TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

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

LỢI THẾ CẠNH TRANH

Competitive Advantage

Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

dtBOOKS

Lợi Thế Cạnh Tranh

Tác giả: Michael E. Porter

Người dịch: Nguyễn Phúc Hoàng

Nhà xuất bản: Nxb Trẻ

Nhà phát hành: Sách Dân Trí

Epub (02/2019): @lamtam, tve-4u.org

https://thuviensach.vn

Lời giới thiệu

Xuất bản lần đầu năm 1985, cuốn sách này là sự bổ sung chính yếu cho tác phẩm *Chiến lược cạnh tranh* (Competitive Strategy). Nếu *Chiến lược cạnh tranh* tập trung vào các ngành kinh doanh, thì *Lợi thế cạnh tranh* lại chủ yếu nói về các công ty và doanh nghiệp. Mục tiêu của tôi là khái niệm hóa một công ty, với những nguồn gốc cơ bản của lợi thế cạnh tranh và tính bền vững của lợi thế đó.

Trọng tâm của tác phẩm này là một lý thuyết dựa trên hoạt động (activity-based theory) của công ty. Để cạnh tranh trong bất kỳ ngành nào, các công ty phải thực hiện một loạt những hoạt động riêng rẽ như thực hiện đơn hàng, tiếp xúc khách hàng, lắp ráp sản phẩm, đào tạo nhân viên v.v… Chính các hoạt động này, vốn ở tầm nhỏ hẹp hơn các chức năng như marketing hay R&D, mới là nơi phát sinh chi phí và tạo ra giá trị cho người mua. Chính chúng mới là các đơn vị cơ bản (basic units) của lợi thế cạnh tranh [1].

Lợi thế cạnh tranh đưa ra khái niệm về Chuỗi giá trị (value chain) – là khung mẫu cơ sở để tư duy một cách chiến lược về các hoạt động trong doanh nghiệp; đồng thời đánh giá chi phí và vai trò tương đối của chúng trong việc khác biệt hóa. Khác biệt giữa giá trị (mức mà người mua sẵn sàng thanh toán cho một sản phẩm hay dịch vụ) với chi phí thực hiện các hoạt động cần thiết để tạo ra sản phẩm/dịch vụ ấy sẽ quyết định mức lợi nhuận. Chuỗi giá trị giúp ta hiểu rõ các nguồn gốc của giá trị cho người mua (buyer value) đảm bảo một mức giá cao hơn cho sản phẩm, cũng như lý do tại sao sản phẩm này có thể thay thế sản phẩm khác. Chiến lược là một cách sắp xếp và kết hợp nội tại các hoạt động một cách nhất quán, cách thức này phân biệt rõ ràng doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

Cũng chính cái nhìn dựa trên hoạt động này cho ta cơ sở để suy nghĩ về chiến lược tại các doanh nghiệp đa ngành. *Lợi thế cạnh tranh* đi sâu khám phá vai trò của sản phẩm /dịch vụ thay thế trong cạnh tranh, cũng như phân tích lợi thế cạnh tranh trong một số ngành cụ thể [2]. Các hoạt động cũng là công cụ cơ

https://thuviensach.vn

bản để kiểm tra lợi thế hay bất lợi của việc đa dạng hóa. Khả năng tạo ra giá trị gia tăng thông qua cạnh tranh ở các doanh nghiệp đa ngành có thể được lý giải qua việc chia sẻ các hoạt động hoặc chuyển các kỹ năng độc nhất giữa các hoạt động khác nhau trong doanh nghiệp. Điều đó cho phép khái niệm "tổng lực" (synergy) trở nên rõ ràng và nhất quán. *Lợi thế cạnh tranh* nghiên cứu những vấn đề này, cũng như những thách thức về mặt tổ chức của sự cộng tác giữa các chức năng kinh doanh (cross-business collaboration) [3]. Với làn sóng mới của sự sáp nhập, các giá trị cạnh tranh bị đặt dấu hỏi, thì các vấn đề này tiếp tục gây ra nhiều sự quan tâm mới.

Cuối cùng, cách nhìn doanh nghiệp dựa trên các hoạt động của nó cũng tạo điều kiện cho việc đánh giá các chiến lược quốc tế, hay nói cách khác, cho sự cạnh tranh giữa những địa phương và quốc gia khác nhau. Khi tham gia cạnh tranh quốc tế, một doanh nghiệp có thể "trải rộng" các hoạt động của nó lên nhiều địa điểm, quốc gia khác nhau (tôi đặt tên cho khái niệm này là configuration – cấu hình, cấu trúc của doanh nghiệp), nhưng vẫn hoàn toàn có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bằng việc phối kết hợp các hoạt động này. Tuy nhiên, do *Lợi thế cạnh tranh* đã quá dày và phức tạp, tôi quyết định sẽ phát triển các vấn đề "quốc tế" này ở trong một cuốn sách khác [4]. Tiếp đó, một cách tự nhiên, tôi lại nghiên cứu vai trò riêng của địa điểm đối với lợi thế cạnh tranh. Đó chính là chủ đề của cuốn sách thứ ba trong bộ sách này, mang tên *Lợi thế cạnh tranh quốc gia* [5].

