán, chứ không phải người mua, thường kiếm được phần lớn lợi lộc từ một vụ mua lại.

Tuy nhiên, sức mạnh thật sự của phân tích này nằm ở chỗ nó hướng sự chú ý vào những điều kiện quyết định liệu một vụ mua lại có khả năng mang lại lợi nhuận trên trung bình hay không. Mua lại sẽ nhiều khả năng sinh lợi nhất khi:

1. Giá sàn của doanh nghiệp thấp;
2. Thị trường mua bán công ty không hoàn hảo và không loại bỏ được các mức lợi nhuận trên trung bình thông qua quá trình đấu giá;
3. Khách hàng có khả năng đặc biệt trong vận hành doanh nghiệp mua lại.

Cần chú ý rằng quá trình đấu giá có thể xóa bỏ khả năng kiếm lợi từ mua lại ngay cả khi giá sàn rất thấp. Do đó, cần phải có ít nhất hai điều kiện thuận lợi ở trên để có thể có thương vụ mua lại thành công.

MỨC GIÁ SÀN

Mức giá sàn của một vụ mua lại do khả năng tiếp tục vận hành doanh nghiệp của người bán quyết định. Nó rõ ràng phụ thuộc vào nhận thức của người bán chứ không phải của người mua hay của thị trường về doanh nghiệp. Chẳng hạn, giá sàn sẽ thấp nhất khi người bán cảm thấy buộc phải bán vì các lý do sau:

- Người bán gặp những vấn đề về tài sản;
- Người bán cần vốn gấp;
- Người bán bị mất những nhà quản lý quan trọng hoặc không tìm ra những người kế nhiệm ban quản lý hiện hành.

Giá sàn cũng sẽ thấp nếu người bán không lạc quan về triển vọng nếu tiếp tục vận hành doanh nghiệp. Người bán có thể tin rằng khả năng vận hành của họ kém hơn người mua nếu:

- Người bán cảm thấy hạn chế về vốn cho tăng trưởng;
- Người bán nhận thấy khả năng quản lý yếu kém của mình

NHỮNG KHIẾM KHUYẾN TRÊN THỊ TRƯỜNG MUA BÁN CÔNG TY

Mặc dù có tính tổ chức cao, thị trường mua bán các công ty cũng có nhiều khiếm khuyết, đó là những tình huống khiến quá trình đấu giá không loại bỏ hoàn toàn được lợi nhuận từ mua lại. Những khiếm khuyết này bắt nguồn từ thực tế rằng đây là thị trường mua bán những sản phẩm mà mỗi sản phẩm đều có đặc trưng riêng biệt, rằng thông tin thị trường là không đầy đủ và rằng người mua và người bán thường có những động cơ phức tạp. Những khiếm khuyết của thị trường dẫn đến những vụ mua lại thành công trong những trường hợp sau:

1. *Khách hàng có thông tin vượt trội.* Một khách hàng có thể

có vị trí tốt hơn để dự báo kết quả tương lai từ việc mua lại thuận lợi so với những khách hàng khác. Nó có thể biết về ngành, những xu hướng công nghệ hoặc có những hiểu biết mà những khách hàng tiềm năng khác không có. Trong trường hợp này, đấu giá sẽ không loại bỏ toàn bộ mức lợi nhuận trên trung bình.

2. *Số lượng người đấu giá nhỏ.* Khả năng đấu giá không thể loại bỏ hết lợi nhuận từ mua lại tăng lên nếu số lượng người đấu giá nhỏ. Số lượng này thường thấp nếu doanh nghiệp được bán có ngành kinh doanh không thông thường và không phù hợp với hoặc không được nhiều khách hàng tiềm năng biết hoặc nếu doanh nghiệp có quy mô rất lớn và không nhiều khách hàng có đủ khả năng mua. Cách đàm phán mua lại của một khách hàng cũng có thể làm người bán nản lòng tìm kiếm các khách hàng khác ("chúng tôi sẽ không tham gia vào một cuộc chiến đấu giá").

3. *Tình hình nền kinh tế rất xấu.* Trạng thái của nền kinh tế ảnh hưởng không chỉ tới số lượng khách hàng mà còn mức giá họ sẵn sàng trả. Do đó, một công ty có thể kiếm được mức lợi nhuận trên trung bình nhờ sẵn sàng mua vào thời kỳ suy thoái kinh tế nếu như nó bị ảnh hưởng ít hơn các đối thủ khác.

4. *Doanh nghiệp được bán rất "ốm yếu".* Có một số bằng chứng cho thấy những công ty ốm yếu thường được bán giá rẻ hơn mức giá thực qua phân tích, có thể bởi vì khách hàng dường như đều muốn tìm kiếm những công ty khỏe mạnh với ban quản lý tốt. Do đó, số lượng khách hàng cũng như mức giá họ trả để mua một công ty ốm yếu có thể thấp hơn. White Consolidated tỏ ra thành công trong việc tận dụng điều này khi mua những công ty ốm yếu với giá dưới giá trị sổ sách và khiến nó sinh lợi.

5. *Người bán có những mục tiêu khác ngoài việc tối đa hóa mức giá nhận được.* Thật may cho người mua, không phải mọi người bán đều cố gắng tối đa hóa giá bán họ nhận được. Bởi vì giá bán doanh nghiệp thường cao hơn nhiều mức mà các ông chủ cần cho chi tiêu tài chính, người bán thường quan tâm đến nhiều khía cạnh khác. Những ví dụ phổ biến là tên và danh tiếng của người mua, sự đối xử với nhân viên của doanh nghiệp sau mua lại, liệu những nhà quản lý có được giữ lại và mức độ can thiệp vào điều hành doanh nghiệp nếu người chủ doanh nghiệp muốn ở lại điều hành. Những công ty bán đi các bộ phận ít có những mục tiêu phi kinh tế như vậy so với

các ông chủ bán đi toàn bộ doanh nghiệp.

Phân tích này gợi ý rằng người mua nên tìm các doanh nghiệp có những mục tiêu phi kinh tế và nên khai thác nhưng mục tiêu đó. Nó cũng gợi ý rằng một số người mua có thể có lợi thế nhờ câu chuyện mà họ có thể kể cho người bán. Chẳng hạn, nếu họ có thể chứng tỏ họ đã đối xử tốt với nhân viên và đội ngũ quản lý của các doanh nghiệp họ mua lại trong quá khứ, họ sẽ chiếm được sự tin tưởng của người bán. Những khách hàng lớn, uy tín cũng có thể có lợi thế vì những lí do tương tự, vì các ông chủ muốn gắn sự nghiệp cả đời (công ty) của họ với một tổ chức hàng đầu.

KHẢ NĂNG ĐẶC BIỆT ĐỂ VẬN HÀNH DOANH NGHIỆP MUA LẠI

Một người mua có thể đặt giá cao hơn các doanh nghiệp khác mà vẫn có khả năng có được lợi nhuận trên trung bình dưới những điều kiện sau:

1. *Người mua có khả năng đặc biệt để cải thiện hoạt động của doanh nghiệp mua lại.* Một người mua có những tài sản hoặc kỹ năng đặc biệt có thể cải thiện vị trí chiến lược của doanh nghiệp được mua lại thì sẽ có khả năng kiếm được mức lợi nhuận trên trung bình. Những khách hàng khác, giả thiết rằng mình sẽ có khả năng cải thiện hoạt động của doanh nghiệp mua lại thấp hơn, sẽ dừng đấu giá trước khi lợi nhuận bị loại bỏ. Những ví dụ nổi tiếng về những vụ mua lại như thế là vụ Campbell mua Vlasic và Gould mua ITE.

Tuy nhiên, sở hữu khả năng cải thiện doanh nghiệp mua lại là không đủ. Khả năng này phải khác biệt ở mức độ nào đó, bởi vì nếu không sẽ rất có thể có những doanh nghiệp khác có tiềm năng tương tự. Những doanh nghiệp này có thể khiến cho cuộc đấu giá đi đến mức giá những lợi nhuận nhờ cải thiện hoạt động cũng bị xóa bỏ.

Gia nhập thông qua mua lại và thông qua phát triển nội bộ giống nhau nhất ở điểm này. Trong cả hai trường hợp, kẻ gia nhập phải có một số năng lực đặc biệt để cạnh tranh trong ngành mới. Trong trường hợp mua lại, doanh nghiệp có thể đặt giá cao hơn các đối thủ khác và vẫn có thể có lợi nhuận trên trung bình.

Trong trường hợp phát triển nội bộ, doanh nghiệp có khả năng vượt qua những hàng rào gia nhập với chi phí thấp hơn các doanh nghiệp khác.

2. *Doanh nghiệp mua lại để thâm nhập vào ngành thỏa mãn các tiêu chí phát triển nội bộ.* Nhiều luận điểm về ngành thuận lợi đối với gia nhập nội bộ có thể áp dụng ở đây. Ví dụ, nếu người mua có thể sử dụng mua lại làm cơ sở để thay đổi cơ cấu ngành hoặc để tận dụng sự phản ứng chậm chạp và không hiệu quả của các doanh nghiệp hiện có đối với những thay đổi chiến lược, khả năng có được lợi nhuận trên trung bình trong ngành là rất sáng sủa.

3. *Vụ mua lại sẽ trợ giúp cho vị trí của người mua trong những ngành kinh doanh hiện tại của nó.* Nếu vụ mua lại có thể bổ sung điều gì đó nhằm củng cố vị trí của người mua trong những ngành kinh doanh hiện có, lợi nhuận từ vụ mua lại có thể không bị xóa bỏ trong quá trình đấu giá. Một ví dụ sử dụng logic này làm động lực mua lại là vụ mua lại Del Monte gần đây của R. J. Reynolds. Reynolds có một số nhãn hiệu thực phẩm (Hawaiian Punch, Chun King, Vermont Maid và những nhãn hiệu khác) nhưng đã không thể có được thị phần đáng kể với hầu hết nhãn hiệu này. Vụ mua lại Del Monte sẽ cung cấp một hệ thống phân phối, nâng cao sức mạnh đối với những nhà môi giới thực phẩm, và cánh cửa ra các thị trường quốc tế nơi mà những nhãn hiệu hiện có của Reynolds rất yếu. Ngay cả khi Del Monte chỉ cho lợi nhuận trung bình, tác động tích cực của nó lên phần còn lại trong chiến lược thực phẩm của Reynolds có thể mang lại mức lợi nhuận trên trung bình từ thương vụ này.