13 năm sau khi *Lợi thế cạnh tranh* được xuất bản lần đầu tiên, hồi tưởng lại, tôi cảm thấy hạnh phúc nhất khi các khái niệm chính yếu của nó được sự chấp nhận của mọi người. Những cụm từ như lợi thế cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh bền vững giờ đây đã trở nên phổ biến. Khái niệm "hoạt động" không chỉ phổ biến trong khi nói về cạnh tranh và chiến lược, mà còn quan trọng trong việc nghiên cứu các vấn đề về chức năng như quản trị dịch vụ, hay vai trò của công nghệ thông tin trong cạnh tranh. Tính toán chi phí dựa trên hoạt động trở thành một tiêu chuẩn mới trong kế toán quản trị, ngay cả khi đây chưa thể là một công cụ chiến lược.

https://thuviensach.vn

Ngoài ra, khi hồi tưởng lại, *Lợi thế cạnh tranh* còn là một sự hài lòng đặc biệt cho cá nhân tôi với tư cách một học giả. Trong khi *Chiến lược cạnh tranh* là sự phát triển các lý thuyết trong kinh tế học công nghiệp, *Lợi thế cạnh tranh* dường như là tác phẩm mang tính khai phá trong lĩnh vực này, cả trong quản trị học và kinh tế học. Thực ra, tác phẩm này là kết quả của sự nỗ lực giải một câu đố của tôi. Câu đố như sau: bằng cách nào chúng ta có thể tìm ra một cách thức có hệ thống để kiểm tra nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh, gắn liền với chi phí và khác biệt hóa, đồng thời vạch ra sự khác biệt căn bản giữa các công ty? Hiện nay tôi hoàn toàn tin rằng chính các hoạt động đã cho chúng ta công cụ cần thiết đó. Càng nghiên cứu, tôi càng thấy khái niệm này được chứng minh rõ ràng và hùng hồn hơn nhiều so với dự tính ban đầu.

Tại sao vậy? Bởi cuốn sách này đưa ra phương pháp vượt ra ngoài những kiểu mô tả đặc điểm một chiều hoặc đơn nhất của lợi thế cạnh tranh. Đa số các công trình nghiên cứu trước đây trong lĩnh vực này gắn lợi thế với quy mô và thị phần, và điều này thực ra đã quá đơn giản hóa vấn đề. Một là, tại một số bộ phận của doanh nghiệp, quy mô và thị phần quan trọng hơn nhiều so với chi phí và khác biệt hóa. Hai là, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường hoạt động tốt hơn các doanh nghiệp có quy mô lớn trong nhiều ngành kinh doanh. Cuối cùng, ngay cả khi quy mô và thị phần gắn liền với hiệu quả của sản xuất kinh doanh, thì chúng thường chỉ là kết quả, chứ không phải là nguyên nhân của lợi thế cạnh tranh.

Một số nỗ lực khác nhằm giải thích lợi thế cạnh tranh - chẳng hạn như điểm mạnh và điểm yếu, các yếu tố thành công, hay các khả năng riêng biệt - đều đúng khi thừa nhận rằng một doanh nghiệp là đa dạng và có nhiều sự tương tác. Song những nỗ lực ấy lại thất bại trong việc giải thích nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh một cách có hệ thống và sâu sắc, cũng như không gắn chúng với khả năng sinh lời. Cuốn sách *Lợi thế cạnh tranh* bắt đầu với tiền đề rằng lợi thế cạnh tranh xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau; sau đó đưa ra cách thức gắn lợi thế cạnh tranh với những hoạt động cụ thể cũng như cách liên kết các hoạt

https://thuviensach.vn

động ấy với nhau và với hoạt động của nhà cung cấp, khách hàng. Cuốn sách này cũng nghiên cứu những nguyên nhân tiềm tàng của lợi thế trong một hoạt động cụ thể: lý do tại sao một doanh nghiệp đạt chi phí thấp hơn, bằng cách nào mà các hoạt động tạo ra giá trị hữu hình cho người mua. Nó nhấn mạnh rằng đa số vị thế cạnh tranh tốt bắt nguồn từ các hoạt động khác nhau. Lợi thế dựa trên một số ít các hoạt động dễ bị phát hiện và bắt chước bởi các đối thủ cạnh tranh. Sau hết, hoạt động và chuỗi giá trị cho ta cái nhìn về doanh nghiệp như là một hệ thống phụ thuộc lẫn nhau (interdependent system), trong đó các bộ phận riêng lẻ phải mang tính nhất quán về nội tại.