NHỮNG ĐỐI THỦ ĐẤU GIÁ KHÁC THƯỜNG (*IRRATIONAL BIDDERS*)

Khi đấu giá mua lại doanh nghiệp, điều đặc biệt quan trọng là phải khảo sát động cơ và tình hình của các đối thủ đấu giá khác. Mặc dù cuộc đấu giá thường sẽ dừng lại một khi mức lợi nhuận trên trung bình bị xóa bỏ, phải nhận ra rằng một số đối thủ cạnh tranh có thể còn tiếp tục đấu sau khi, theo quan điểm của doanh nghiệp, lợi nhuận đã bị xóa bỏ. Điều này có thể xảy ra vì nhiều lý do:

- Đối thủ có được cách riêng để cải thiện doanh nghiệp mua lại;
- Vụ mua lại sẽ trợ giúp những ngành kinh doanh hiện có của đối thủ;
- Đối thủ có những mục tiêu và động cơ khác, không phải là tối đa hóa lợi nhuận mà có thể tăng trưởng mới là mục tiêu chính; đối thủ nhìn thấy khả năng có được lợi nhuận tài chính bất thường hoặc đối thủ ưa thích dạng doanh nghiệp này do đặc trưng riêng của ban lãnh đạo của nó.

Trong trường hợp như thế, điều quan trọng là không coi việc đối thủ sẵn sàng nâng giá như là chỉ báo về giá trị của doanh nghiệp mua lại. Cần phân tích kỹ lưỡng về những yếu tố trong mức giá tối thiểu của đối thủ.

GIA NHẬP TỪNG BƯỚC

Bất kỳ quyết định gia nhập ngành nào cũng phải bao hàm một nhóm chiến lược mục tiêu. Tuy nhiên, thảo luận ở chương 7 cùng với phân tích ở phần trên trong chương này gợi ý rằng doanh nghiệp có thể áp dụng một chiến lược gia nhập từng bước, đầu tiên vào một nhóm và sau đó di chuyển từ nhóm này sang nhóm khác. Chẳng hạn, Procter and Gamble mua lại công ty giấy Charmin, hãng có sản phẩm giấy vệ sinh cao cấp và một số phương tiện sản xuất nhưng hầu như không có thương hiệu và chỉ có mạng lưới phân phối trong khu vực. Khởi đầu từ một cơ sở trong nhóm chiến lược này, Procter and Gamble đã đầu tư nguồn lực đáng kể vào xây dựng thương hiệu, hệ thống phân phối toàn quốc và cải tiến sản phẩm và phương tiện sản xuất. Do đó, Charmin đã chuyển dịch sang một nhóm chiến lược mới.

Chiến lược gia nhập từng bước như vậy có thể làm giảm tổng chi phí và rủi ro để vượt qua những rào cản di chuyển vào nhóm chiến lược là mục tiêu cuối cùng. Chi phí có thể giảm nhờ tích lũy kiến thức và nhận dạng thương hiệu trong ngành thông qua việc gia nhập vào nhóm ban đầu, nhóm sau đó được sử dụng để chuyển sang nhóm mục tiêu cuối cùng mà không tốn chi phí. Những nhân tài quản lý có thể được phát triển theo cách này. Phản ứng của các đối thủ hiện có trong ngành cũng có thể được dịu bớt nhờ

chiến lược gia nhập từng bước này.

Một chiến lược gia nhập từng bước thường làm giảm rủi ro gia nhập bởi vì doanh nghiệp có thể phân đoạn rủi ro. Nếu doanh nghiệp thất bại trong bước gia nhập đầu tiên, doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí gia nhập bước tiếp theo; nó đáng lẽ đã phải mất tất cả nếu nó cố gắng gia nhập nhóm mục tiêu ngay từ đầu. Gia nhập từng bước cũng giúp doanh nghiệp tích lũy được vốn cho sự chuyển dịch vị trí sau này, nguồn vốn mà nó có thể phải trả giá cao nếu cần toàn bộ ngay một lần. Thêm vào đó, doanh nghiệp có thể chọn bước đầu gia nhập vào nhóm chiến lược trong đó việc vượt qua hàng rào di chuyển đòi hỏi những khoản đầu tư tương đối có thể đảo ngược (công suất nhà máy có thể bán được). Ví dụ, doanh nghiệp ban đầu có thể gia nhập vào nhóm sản xuất gia công. Chỉ khi thành công ở bước này, doanh nghiệp mới nỗ lực chuyển sang nhóm chiến lược cần đầu tư lớn vào quảng cáo, nghiên cứu và phát triển hoặc những lĩnh vực khác cần thiết để vượt qua những hàng rào di chuyển.

Phân tích về gia nhập từng bước có thể đảo ngược để rút ra những hàm ý cho các doanh nghiệp hiện có trong ngành. Nếu có những chiến lược gia nhập từng bước đặc biệt an toàn, rõ ràng việc đầu tư vào những hàng rào di chuyển để bịt chúng lại là cần thiết.

PHỤ LỤC A

Các Kỹ thuật phân tích Danh mục trong phân tích Đối thủ cạnh tranh

Từ những năm cuối thập niên 60, một loạt kỹ thuật đã được phát triển nhằm phân tích một doanh nghiệp đa ngành như một danh mục các hoạt động kinh doanh. Những kỹ thuật này cung cấp những khung phân tích cơ bản để lập biểu đồ hoặc phân loại những hoạt động kinh doanh khác nhau trong danh mục đầu tư của một doanh nghiệp và xác định những hàm ý đối với việc phân bổ nguồn lực. Những kỹ thuật phân tích danh mục đầu tư có khả năng ứng dụng cao nhất trong phát triển chiến lược ở cấp độ tập đoàn và hỗ trợ đánh giá các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp đa ngành, chứ không phải trong phát triển chiến lược cạnh tranh của từng ngành. Tuy vậy, nếu nhận biết được những hạn chế của chúng, những kỹ thuật này có thể góp phần giải đáp một vài câu hỏi trong phân tích đối thủ cạnh tranh đặt ra trong Chương 3, đặc biệt nếu một doanh nghiệp đang phải cạnh tranh với một đối thủ đa ngành đang sử dụng những kỹ thuật này trong hoạch định chiến lược.

Có nhiều tài liệu về các kỹ thuật được sử dụng nhiều nhất trong phân tích danh mục đầu tư và chúng ta sẽ không thảo luận bao quát về các kỹ thuật đó ở đây [1]. Thay vào đó, chương này sẽ tập trung trình bày những nội dung quan trọng bậc nhất của hai kỹ thuật được sử dụng phổ biến nhất hiện nay – ma trận tăng trưởng/ thị phần của Boston Consulting Group (BCG) và bảng vị thế công ty/tính hấp dẫn của ngành của GE và McKinsey – và thảo luận về việc vận dụng chúng trong phân tích đối thủ cạnh tranh.

Ma trận Tăng trưởng/Thị phần (growth/share matrix)

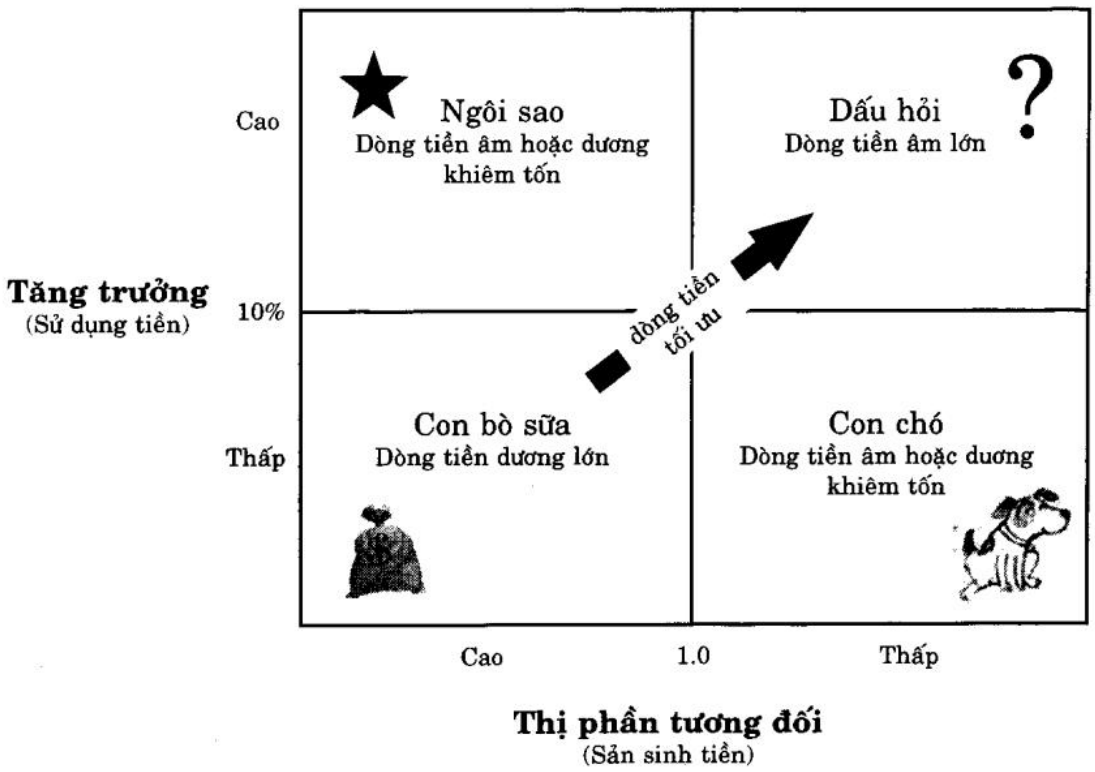
Ma trận Tăng trưởng/ thị phần được xây dựng dựa trên việc sử dụng tốc độ tăng trưởng của ngành và thị phần tương đối [2] để thể hiện (1) vị thế cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp trong ngành và (2) dòng tiền ròng cần thiết để vận hành đơn vị kinh doanh đó. Công thức này phản ánh những giả định nền tảng rằng có sự hiện diện đường kinh nghiệm (được thảo luận ở Chương 1) và rằng, do đó, doanh nghiệp chiếm thị phần tương đối lớn nhất sẽ có chi phí sản xuất thấp nhất.

Những giả định này tạo thành một biểu đồ danh mục như biểu đồ ở Hình A-1, ở đó có thể vẽ mỗi đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp. Mặc dù mức ngưỡng phân chia (cut-off) về tốc độ tăng trưởng và thị phần tương đối được xác định khá tùy ý, biểu đồ danh mục tăng trưởng/thị phần thường được chia thành 4 góc vuông. Ý tưởng cơ bản ở đây là những đơn vị kinh doanh được hiển thị ở mỗi góc sẽ có vị trí về dòng tiền khác nhau cơ bản và phải được quản lý khác nhau. Điều này dẫn tới một vài hàm ý về cách doanh nghiệp xây dựng danh mục đầu tư tổng thể của nó.

---

1 Xem thảo luận chi tiết về các kỹ thuật này trong Abell and Hammond (1979), chương 4, 5; Day (1977), Salter and Weinhold (1979), chương 4.

2 Thị phần tương đối là thị phần của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành



Hình A-1: Ma trận tăng trưởng/thị phần

- Con bò sữa (Cash Cow): Những đơn vị kinh doanh có thị phần cao trong những thị trường tăng trưởng chậm sẽ có dòng tiền lớn có thể được sử dụng để tài trợ cho những đơn vị kinh doanh đang phát triển khác.
- Con chó: Những đơn vị kinh doanh có thị phần tương đối thấp ở những thị trường tăng trưởng chậm thường có dòng tiền khiêm tốn. Chúng có thể là những cái bẫy tiền do vị thế cạnh tranh yếu kém của chúng.
- Ngôi sao: Những đơn vị kinh doanh có thị phần tương đối cao trong những thị trường tăng trưởng nhanh thường đòi hỏi một lượng tiền lớn để giữ vững tốc độ tăng trưởng nhưng lại có một vị thế thị trường mạnh có thể mang lại những khoản lợi nhuận lớn. Chúng có thể ở trong trạng thái cân bằng về tiền mặt.
- Dấu hỏi (đôi khi còn được gọi là mèo rừng): Những đơn vị kinh doanh có thị phần tương đối thấp trong những thị trường tăng trưởng nhanh luôn đòi hỏi những dòng tiền đầu

tư lớn để tài trợ cho tăng trưởng. Chúng có khả năng sản sinh dòng tiền yếu do vị thế cạnh tranh thấp.

Theo logic của danh mục tăng trưởng/thị phần, những đơn vị "bò sữa" trở thành nhà tài trợ cho những đơn vị kinh doanh đang phát triển khác của doanh nghiệp. Lý tưởng nhất, các đơn vị bò sữa tiền mặt sẽ được sử dụng để tài trợ cho những đơn vị kinh doanh thuộc nhóm dấu hỏi để biến chúng trở thành những đơn vị kinh doanh thuộc nhóm ngôi sao. Vì điều này đòi hỏi một lượng vốn lớn để theo kịp tốc độ tăng trưởng nhanh cũng như để xây dựng thị phần, quyết định đơn vị kinh doanh nào thuộc nhóm dấu hỏi được tài trợ phát triển để trở thành đơn vị ngôi sao trở thành một quyết định chiến lược quan trọng. Một khi đã trở thành đơn vị ngôi sao, đơn vị kinh doanh này cuối cùng sẽ trở thành một con bò sữa tiền mặt khi thị trường của nó tăng trưởng chậm lại. Những đơn vị dấu hỏi không được chọn để đầu tư nên tiến hành chiến lược thu hoạch (quản lý để sinh tiền mặt) cho tới khi nó trở thành đơn vị con chó. Những đơn vị kinh doanh con chó hoặc nên tiến hành thu hoạch hoặc bị giải tán khỏi danh mục. Theo BCG, một doanh nghiệp nên quản lý danh mục đầu tư của mình sao cho có được thứ tự phát triển các đơn vị phù hợp và đảm bảo danh mục luôn ở trạng thái cân bằng tiền mặt.

NHỮNG HẠN CHẾ CỦA KỸ THUẬT NÀY

Tính khả dụng của những mô hình danh mục đầu tư (*portfolio model*) phụ thuộc vào nhiều điều kiện,. Một số điều kiện quan trọng nhất được tóm tắt dưới đây:

- Thị trường phải được xác định hợp lý, có tính đến những kinh nghiệm chia sẻ quan trọng và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thị trường. Đây luôn luôn là vấn đề tinh vi và đòi hỏi những phân tích chi tiết.
- Cơ cấu các ngành (Chương 1) và trong nội bộ ngành (Chương 7) luôn đảm bảo để thị phần tương đối là chỉ số đại diện tốt cho vị thế cạnh tranh và các chi phí tương đối. Điều này thường không đúng.
- Tăng trưởng của thị trường là một chỉ số đại diện tốt cho yêu

cầu đầu tư. Tuy nhiên, lợi nhuận (và dòng tiền) phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nữa.

SỬ DỤNG MA TRẬN TĂNG TRƯỞNG/ THỊ PHẦN TRONG PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Theo những điều kiện này, bản thân ma trận tăng trưởng/thị phần không mấy hữu dụng trong việc quyết định chiến lược cho một đơn vị kinh doanh cụ thể. Những phân tích được mô tả trong cuốn sách này chỉ cần thiết để xác định vị thế cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh và chuyển vị thế này thành một chiến lược cụ thể [3]. Một khi phân tích cơ bản này được hoàn thành, giá trị bổ sung của bản thân biểu đồ danh mục rất nhỏ.

Tuy nhiên, ma trận tăng trưởng/thị phần vẫn là một bộ phận trong phân tích đối thủ cạnh tranh khi kết hợp với những loại phân tích khác được mô tả ở Chương 3. Một doanh nghiệp có thể phác họa, theo khả năng tối đa, danh mục đầu tư của mỗi đối thủ cạnh tranh, tốt nhất là ứng với nhiều thời điểm khác nhau. Danh mục đơn vị kinh doanh mà doanh nghiệp sử dụng để cạnh tranh sẽ cung cấp một số chỉ báo về những câu hỏi đặt ra ở Chương 3 và về những mục tiêu mà công ty mẹ của đối thủ cạnh tranh có thể đang kỳ vọng đạt được; cũng như khả năng tổn thương của nó trước những loại bước đi chiến lược khác nhau. Ví dụ, một đơn vị kinh doanh đang tiến hành chiến lược thu hoạch có thể dễ bị tấn công thị phần. So sánh danh mục đầu tư của các đối thủ cạnh tranh theo thời gian thậm chí có thể xác định rõ ràng những sự chuyển dịch vị thế của đơn vị kinh doanh của đối thủ so với những đơn vị khác trong cùng công ty, và nó có thể cung cấp manh mối về những sứ mệnh chiến lược của đối thủ này. Nếu đối thủ cạnh tranh sử dụng cách tiếp cận danh mục đầu tư tăng trưởng/thị phần trong việc lập kế hoạch, khả năng dự báo của phân tích danh mục đầu tư sẽ lớn hơn. Tuy nhiên, ngay cả khi đối thủ cạnh tranh không sử dụng kỹ thuật này, logic của việc phân bố nguồn lực có thể giúp danh mục đầu tư cung cấp những gợi ý hữu ích.

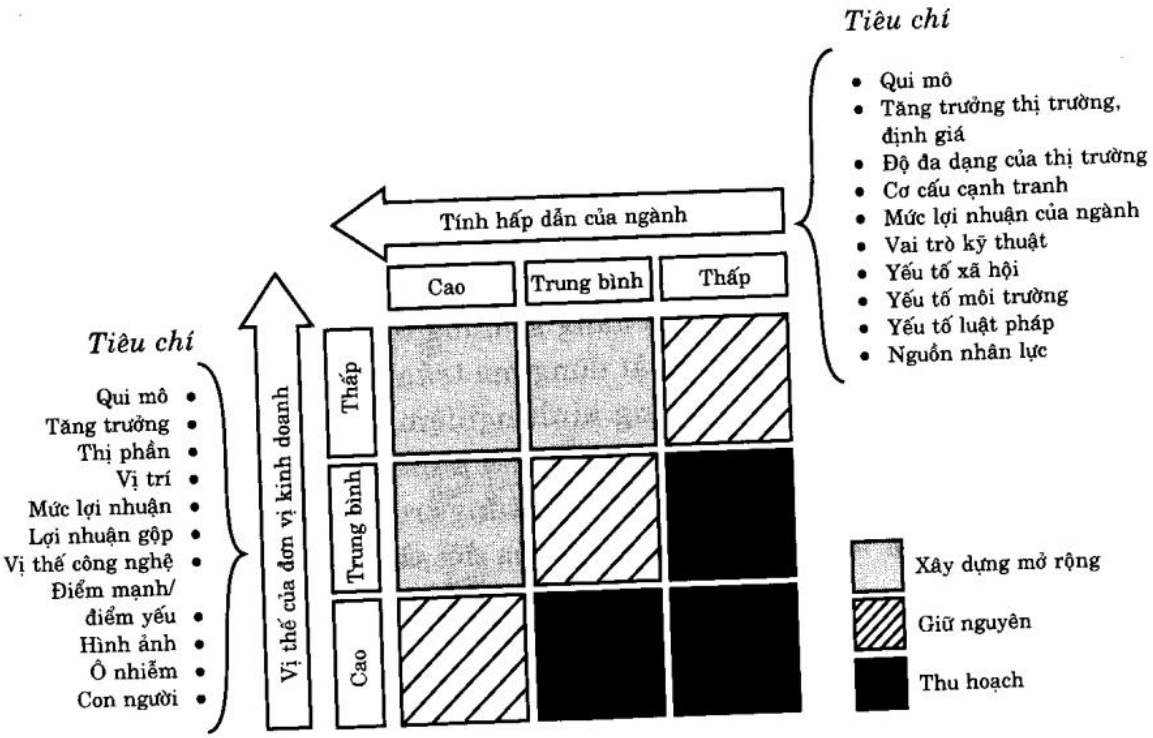
---

3 Lời khuyên "thu hoạch" hay "phát triển thành ngôi sao" không phải là một chỉ dẫn đủ cho hành động quản lý.

Bảng vị thế công ty/tính hấp dẫn ngành
(Company position / Industry attractiveness screen)