Nói rộng hơn, *Lợi thế cạnh tranh* giúp chiến lược trở nên vững chắc hơn, khả thi hơn. Các hoạt động - tức những gì một doanh nghiệp làm – nói chung là hữu hình, quan sát được, và do đó, có thể quản lý được. Khi đó, chiến lược không chỉ là một tầm nhìn chung chung, nó đã trở thành một sự kết hợp các hoạt động riêng lẻ mà doanh nghiệp lựa chọn, trong sự so sánh với các đối thủ của mình. Chiến lược theo đuổi chi phí thấp, chẳng hạn, sẽ gồm một bộ các lựa chọn về hoạt động không giống với chiến lược khác biệt hóa.

Các hoạt động chính là cây cầu nối giữa chiến lược và việc triển khai. Khi chiến lược được định nghĩa trên những khái niệm chung về định vị, thì sự phân biệt rõ ràng giữa chiến lược với cấu trúc là có ý nghĩa và cần thiết. “Là cái gì” và “bằng cách nào” là hoàn toàn khác nhau. Tuy nhiên, khi ý thức rằng doanh nghiệp là một tập hợp nhiều hoạt động khác nhau, dường như những phân định trước kia giữa chiến lược, chiến thuật và tổ chức trở nên lu mờ. Chiến lược giờ đây là một loạt các hoạt động nhất định, nhằm đến việc cung cấp một loạt giá trị cho những khách hàng cụ thể nào đó. Đặc điểm của mỗi hoạt động thể hiện cách thức thực hiện hoạt động đó, bao gồm cả nhân lực và vật lực, cũng như các sắp xếp về tổ chức liên quan. Do đó, các khả năng cùng năng lực làm việc trở thành bộ phận của các hoạt động cụ thể, hơn là mang tính trừu tượng, xa rời chi phí và giá trị tạo ra cho người mua.

Các chức năng mà nhiều người cho là mang tính tổ chức (như hệ thống bồi hoàn, đào tạo, quy trình ra quyết định .v.v…) cũng chỉ là những hoạt động. Tôi

https://thuviensach.vn

gọi chúng là những hoạt động hỗ trợ, phân biệt với những hoạt động trực tiếp liên quan tới việc sản xuất, phân phối, marketing sản phẩm, dịch vụ. Ngay các hoạt động hỗ trợ cũng có thể là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Việc kết hợp các hoạt động để cạnh tranh theo một cách thức nhất định cũng góp phần hình thành quan hệ trong hợp đồng với nhân viên và các doanh nghiệp khác. Các hoạt động cũng tạo ra một khung mẫu trong việc xác định các biên giới tổ chức.

Các hoạt động cũng làm cho chiến lược trở nên mang tính thực hành. Nói cách khác, coi doanh nghiệp như là tập hợp các hoạt động khác nhau chính là coi mỗi cá nhân là một phần của chiến lược. Điều này cũng giải thích tại sao các nhân viên phải hiểu về chiến lược, sao cho lý lẽ trong các hoạt động của họ cũng như cách thức chúng liên hệ với những hoạt động khác là rõ ràng.

Các ý tưởng trong *Lợi thế cạnh tranh* khi triển khai mang tính thách thức nhiều hơn so với các ý tưởng trong *Chiến lược cạnh tranh* , vì chúng đòi hỏi một cái nhìn sâu sắc và toàn diện hơn đến mọi công việc của doanh nghiệp. Trong một thế giới nơi các nhà quản trị có xu hướng thiên về những chỉ thị đơn giản, việc phân tích hoạt động một cách chi tiết đã và đang mang tính thách thức cao. Việc cố gắng tìm ra những ví dụ để minh họa chuỗi giá trị trong công việc cũng gặp phải những hạn chế thực tế. Tính phức tạp của một doanh nghiệp khiến không thể chỉ đưa ra những ví dụ ngắn; song muốn nghiên cứu tình huống một cách sâu hơn thì lại gặp khó khăn về tiết lộ thông tin. Đa số các công ty thành công đều xem cấu hình hoạt động của họ là thứ gì đó bí mật, độc quyền. Thực ra mà nói, chính sự khó khăn để hiểu được cấu hình hoạt động từ bên ngoài là một lý do quan trọng giải thích tại sao lợi thế cạnh tranh lại trở nên bền vững.

Ngày nay, hơn một thập kỷ sau lần xuất bản đầu tiên của *Lợi thế cạnh tranh* , các ý tưởng của nó vẫn đang tiếp tục lan tỏa. Trong lĩnh vực cạnh tranh và chiến lược, nơi có xu hướng phân biệt rõ ràng giữa các yếu tố bên ngoài (cấu trúc ngành và định vị) và bên trong (các năng lực cốt lõi, các nguồn lực chủ yếu), một số ý kiến cho rằng yếu tố bên trong là quan trọng hơn. Việc đối lập

https://thuviensach.vn

chiến lược cạnh tranh với các năng lực cốt lõi / các nguồn lực chủ yếu thực chất là đã đi lạc đề, tạo ra một sự phân biệt giả tạo.

Thật quá đơn giản khi suy nghĩ rằng các vị thế cạnh tranh và những kỹ năng bên trong, uy tín, hay năng lực tổ chức, có thể được tách biệt nhau. Thực tế thì các hoạt động kết nối chúng lại với nhau. Rõ ràng doanh nghiệp vừa là một tập hợp các hoạt động, vừa là một tập hợp các nguồn lực và năng lực. Nhưng hoạt động là những gì một doanh nghiệp làm, chúng xác định các nguồn lực và năng lực nào là liên quan. Các hoạt động cung cấp sự liên kết giữa vị thế sản phẩm và vị thế thị trường sản phẩm. Có thể quan sát và thực hiện các hoạt động, chúng liên quan trực tiếp đến chi phí và sự khác biệt. Một chiến lược cụ thể sẽ làm cho đa số nguồn lực và năng lực trở nên có giá trị, trong khi một chiến lược khác lại làm giảm thiểu giá trị của chúng. Nếu các nguồn lực và năng lực bị tách rời khỏi hoạt động, chiến lược và ngành kinh doanh, các doanh nghiệp trở nên có xu hướng hướng nội. Có nhiều điều cần nghiên cứu về tài sản của một doanh nghiệp, song không phải nghiên cứu một cách riêng rẽ.

Lợi thế cạnh tranh tạo cơ sở nền móng cho việc mô tả và đánh giá chiến lược, liên kết nó với hành vi doanh nghiệp, giúp hiểu được nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Đồng thời cuốn sách này cũng tạo cơ sở cho những nghiên cứu sâu hơn. Khi nhìn lại, rõ ràng *Lợi thế cạnh tranh* đã dẫn dắt tôi đến các chủ đề trong những nghiên cứu gần đây của mình: Tại sao những khác biệt về hoạt động đem lại những vị thế cạnh tranh khác nhau lại có thể xảy ra? Khi nào thì diễn ra sự đánh đổi giữa những vị thế? Điều gì khiến cho các hoạt động là khó bắt chước? Bằng cách nào các hoạt động trở nên ăn khớp với nhau? Các vị thế độc nhất đã được hình thành và phát triển như thế nào?

Tất nhiên, một điều rõ ràng nữa là việc cần nghiên cứu tại sao doanh nghiệp này lại hoạt động tốt hơn doanh nghiệp kia. Và cũng còn nhiều việc phải tìm hiểu về quy trình theo đó các doanh nghiệp tìm ra một chiến lược duy nhất, triển khai nó, thay đổi nó khi điều kiện thay đổi. Câu trả lời cho những vấn đề

https://thuviensach.vn

trên đương nhiên là không đơn giản, đòi hỏi những suy nghĩ và nghiên cứu sâu sắc, toàn diện.

Michael E. Porter

Brookline, Massachusetts

01/1998

---

[1] *1 - Các sách về tái cấu trúc (re-engineering) doanh nghiệp sử dụng khái niệm quá trình (process). Đôi khi khái niệm này cũng có thể hiểu là các hoạt động (activities), hoặc một loạt hoạt động xuyên suốt qua nhiều phòng ban chức năng trong một tổ chức. Tuy nhiên, trong bất kỳ trường hợp nào thì khái niệm cơ bản vẫn là như nhau – các vấn đề về chiến lược cũng như vận hành đều được hiểu rõ nhất ở tầm mức hoạt động (activity level).*

[2] *- Các tác giả Adam Brandenburger và Barry Nalebuff trong cuốn sách Co-opetition (NXB Currency/Doubleday, New York, 1996) đã trình bày rất sâu sắc và sống động về vai trò của sản phẩm thay thế.*

[3] *- Các khái niệm này được phát triển tiếp tục trong bài báo "Từ lợi thế cạnh tranh đến Chiến lược cạnh tranh" của M.E.Porter trên tạp chí Harvard Business Review, số tháng 5&6, 1987.*

[4] *- M.E.Porter "Competition in Global Industries - Cạnh tranh trong các ngành kinh doanh toàn cầu", Harvard Business School*

https://thuviensach.vn

Press, Boston, 1986.