Một kỹ thuật khác là sử dụng một ma trận 3x3 được gắn với tên tuổi của General Electric, McKinsey and Company và Shell. Một biến thể đại diện của kỹ thuật này được biểu thị trong Hình A-2. Hai trục trong cách tiếp cận này là tính hấp dẫn của ngành và thế mạnh hoặc vị thế cạnh tranh của đơn vị kinh doanh. Vị trí mà một đơn vị kinh doanh cụ thể nằm trên những trục này được quyết định nhờ phân tích đơn vị đó và ngành của nó, sử dụng những tiêu chí như được liệt kê trong Hình A-2. Tùy thuộc vào vị trí của đơn vị kinh doanh trong ma trận, chiến lược của nó hoặc sẽ là đầu tư vốn để xây dựng vị thế, hoặc là giữ vững vị thế bằng cách cân bằng lượng tiền thu được và lượng tiền sử dụng, hoặc là thu hoạch hay giải thể. Những chuyển dịch trong kỳ vọng về tính hấp dẫn của ngành hoặc vị thế của công ty sẽ đòi hỏi phải đánh giá lại chiến lược. Một doanh nghiệp có thể phác họa danh mục đầu tư của nó trong một ma trận như vậy để đảm bảo phân bổ nguồn lực hợp lý. Doanh nghiệp cũng có thể thử cân bằng danh mục đầu tư bằng cách xác định cơ cấu những đơn vị kinh doanh đã phát triển và đang phát triển và cân đối giữa sản sinh và chi tiêu tiền.

Bảng vị thế công ty/ tính hấp dẫn ngành có khả năng định lượng thấp hơn ma trận tăng trưởng/thị phần và đòi hỏi những đánh giá chủ quan về vị trí trên biểu đồ của một đơn vị kinh doanh cụ thể. Phương pháp này thường bị phê phán là dễ bị bóp méo theo ý muốn của người lập. Kết quả là, đôi khi, các phương pháp định lượng được sử dụng vào những tiêu chuẩn xác định tính hấp dẫn của ngành hoặc vị thế của công ty trong ngành cụ thể, nhằm giúp cho phân tích trở nên "khách quan" hơn. Kỹ thuật sàng lọc phản ánh giả định rằng các đơn vị kinh doanh rất khác nhau và đòi hỏi phân tích riêng về vị thế cạnh tranh và sức hấp dẫn của ngành. Như đã nói ở trên, việc xây dựng danh mục đầu tư tăng trưởng/thị phần trong thực tiễn đòi hỏi áp dụng cùng một phương pháp phân tích đặc thù cho mỗi đơn vị kinh doanh. Vì thế, tính "khách quan" của nó thật sự không mấy khác biệt so với bảng vị thế công ty/ tính hấp dẫn ngành.



Hình A-2: Bảng đo vị trí công ty/tính hấp dẫn của ngành

Cũng giống như ma trận danh mục đầu tư tăng trưởng/thị phần, bảng vị thế của công ty/ tính hấp dẫn ngành đưa ra phương pháp cơ bản kiểm tra tính nhất quán trong việc hoạch định chiến lược cạnh tranh trong một ngành cụ thể. Vấn đề thực sự phải xử lý là quyết định vị trí của đơn vị kinh doanh trên biểu đồ, quyết định liệu vị thế trên biểu đồ có hàm ý một chiến lược rõ ràng và vạch ra một nội dung chiến lược chi tiết để xây dựng, giữ vững hoặc thu hoạch hay không. Những bước này đòi hỏi những phương pháp phân tích chi tiết đã được mô tả trong cuốn sách này, bởi vì những tiêu chuẩn được liệt kê trong Hình A-2 thì không đủ để xác định tính hấp dẫn của ngành, vị thế doanh nghiệp hoặc chiến lược phù hợp. Ví dụ, từ bảng vị thế/ tính hấp dẫn rất khó nhìn ra những gợi ý đầu tư trong một ngành đang suy thoái, hay tư vấn xử lý các tình huống đã được thảo luận ở Chương 12.

Tuy nhiên, tương tự như ma trận tăng trưởng/thị phần, bảng đo vị thế/ tính hấp dẫn ngành cũng có thể góp phần vào phân tích đối thủ cạnh tranh. Nó cũng có thể được dùng để xây dựng danh mục

đầu tư của các đối thủ cạnh tranh ở nhiều thời điểm khác nhau và cung cấp hiểu biết về sứ mệnh chiến lược mà một đơn vị kinh doanh của đối thủ cạnh tranh có thể được giao từ công ty mẹ. Việc sử dụng kỹ thuật ma trận tăng trưởng/thị phần hay vị thế công ty/sức hấp dẫn ngành chủ yếu phụ thuộc vào sở thích (về cơ bản, cả hai kỹ thuật này đều đòi hỏi cùng một phân tích), trừ khi biết rõ đối thủ đang sử dụng kỹ thuật nào. Trong trường hợp này, kỹ thuật mà đối thủ cạnh tranh đang sử dụng có khả năng dự báo tốt nhất. Cần chú ý rằng kỹ thuật dùng ma trận tăng trưởng/thị phần gắn chặt với khái niệm đường kinh nghiệm. Do đó, nếu biết một đối thủ cạnh tranh chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi khái niệm đường kinh nghiệm, cách tiếp cận ma trận tăng trưởng/thị phần có lẽ sẽ dự báo những mục tiêu và hành vi của đối thủ tốt hơn.

PHỤ LỤC B

PHƯƠNG PHÁP TIẾN HÀNH PHÂN TÍCH NGÀNH

Chúng ta nên tiến hành phân tích ngành (*industry analysis*) và các đối thủ cạnh tranh như thế nào? Loại dữ liệu nào là cần thiết và có thể tổ chức chúng ra sao? Những dữ liệu này phải được tìm ở đâu? Phụ lục này sẽ trả lời những câu hỏi này và một số những vấn đề thực tiễn khác có liên quan tới hoạt động phân tích ngành. Về cơ bản, có hai loại dữ liệu về các ngành công nghiệp: những dữ liệu được xuất bản và những dữ liệu được thu thập từ phỏng vấn thành viên trong ngành và các nhà quan sát (dữ liệu thực địa). Phụ lục này sẽ tập trung vào việc nhận diện những nguồn dữ liệu xuất bản và dữ liệu thực địa quan trọng, những điểm mạnh và điểm yếu của chúng, và những chiến lược tiếp cận chúng hiệu quả nhất và theo trình tự tốt nhất.

Phân tích toàn diện về ngành là một nhiệm vụ nặng nề và có thể mất nhiều tháng nếu bắt đầu từ con số không. Khi bắt đầu một phân tích ngành, có một xu hướng là các nhà phân tích luôn đào sâu và thu thập một một khối lượng lớn thông tin chi tiết mà ít chú ý đến việc xây dựng khung phân tích hay cách tiếp cận tổng

thể để phù hợp với những thông tin. Thiếu phương pháp sẽ dẫn tới thất bại, nhầm lẫn và lãng phí nỗ lực. Do đó, trước khi xem xét những nguồn dữ liệu cụ thể, điều quan trọng là phải xem xét một chiến lược tổng thể khi nghiên cứu ngành và những bước khởi động quan trọng.

Chiến lược phân tích ngành

Có hai phương diện quan trọng trong xây dựng một chiến lược phân tích ngành. Phương diện đầu tiên là xác định bạn đang tìm kiếm gì. Muốn biết "bất cứ thứ gì về ngành" là chủ đề quá rộng để có thể chỉ dẫn nghiên cứu. Mặc dù danh sách đầy đủ những vấn đề cụ thể cần giải quyết trong phân tích ngành phụ thuộc vào từng ngành cụ thể, có thể khái quát hóa những thông tin và dữ liệu quan trọng mà nhà nghiên cứu cần tìm kiếm. Các chương trong cuốn sách này đã xác định những đặc trưng cơ cấu chủ chốt của các ngành, những lực lượng quan trọng khiến chúng thay đổi và những thông tin chiến lược cần thiết về các đối thủ cạnh tranh. Những yếu tố này là mục tiêu của phân tích ngành và cốt lõi của khung phân tích xác định những yếu tố này đã được giới thiệu ở các chương 1,3,7,8 và được mở rộng ra những phần còn lại của cuốn sách. Tuy nhiên, vì những đặc trưng về cơ cấu và các đối thủ cạnh tranh này thường không phải là những dữ liệu thô mà là kết quả của việc phân tích các dữ liệu thô, cũng có thể hữu ích nếu các nhà nghiên cứu có một khung phân tích để thu thập dữ liệu thô một cách có hệ thống. Một tập hợp đơn giản nhưng đầy đủ những khu vực có thể thu thập dữ liệu gốc được trình bày trong Hình B-1. Nhà nghiên cứu mô tả được đầy đủ tất cả những vùng này sẽ có thể phát triển một bức tranh toàn diện về cơ cấu ngành và chân dung các đối thủ cạnh tranh.

Với một khung phân tích thu thập dữ liệu, câu hỏi chiến lược thứ hai là trình tự thu thập dữ liệu trong mỗi khu vực. Các lựa chọn có thể trải từ lựa chọn thu thập dữ liệu từ từng khu vực một cho tới thu thập ngẫu nhiên ở các khu vực. Tuy nhiên, như đã gợi ý ở trên, sẽ rất có ích nếu trước hết có được một cái nhìn tổng quan về ngành và chỉ khi đó mới tập trung vào những vấn đề cụ thể.

Kinh nghiệm cho thấy rằng hiểu biết tổng thể sẽ giúp nhà nghiên cứu nhìn ra những dữ liệu quan trọng khi xem xét các nguồn thông tin và tổ chức dữ liệu hiệu quả hơn khi thu thập thông tin.

Những bước sau có thể giúp thu được hiểu biết tổng quan này:

1. *Xác định những đối thủ trong ngành.* Việc xây dựng danh sách sơ bộ các đối thủ cạnh tranh rất có ích, đặc biệt là những doanh nghiệp dẫn đầu. Danh sách những đối thủ cạnh tranh chủ yếu sẽ giúp nhà nghiên cứu nhanh chóng tìm ra những bài báo và tài liệu của công ty (một vài trong số những nguồn thông tin được thảo luận sau sẽ trợ giúp quá trình này). Một cánh cửa để bước vào những nguồn thông tin này là *Bảng Phân loại chuẩn các Ngành công nghiệp* (SIC) trong cuốn *Hướng dẫn chuẩn về Phân loại các Ngành công nghiệp* của Cục thống kê. Hệ thống SIC phân loại các ngành công nghiệp theo nhiều cấp độ khác nhau, trong đó nhóm ngành hai chữ số quá rộng đối với nhiều mục đích còn những nhóm ngành năm chữ số thì lại quá hẹp. Nhóm ngành bốn chữ số (*4-digit industries*) thường là phù hợp để phân tích.

2. *Các nghiên cứu về ngành.* Nếu may mắn, nhà nghiên cứu sẽ có thể tìm thấy những nghiên cứu khá toàn diện có sẵn về ngành hoặc những bài nghiên cứu phổ biến. Đọc những tài liệu này là con đường để nhanh chóng xây dựng được một cái nhìn tổng quan (những nguồn tài liệu nghiên cứu ngành sẽ được thảo luận sau).

3. *Báo cáo thường niên.* Nếu trong ngành có những doanh nghiệp cổ phần, nhà nghiên cứu cần phải sớm tham khảo những báo cáo thường niên. Báo cáo thường niên của một doanh nghiệp có thể chỉ bao gồm số lượng thông tin công bố hạn chế. Tuy nhiên, xem qua báo cáo thường niên của nhiều công ty lớn trong giai đoạn 10-15 năm là một phương pháp tốt để hiểu về ngành. Phần lớn các mặt của doanh nghiệp sẽ được thảo luận vào thời điểm này hay thời điểm khác. Những phần quan trọng nhất của một báo cáo thường niên với cái nhìn tổng thể thường là bức thư của chủ tịch công ty. Nhà nghiên cứu nên tìm kiếm những nguyên nhân gây ra kết quả tài chính tốt và xấu, những nguyên nhân này sẽ thể hiện một số nhân tố quan trọng tạo nên thành công trong ngành. Cần chú ý những điều mà công ty dường như tự hào trong bản báo cáo thường niên của nó, những gì công ty lo lắng và những thay đổi quan trọng nào đã được thực hiện. Cũng có thể có được một số

Hình B-1: Các loại dữ liệu thô trong phân tích ngành

Loại dữ liệu	*Xuất bản*
Dòng sản phẩm	Theo công ty
Khách hàng và hành vi của họ	Theo năm
Các sản phẩm bổ sung	Theo khu vực chức năng
Tăng trưởng	
Tốc độ	
Khuôn mẫu (theo mùa, chu kỳ)	
Các yếu tố quyết định	
Công nghệ sản xuất và phân phối	
Cơ cấu chi phí	
Lợi thế kinh tế nhờ quy mô	
Giá trị gia tăng	
Hậu cần	
Lao động	
Marketing và bán hàng	
Phân đoạn thị trường	
Phương pháp marketing	
Các nhà cung cấp	
Các kênh phân phối (nếu gián tiếp)	
Đổi mới	
Loại	
Nguồn	
Tốc độ	
Các lợi thế kinh tế nhờ quy mô	
Các đối thủ cạnh tranh – chiến lược, mục tiêu, điểm mạnh và điểm yếu, các giả thiết	
Môi trường xã hội, chính trị, luật pháp	
Môi trường kinh tế vĩ mô	

hiểu biết về cách thức tổ chức công ty, quy trình sản xuất và vô số yếu tố khác từ việc nghiên cứu những báo cáo thường niên của một công ty.

Trong quá trình nghiên cứu, nhà nghiên cứu thường sẽ muốn quay trở lại tìm hiểu những báo cáo thường niên và những tài liệu khác. Lần đọc đầu tiên sẽ không thể khám phá ra những sắc thái mà sau đó sẽ trở nên rõ ràng, một khi nhà nghiên cứu đã có được kiến thức đầy đủ về ngành và đối thủ cạnh tranh.

SỚM LAO VÀO THỰC ĐỊA

Có một vấn đề phổ biến khi tiến hành nghiên cứu ngành là các nhà nghiên cứu tiêu tốn quá nhiều thời gian vào việc tìm kiếm những nguồn thông tin xuất bản và sử dụng thư viện trước khi họ bắt đầu sờ đến các nguồn thông tin thực địa (*field sources of information*). Như sẽ thảo luận sau, những nguồn thông tin xuất bản có rất nhiều hạn chế: tính kịp thời, mức độ tổng hợp, chiều sâu v.v... Mặc dù việc có một số hiểu biết cơ bản về ngành rất quan trọng để tối đa hóa giá trị của phỏng vấn thực địa, nhà nghiên cứu không nên đọc hết những nguồn thông tin xuất bản trước khi thực địa. Ngược lại, những thông tin sách vở và thư viện nên được tìm kiếm đồng thời với thông tin thực địa. Chúng thường luôn bổ sung cho nhau, đặc biệt nếu nhà nghiên cứu tích cực yêu cầu những nguồn thông tin thực địa gợi ý những tài liệu xuất bản về ngành. Những nguồn thông tin thực địa thường hiệu quả hơn vì chúng liên quan trực tiếp tới từng vấn đề cụ thể mà không tốn thời gian để đọc những tài liệu không liên quan. Phỏng vấn đôi khi cũng giúp nhà nghiên cứu nhận diện vấn đề. Tuy nhiên, điều này ở một mức độ nào đó, có thể làm mất tính khách quan.

VƯỢT QUA THỬ THÁCH

Kinh nghiệm cho thấy rằng tinh thần của những nhà nghiên cứu ngành thì thường đi theo chu kỳ hình chữ U trong quá trình nghiên cứu. Giai đoạn hưng phấn đầu tiên thường gây ra sự bối rối và thậm chí là hoang mang sợ hãi khi sự phức tạp của ngành đã trở thành rõ ràng và lượng thông tin thu thập được chất đống. Đôi khi trong quá trình nghiên cứu, tất cả những cảm xúc này cùng xuất hiện. Hình mẫu này xuất hiện phổ biến đến nỗi trở thành một chỉ dẫn hữu ích mà nhà nghiên cứu phải nhớ.

Những nguồn thông tin xuất bản dùng trong phân tích ngành và các đối thủ cạnh tranh

Khối lượng thông tin xuất bản có sẵn khác nhau rất lớn giữa

các ngành. Ngành càng lớn, càng lâu đời, thay đổi công nghệ càng chậm thì những thông tin xuất bản càng sẵn có. Thật không may cho các nhà nghiên cứu, nhiều ngành thú vị không thỏa mãn những tiêu chí này và chỉ có rất ít nguồn thông tin xuất bản về ngành. Tuy nhiên, luôn có thể kiếm được những thông tin quan trọng về ngành từ các nguồn xuất bản và cần phải tích cực tìm kiếm những nguồn này. Thông thường, nhà nghiên cứu sẽ phải đối diện với một vấn đề khi sử dụng những nguồn dữ liệu xuất bản để phân tích ngành: đó là những dữ liệu này quá tổng quát và quá thiếu chi tiết. Nếu nhà nghiên cứu bắt đầu tìm kiếm dữ liệu với ý niệm này, anh ta sẽ dễ nhận ra tính hữu ích của dữ liệu tổng hợp và tránh được xu hướng từ bỏ quá dễ dàng.

Có hai nguyên tắc quan trọng có thể thúc đẩy mạnh mẽ quá trình tham khảo tài liệu xuất bản. Đầu tiên, tất cả mọi nguồn thông tin xuất bản phải được nghiên cứu kỹ lưỡng để tìm ra những nguồn tài liệu tham khảo khác, cả nguồn tài liệu xuất bản và nguồn phỏng vấn thực địa. Thông thường, những bài báo sẽ có các trích dẫn cá nhân (các giám đốc điều hành trong ngành, các nhà phân tích chứng khoán v.v...), những người thường không xuất hiện một cách tình cờ, mà thường là những nhà quan sát có tiếng nói đặc biệt hoặc những người biết nhiều thông tin trong ngành.

Nguyên tắc thứ hai là giữ một danh mục tài liệu tham khảo về tất cả những thứ đã phát hiện. Mặc dù đôi khi việc này tốn công sức, ghi lại trích dẫn đầy đủ về nguồn tài liệu không chỉ tiết kiệm thời gian viết phần tài liệu tham khảo ở phần cuối của nghiên cứu mà còn tránh việc các cộng sự nghiên cứu lãng phí nỗ lực đọc lại tài liệu và tránh việc phải ghi nhớ những thông tin đó đến từ đâu. Ghi chép tổng hợp những nguồn thông tin hoặc copy những tài liệu quan trọng rất hữu ích. Nó giảm thiểu việc phải đọc lại và hỗ trợ giao tiếp giữa các nhà nghiên cứu trong nhóm.

Mặc dù các nguồn thông tin xuất bản rất đa dạng, có thể chia chúng thành những nhóm lớn được trình bày ngắn gọn ở dưới đây[1].

1 L. Daniels (1976) là một nguồn thông tin kinh doanh tổng hợp tuyệt vời. Cũng có nhiều dịch vụ tóm tắt thông tin vi tính hóa tài liệu tham khảo và những bài báo trong những thư viện lớn về kinh doanh có thể giúp tăng tốc tìm kiếm tài liệu và phân lợi những tài liệu hữu ích.

CÁC NGHIÊN CỨU VỀ NGÀNH

Những nghiên cứu cung cấp một cái nhìn tổng quan về một số ngành có hai loại. Loại thứ nhất là những cuốn sách nghiên cứu về ngành, thường (nhưng không nhất thiết) được viết bởi các nhà kinh tế. Những nghiên cứu này thường được tìm thấy trong các catalogue ở thư viện và tham khảo chéo từ những nguồn khác. Những doanh nghiệp hoặc quan sát viên trong ngành hầu như luôn biết những nghiên cứu ngành này nếu chúng tồn tại; nên hỏi họ về những cuốn sách này khi tiến hành nghiên cứu.

Loại nghiên cứu thứ hai thường ngắn hơn, tập trung hơn và được thực hiện bởi những hãng tư vấn hoặc chứng khoán, như Frost and Sullivan, Arthur D.Little, Viện nghiên cứu Stanford, và các nhà nghiên cứu ở phố Wall. Đôi khi, những hãng tư vấn chuyên sâu sẽ thu thập dữ liệu trong những ngành cụ thể, như SMART Inc., trong ngành trượt tuyết và IDC trong ngành công nghiệp máy tính. Thông thường, để truy nhập những thông tin này đòi hỏi phải trả phí. Thật không may, mặc dù nhiều danh bạ về những nghiên cứu thị trường được xuất bản, không có danh bạ nào có đủ tất cả danh mục nghiên cứu về các ngành. Cách tốt nhất để biết về các nghiên cứu này là thông qua các nhà quan sát hoặc các doanh nghiệp trong ngành.

HIỆP HỘI THƯƠNG MẠI

Rất nhiều ngành có hiệp hội thương mại, đóng vai trò là trung tâm thu thập dữ liệu ngành và đôi khi xuất bản những thống kê chi tiết về ngành [2]. Những hiệp hội thương mại này khác nhau về mức độ sẵn sàng cho phép nhà nghiên cứu tiếp cận dữ liệu. Tuy nhiên, thông thường, sự giới thiệu từ một thành viên trong hiệp hội có thể giúp nhà nghiên cứu có được sự hợp tác cho phép tiếp cận dữ liệu từ nhân viên hiệp hội.

Cho dù cho các hiệp hội này có phải là nguồn dữ liệu hay không, các nhân viên trong hiệp hội đặc biệt hữu ích vì họ có thể thông báo cho các nhà nghiên cứu về bất cứ nguồn thông tin xuất

2 Có rất nhiều danh bạ xuất bản về các hiệp hội ngành.

bản nào về ngành, xác định những doanh nghiệp chủ chốt trong ngành và thảo luận về những cảm nhận chung của họ hoạt động của ngành, những yếu tố thiết yếu đối với thành công của công ty và những xu hướng phát triển quan trọng của ngành. Một khi đã xây dựng được mối quan hệ với nhân viên của hiệp hội, những người này có thể trở thành một địa chỉ giới thiệu làm quen hữu ích để tiếp cận những doanh nghiệp trong ngành và có thể nhận diện những thành viên trong ngành với những quan điểm khác nhau.

TẠP CHÍ THƯƠNG MẠI

Phần lớn các ngành đều có một hoặc nhiều các tạp chí thường xuyên (thậm chí ra hàng ngày) giới thiệu những sự kiện trong ngành. Một ngành nhỏ có thể được trình bày trong một phần của những ấn phẩm thương mại tổng hợp. Những tạp chí thương mại về khách hàng, các nhà phân phối hoặc các nhà cung cấp cũng thường là những nguồn thông tin hữu ích.

Đọc các tạp chí thương mại trong thời gian dài thường là một phương thức đặc biệt hữu ích để hiểu về sự vận động cạnh tranh và những thay đổi quan trọng trong ngành, cũng như khám phá về những chuẩn mực của nó.

BÁO CHÍ KINH DOANH

Có vô số ấn bản kinh doanh khác nhau đề cập đến các công ty và các ngành. Để có được những tài liệu tham khảo này, có rất nhiều danh mục tài liệu tham khảo tiêu chuẩn, bao gồm *Danh mục ấn bản kinh doanh, Danh mục của tạp chi phố Wall và Danh mục F&S* của Mỹ (và những phiên bản cho Châu Âu và thế giới).

DANH BẠ CÔNG TY VÀ DỮ LIỆU THỐNG KÊ

Có rất nhiều danh bạ về các doanh nghiệp tư nhân và công ty đại chúng ở Mỹ, một số danh bạ cung cấp một lượng hạn chế dữ liệu. Nhiều danh sách danh bạ công ty được liệt kê theo mã phân loại SIC, do đó, chúng giúp cho việc xây dựng một một danh

sách đầy đủ của những thành viên trong ngành. Những danh bạ đầy đủ bao gồm *Thomas Register of Manufacturers, The Dun and Bradstreet Million Dollar Directory and Middle Market Directory, Standard and Poors Register of Corporation, Directors and Executives,* và nhiều ấn bản của Moody khác. Một danh mục các công ty được phân chia theo ngành lớn khác là *Newsfront 30,000 Leading U.S Corporations,* trong đó cũng cung cấp một số thông tin tài chính. Bên cạnh những danh bạ lớn này, những nguồn danh sách công ty lớn khác là những tạp chí tài chính (*Fortune, Forbes*) và các hướng dẫn mua hàng.

Danh mục của *Dun and Bradstreet* thu thập báo cáo tín dụng về mọi công ty có quy mô lớn, dù cho nó là công ty tư nhân hay đại chúng. Những báo cáo này không có sẵn ở các thư viện và chỉ được cung cấp cho các doanh nghiệp thuê bao một chi phí cố định hàng kỳ cao cộng với một khoản phí nhỏ cho từng báo cáo riêng. Báo cáo của *Dun và Bradstreet* là nguồn báo cáo có giá trị về các doanh nghiệp tư nhân. Tuy nhiên, do các dữ liệu cung cấp bởi những công ty này không được kiểm toán, người dùng phải nên thận trọng khi sử dụng. Rất nhiều người dùng đã thông báo những sai sót về thông tin trong các báo cáo này.

Cũng có rất nhiều nguồn dữ liệu thống kê về các dữ liệu như chi tiêu cho quảng cáo và hiệu quả hoạt động trên thị trường chứng khoán.

NHỮNG TÀI LIỆU CỦA CÔNG TY

Phần lớn các công ty công bố rất nhiều tài liệu về bản thân, đặc biệt nếu cổ phiếu của chúng được niêm yết. Bên cạnh những báo cáo thường niên, bản cáo bạch theo mẫu K-10 của Ủy ban chứng khoán Mỹ (SEC), những báo cáo cho cổ đông và những tài liệu nộp cho Chính phủ khác có thể rất hữu ích. Những bài phát biểu hay điều trần của lãnh đạo về hoạt động của doanh nghiệp, thông cáo báo chí, thông tin về sản phẩm, hướng dẫn sử dụng, lịch sử công ty, báo cáo hội nghị hàng năm, bằng sáng chế và thậm chí quảng cáo và rao vặt cũng rất có ích.

NHỮNG NGUỒN THÔNG TIN CHÍNH CỦA CHÍNH PHỦ

Internal Revenue Service (IRS) cung cấp trong *IRS Corporation Source Book of Statistics of Income* những thông tin tài chính hàng năm chi tiết về các ngành (theo quy mô của các doanh nghiệp trong ngành) dựa trên cơ sở mẫu khai thuế của doanh nghiệp. Một phiên bản kém chi tiết hơn của dữ liệu này được xuất bản trong *IRSs Statistics of Income.* Nhược điểm lớn nhất của nguồn thông tin này chính là dữ liệu tài chính của toàn công ty thường được tính vào ngành chính của công ty đó, do đó, gây ra sự thiên lệch trong những ngành mà nhiều thành viên có tính đa dạng hóa cao. Tuy nhiên, dữ liệu của IRS thường có sẵn hàng năm kể từ những năm 1940 và nó là nguồn duy nhất cung cấp dữ liệu tài chính của tất cả các doanh nghiệp trong ngành.

Một nguồn khác của thống kê Chính phủ là từ Cục thống kê. Những thống kê được sử dụng phổ biến là *Census of manufacturers, Census of Retail Trade and Cencus of the Mineral Industries.* Những thống kê này trình bày dữ liệu thông kê từ rất nhiều năm trước. Cũng như dữ liệu của IRS, dữ liệu của Cục thống kê không dẫn chiếu tới các công ty cụ thể mà thay vào đó chia nhỏ thống kê theo mã SIC. Thống kê của Cục cũng cung cấp khá nhiều dữ liệu vùng của các ngành. Không giống như dữ liệu của IRS, dữ liệu của Cục thường được tổng hợp từ những đơn vị nhỏ trong các tập đoàn, như là các nhà máy và kho hàng, thay vì cả tập đoàn. Do vậy, dữ liệu này thì không bị thiên lệch do sự đa ngành của các công ty. Một đặc điểm đặc biệt hữu ích của thống kê *Census of Manufacturers* nằm trong báo cáo đặc biệt của nó: báo cáo *Tỷ lệ tập trung trong các ngành công nghiệp chế tạo.* Báo cáo này cung cấp tỷ lệ phần trăm doanh số bán của 4, 8, 20 và 50 doanh nghiệp lớn nhất trong ngành theo mỗi nhóm ngành chế tạo bốn chữ số của SIC trong toàn bộ nền kinh tế. Một nguồn thông tin hữu ích khác từ Chính phủ là thống kê về thay đổi mức giá trong các ngành, *chỉ số giá bán buôn – wholesale price index*, do Trung tâm Thống kê lao động thu thập.

Những thông tin khác của Chính phủ có thể tìm thấy thông qua vô số ấn phẩm xuất bản hoặc qua liên hệ trực tiếp với Bộ Thương Mại Mỹ và thư viện cua các cơ quan chính phủ khác. Những nguồn

khác của Chính phủ bao gồm báo cáo thường kỳ của các cơ quan, các buổi điều trần tại Quốc hội và thống kê của Cục sở hữu trí tuệ.

NHỮNG NGUỒN THÔNG TIN KHÁC

Một số nguồn xuất bản có tiềm năng hữu ích khác bao gồm:

- Tài liệu về chống độc quyền (antitrust);
- Báo chí ở những địa phương mà doanh nghiệp đặt trụ sở hoặc cơ sở sản xuất;
- Tài liệu thuế địa phương.

Thu thập dữ liệu thực địa cho phân tích ngành

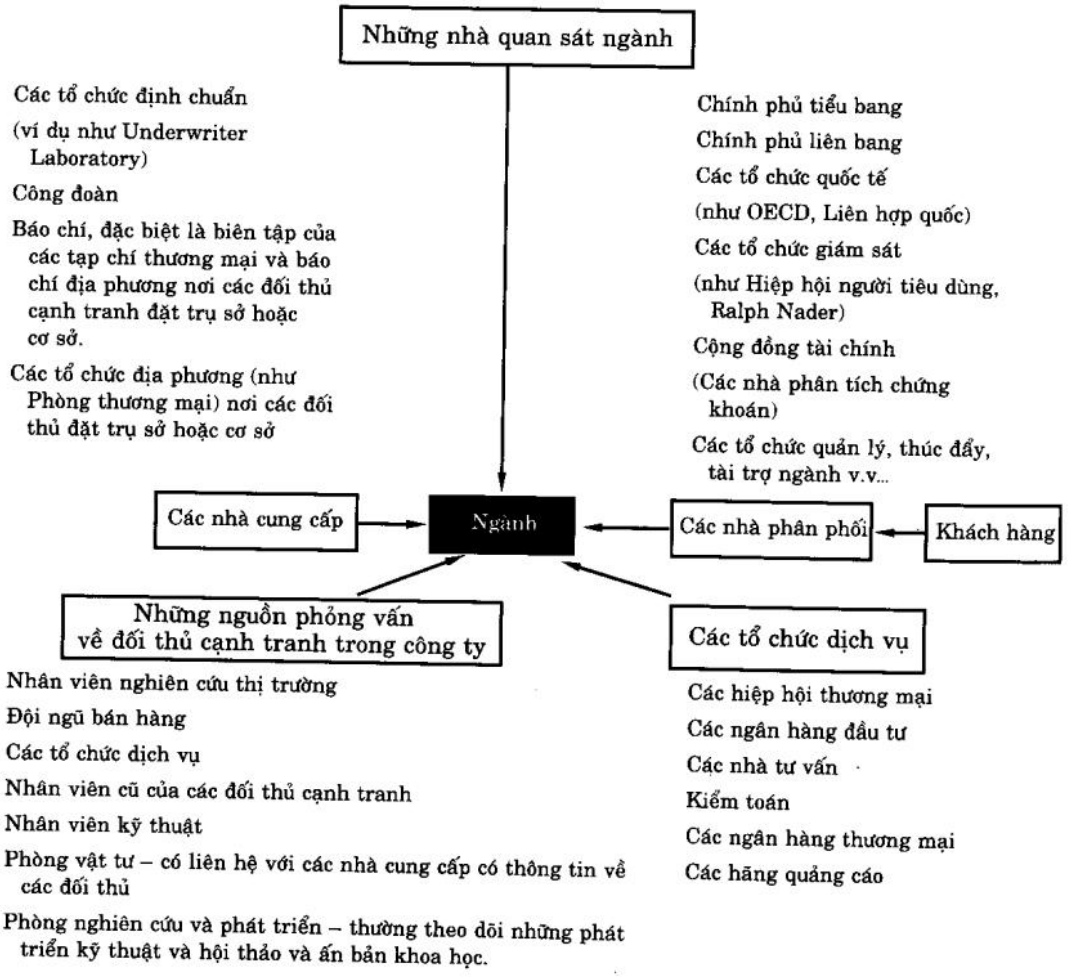
Trong việc thu thập dữ liệu thực địa, việc có được một khung phân tích để nhận dạng các nguồn thông tin tiềm năng, xác định thái độ đối hợp tác của họ với hoạt động nghiên cứu và xây dựng cách tiếp cận họ là rất quan trọng. Hình B-2 trình bày một biểu đồ của những nguồn thông tin thực địa quan trọng nhất: đó là các doanh nghiệp trong ngành, doanh nghiệp và cá nhân ở các ngành liên quan (nhà cung cấp, nhà phân phối, khách hàng), các tổ chức dịch vụ có liên hệ với ngành (bao gồm các hiệp hội thương mại) và những người quan sát ngành (bao gồm cộng đồng tài chính, các cơ quan quản lý v.v...). Mỗi nguồn thông tin này lại có những đặc trưng khác nhau và xác định chúng một cách rõ ràng là rất hữu ích.

NHỮNG ĐẶC TRƯNG CỦA NGUỒN THÔNG TIN THỰC ĐỊA

Khả năng hợp tác của nhà nghiên cứu với những đối thủ cạnh tranh trong ngành có lẽ ít chắc chắn nhất bởi vì những dữ liệu mà họ công bố có nguy cơ gây tổn hại kinh tế cho chính họ. Việc tiếp cận các nguồn thông tin trong ngành đòi hỏi một cấp độ cẩn trọng cao nhất (một số chỉ dẫn sẽ được thảo luận sau). Đôi khi, các doanh nghiệp này hoàn toàn không hợp tác.

Nguồn thông tin nhạy cảm tiếp theo là các tổ chức cung cấp dịch vụ, như các nhà tư vấn, kiểm toán, ngân hàng và nhân viên

Hình B-2: Những nguồn thông tin thực địa cho phân tích ngành



của các hiệp hội thương mại, những người có truyền thống bí mật thông tin về từng khách hàng, mặc dù điều này không áp dụng với những thông tin chung về ngành. Phần lớn những nguồn thông tin khác đều không bị nguy cơ trực tiếp đe dọa từ nghiên cứu ngành và trên thực tế họ thường coi những nghiên cứu này như sự trợ giúp. Phần lớn những nhà quan sát bên ngoài ngành là lãnh đạo của các doanh nghiệp cung cấp hoặc khách hàng, những người đã quan tâm đến các doanh nghiệp trong ngành trong một thời gian dài. Những nhà bán lẻ hoặc đại lý thường cũng là những nguồn thông tin tốt.

Nhà nghiên cứu nên cố gắng trò chuyện với các cá nhân trong những nhóm đối tượng chính bởi vì mỗi người trong số họ có thể cung cấp những dữ liệu quan trọng và giúp kiểm tra chéo thông

tin. Do họ có góc nhìn khác nhau, không có gì đáng ngạc nhiên nếu họ có những tuyên bố khác biệt, thậm chí đối nghịch trực tiếp với nhau. Một trong những nghệ thuật phỏng vấn là kiểm tra chéo và xác minh dữ liệu từ những nguồn khác nhau.

Nhà nghiên cứu có thể thực hiện liên hệ thực địa đầu tiên ở bất cứ điểm nào trong Hình B-2. Đầu tiên, để thu thập thông tin cơ bản, tốt nhất là hãy liên hệ với người có hiểu biết về ngành nhưng không có bất cứ lợi ích cạnh tranh kinh tế nào trong đó. Các bên thứ ba này thường cởi mở hơn và là nguồn tốt nhất để có được hiểu biết tổng quan không thiên lệch về ngành và những thành viên chủ chốt có liên quan, điều này rất quan trọng trong giai đoạn đầu của nghiên cứu. Khi nhà nghiên cứu có đủ hiểu biết để hỏi những câu hỏi sâu hơn, những thành viên trong ngành có thể được nhắm tới. Tuy nhiên, để tối đa hóa cơ hội thành công trong một cuộc phỏng vấn, việc có được sự giới thiệu cá nhân đóng vai trò rất quan trọng, dù có thể là giới thiệu gián tiếp. Điều này có thể chỉ dẫn phương pháp lựa chọn điểm bắt đầu. Nghiên cứu thực địa luôn kèm theo yếu tố cơ hội chủ nghĩa. Theo đuổi một phương pháp phân tích hợp lý sẽ không ngăn cản nhà nghiên cứu có được kết quả nghiên cứu tốt.

Điều quan trọng là phải nhớ rằng rất nhiều thành viên hoặc nhà quan sát trong ngành có sự quen biết cá nhân. Một ngành không phải chỉ gồm những cỗ máy, nó bao gồm nhiều con người. Do đó, một nguồn thông tin có thể dẫn tới một nguồn khác, nếu nhà nghiên cứu tinh thông công việc của họ. Những đối tượng đặc biệt dễ chấp nhận phỏng vấn thực địa thường là những người đã được trích dẫn trong các bài báo. Một phương pháp khác để phát triển các phỏng vấn là tham dự các hội nghị trong ngành để gặp mọi người một cách không chính thức và làm quen.

PHỎNG VẤN THỰC ĐỊA (*FIELD INTERVIEW*)

Những cuộc phỏng vấn thực địa hiệu quả là một quá trình tinh vi và tốn thời gian, nhưng thu thập được số lượng lớn thông tin quan trọng cho nhiều nghiên cứu ngành. Mặc dù mỗi người phỏng vấn sẽ có phong cách riêng của mình, một số nội dung đơn giản sau có thể sẽ rất có ích.

Liên hệ. Thường sẽ có hiệu quả hơn khi liên lạc với những nguồn thông tin tiềm năng bằng điện thoại, hơn là bằng thư, hoặc bằng điện thoại theo sau một lá thư. Người ta thường có khuynh hướng đặt bức thư sang một bên và tránh việc phải quyết định có nên hợp tác hay không. Một cuộc điện thoại thường có sức mạnh hơn và người ta thường có xu hướng hợp tác với một đề nghị rõ ràng và có đầy đủ thông tin hơn là với một lá thư.

Thời gian trễ. Các nhà nghiên cứu nên bắt đầu sắp xếp các cuộc phỏng vấn càng sớm càng tốt, vì thời gian trễ có thể rất dài và lịch làm việc rất khó để điều phối. Có thể mất hàng tháng để sắp xếp và hoàn thành một phỏng vấn. Mặc dù cần ít nhất một tuần đối với hầu hết các cuộc phỏng vấn, nhà nghiên cứu có thể phỏng vấn với thời gian trễ ngắn khi đối tượng thay đổi lịch làm việc. Sẽ tốt hơn nếu nhà nghiên cứu xác định một số lượng các nguồn thông tin thay thế cho mọi chuyến đi phỏng vấn. Nếu thời gian cho phép, ho có thể sẵn sàng gặp sau một thông báo ngắn.

Đối ứng. Khi sắp xếp một cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn nên có một cái gì đó để trao đổi lại cho người được phỏng vấn để cảm ơn thời gian mà họ dành cho phỏng vấn. Quà tặng này có thể là một đề nghị thảo luận (dĩ nhiên là có chọn lựa) về một số quan sát của nhà nghiên cứu dựa trên kết quả nghiên cứu hay những phản hồi về bình luận của người được phỏng vấn hoặc tóm tắt hoặc trích dẫn kết quả từ bản thân công trình nghiên cứu khi có thể.

Tổ chức của nhà nghiên cứu. Một nhà nghiên cứu sẽ phải chuẩn bị để giới thiệu về tổ chức của bản thân và một vài thông tin về khách hàng của mình nếu nghiên cứu này được thực hiện cho một tổ chức khác. Nhà nghiên cứu phải có trách nhiệm đạo đức cảnh báo người được phỏng vấn nếu thông tin có thể được sử dụng làm tổn hại tới họ. Nếu tên của tổ chức hay khách hàng của nhà nghiên cứu không thể được tiết lộ, cần phải thông báo cho người được phỏng vấn về lợi ích kinh tế của doanh nghiệp hay khách hàng trong ngành được nghiên cứu. Nếu không thế, những người được phỏng vấn thường không (hoặc không nên) chấp nhận cuộc phỏng vấn. Việc không thể thông báo rõ ràng về doanh nghiệp

hoặc khách hàng thường của nhà nghiên cứu thường sẽ giới hạn (dù không nhất thiết phá hoại) tính hữu ích của cuộc phỏng vấn.

Tính kiên nhẫn. Dù cho người phỏng vấn có kỹ năng tốt thế nào, việc lên lịch phỏng vấn luôn là một quá trình buồn chán. Nhiều khi cuộc phỏng vấn bị từ chối hoặc người được phỏng vấn công khai tỏ ra không hào hứng với nó. Đây là bản chất của vấn đề đi phỏng vấn, nên người phỏng vấn không nên ngã lòng vì điểm này. Một người được phỏng vấn thường sẽ hào hứng hơn rất nhiều khi cuộc gặp bắt đầu và mối quan hệ giữa hai bên trở nên gần gũi hơn.

Sự tin cậy. Người phỏng vấn sẽ nâng cao được tính tin cậy trong việc sắp xếp các cuộc phỏng vấn và tiến hành chúng nhờ có một số hiểu biết về hoạt động kinh doanh. Những hiểu biết này phải được thể hiện sớm, ngay khi mới liên lạc cũng như trong cuộc phỏng vấn. Nó khiến cho cuộc phỏng vấn thêm thú vị và có thể hữu ích đối với chủ thể.

Làm việc theo nhóm. Phỏng vấn là một công việc mệt mỏi và nên được tiến hành theo nhóm hai người nếu nguồn lực cho phép. Mỗi khi một thành viên hỏi, người khác có thể ghi chép và nghĩ câu hỏi tiếp theo. Nó cũng cho phép một người phỏng vấn giữ được liên hệ bằng ánh mắt trong khi người khác ghi chép. Làm việc nhóm cũng cho phép thực hiện rà soát sau khi tiến hành hoặc vào cuối ngày phỏng vấn, điều giúp nhà nghiên cứu xem lại và làm rõ các bản ghi chép, kiểm tra tính nhất quán, phân tích cuộc phỏng vấn và tổng hợp kết quả. Nhiều công việc sáng tạo trong nghiên cứu ngành được thực hiện trong những lúc này. Một người phỏng vấn một mình cũng nên dành thời gian cho hoạt động này.

Các câu hỏi. Khả năng thu thập dữ liệu chính xác phụ thuộc vào việc hỏi những câu hỏi không thiên lệch, không định kiến hoặc giới hạn câu trả lời hay đưa ra những nhận định của cá nhân người phỏng vấn. Người phỏng vấn phải rất nhạy cảm để không đưa ra những tín hiệu về câu trả lời ưa thích thông qua thái độ, âm

điệu hoặc từ ngữ. Phần lớn mọi người muốn hợp tác và dễ đồng ý và những tín hiệu này có thể gây thiên lệch câu trả lời.

Ghi chép. Bên cạnh việc ghi chép, nhà nghiên cứu có thể có lợi nếu ghi lại những quan sát của mình về cuộc phỏng vấn. Những xuất bản phẩm nào mà người được phỏng vấn sử dụng? Những quyển sách nào ở trên giá? Văn phòng được trang trí như thế nào? Chúng trang trọng hay tuềnh toàng? Người được phỏng vấn có mẫu sản phẩm nào trong văn phòng không? Những loại thông tin này thường cung cấp những gợi ý hữu ích trong phân tích trao đổi trong phỏng vấn đồng thời cung cấp chỉ dẫn về những nguồn thông tin bổ sung.

Những mối quan hệ. Điều quan trọng là nhận ra rằng chủ thể được phỏng vấn là con người, chưa bao giờ gặp nhà nghiên cứu, có những điểm đặc trưng tính cách riêng, và có thể không chắc chắn về việc nên nói gì hoặc không nói gì. Phong cách và ngôn từ, dáng điệu và thái độ, ngôn ngữ cơ thể .... của chủ thể cung cấp những đầu mối quan trọng và nên được chẩn đoán nhanh chóng. Một người phỏng vấn giỏi thường rất lão luyện trong việc xây dựng mối quan hệ với người được phỏng vấn. Cố gắng để thích nghi đối với phong cách của người được phỏng vấn, hạ thấp mức độ không chắc chắn và làm cho sự trao đổi mang tính cá nhân hơn là quan hệ công việc trừu tượng sẽ nâng cao chất lượng và tính chân thực, khách quan của thông tin thu nhận được.

Chính thức hay phi chính thức. Phần lớn những thông tin thú vị thường đến sau khi cuộc phỏng vấn chính thức kết thúc. Ví dụ, nếu nhà nghiên cứu có thể dàn xếp được một chuyến thăm quan nhà máy, người được phỏng vấn có thể trở nên cởi mở hơn khi bối cảnh quá ư nghiêm túc trong văn phòng được xóa bỏ. Nhà nghiên cứu nên nỗ lực để sắp đặt những cuộc phỏng vấn sao cho có thể vượt qua được những nghi thức cố hữu. Điều này có thể thực hiện bằng cách gặp gỡ trong những không gian trung lập, một cuộc đi dạo, đi ăn trưa hay khám phá và thảo luận về những chủ đề quan tâm chung bên cạnh những câu hỏi về ngành.

Dữ liệu nhạy cảm. Bắt đầu một cuộc phỏng vấn với những câu hỏi không ẩn chứa nguy cơ sẽ tốt hơn là hỏi nhiều câu hỏi cụ thể hoặc những dữ liệu tiềm năng nhạy cảm. Trong những tình huống có thể có lo lắng về những dữ liệu nhạy cảm, tốt nhất là nên nói thẳng ngay khi bắt đầu phỏng vấn là mình không hỏi về những dữ liệu độc quyền mà là những đánh giá về ngành. Thông thường, các cá nhân sẽ sẵn sàng cung cấp những dữ liệu mang tính chất áng chừng, xấp xỉ hoặc làm tròn mà có thể đặc biệt hữu ích cho người phỏng vấn. Các câu hỏi nên được đưa ra như sau: "Số lượng nhân viên bán hàng mà doanh nghiệp ông xấp xỉ 100 hay 500?"

Mở rộng nguồn tham khảo. Một nhà nghiên cứu nên thường xuyên dành thời gian trong cuộc phỏng vấn cho việc hỏi những câu hỏi như: Chúng tôi nên nói chuyện với ai nữa? Những ấn bản phẩm nào chúng tôi nên tìm kiếm? Liệu có những hội nghị nào có ích mà nên tham dự? (nhiều ngành có hội nghị trong tháng giêng và tháng hai). Có những cuốn sách nào hữu ích? Cách thức để tối đa hóa lợi ích của những cuộc phỏng vấn là có thêm nguồn tham khảo từ mỗi người. Nếu một người được phỏng vấn sẵn sàng giới thiệu một người khác, nhà nghiên cứu nên tận dụng cơ hội này. Nó sẽ tạo điều kiện rất lớn cho việc sắp xếp những cuộc phỏng vấn tiếp theo.

Phỏng vấn qua điện thoại. Phỏng vấn qua điện thoại có thể có hiệu quả ở giai đoạn sau của nghiên cứu khi các câu hỏi có tính tập trung cao. Phỏng vấn qua điện thoại hiệu quả nhất với các nhà cung cấp, khách hàng, nhà phân phối và những nguồn bên thứ ba khác.

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH
COMPETITIVE STRATEGY

Michael E. Porter

Người dịch:
Nguyễn Ngọc Toàn

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng, Q.3, Tp.HCM

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Nguyễn Minh Nhựt

Biên tập:	Thành Nam
	Nguyễn Dương Hiếu
Sửa bản in:	Thành Nam
Bìa:	Họa sĩ Hữu Bắc
Trình bày:	Thanh Tân

Đơn vị liên doanh
CÔNG TY TNHH SÁCH DÂN TRÍ (DT BOOKS)

11C Nguyễn Kiệm, P.3, Q.Gò Vấp, Tp.HCM
VPGD: 42/4 Hồ Hảo Hớn Q.1
ĐT: 08. 62784851 - 08. 62751674

Khổ 16x24cm, số ĐKKH: 61-2010/CXB/320-282/Tre
Quyết định xuất bản số 945B/QĐ-Tre, ngày 31 tháng 12 năm 2010.
In 500 cuốn, tại Xí nghiệp in Nguyễn Minh Hoàng.
In xong và nộp lưu chiểu Quý I/2011.