[5]- *M.E.Porter "The competition Advantage of Nations - Lợi thế cạnh tranh quốc gia", The Free Press, New York, 1990.*

https://thuviensach.vn

Lời nói đầu

Trong các thị trường cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh nằm ở vị trí trung tâm trong thành tích hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sau nhiều thập kỷ phát triển và mở rộng kinh doanh, nhiều tập đoàn kinh doanh đã "mất dấu" lợi thế cạnh tranh trong cuộc đua tăng trưởng và theo đuổi quá trình khác biệt hóa. Ngày nay, tầm quan trọng của lợi thế cạnh tranh lớn hơn bao giờ hết, khi mức tăng trưởng trở nên chậm lại với hầu hết các công ty, khi các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước không bao giờ cảm thấy "miếng bánh" cho họ là đủ.

Cuốn sách này nói về cách thức một công ty tạo lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh. Đây là kết quả của việc nghiên cứu và thực hành chiến lược cạnh tranh của tác giả trong thập niên vừa qua. Cuốn sách thể hiện niềm tin sâu sắc của tác giả rằng thất bại của đa số các chiến lược là do việc không có khả năng chuyển một chiến lược cạnh tranh rộng lớn thành các bước hành động chi tiết, cụ thể; những hành động cần thiết để đạt được lợi thế cạnh tranh. Các khái niệm trong cuốn sách này hướng tới việc xây dựng một cầu nối giữa thiết lập và triển khai chiến lược, thay vì coi chúng là hai đề tài riêng biệt như đa số các sách vở hiện nay trong lĩnh vực này.

Tác phẩm trước của tôi, cuốn *Chiến lược cạnh tranh* , lập ra một khung mẫu phân tích ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh, đồng thời liệt kê ba chiến lược tổng quát để đạt lợi thế cạnh tranh: chiến lược tìm kiếm lợi thế về chi phí, chiến lược khác biệt hóa, và chiến lược tập trung. Nay, *Lợi thế cạnh tranh* bàn về cách thức đưa các chiến lược đó vào thực hành. Bằng cách nào một công ty đạt được lợi thế chi phí bền vững? Làm sao để có được sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh? Bằng cách nào chọn được một phân khúc thị trường để giành được lợi thế từ chiến lược tập trung? Khi nào và làm sao một công ty có thể có lợi thế cạnh tranh với một chiến lược phối hợp trong nhiều ngành khác nhau? Tính không chắc chắn được đưa vào quá trình theo đuổi lợi thế cạnh tranh như thế nào? Làm sao để giữ vững vị thế cạnh tranh? Đó chính là những vấn đề đặt ra trong cuốn sách này.

Lợi thế cạnh tranh xuất phát chủ yếu từ giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo ra cho khách hàng. Lợi thế có thể ở dưới dạng giá cả thấp hơn đối thủ cạnh tranh

https://thuviensach.vn

(trong khi lợi ích cho người mua là tương đương), hoặc việc cung cấp những lợi ích vượt trội so với đối thủ khiến người mua chấp nhận thanh toán một mức giá cao hơn. Tác giả sử dụng một công cụ mang tên "chuỗi giá trị" nhằm tách người mua, nhà cung cấp và doanh nghiệp thành một loạt các hoạt động phân biệt nhưng kết nối với nhau, từ đó tạo ra giá trị. Chuỗi giá trị sẽ được nhắc đi nhắc lại nhiều lần trong cuốn sách này, cùng với nó là các nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh, và cách chúng liên hệ với giá trị cho người mua.

Thực ra, lợi thế cạnh tranh không phải là một khái niệm gì mới mẻ. Nhiều sách vở đã từng có dịp bàn trực tiếp hay gián tiếp về vấn đề này. Kiểm soát chi phí, tạo sự khác biệt, tập trung vào một phân khúc… tất cả đều được quan tâm đến từ lâu. Cuốn sách này liên quan đến nhiều lĩnh vực khác nhau, bởi marketing, sản xuất, kiểm soát, tài chính và nhiều hoạt động khác trong doanh nghiệp đều có vai trò nhất định trong lợi thế cạnh tranh. Tương tự, đã từng có nhiều nghiên cứu về chính sách kinh doanh và kinh tế học công nghiệp đề cập đến đề tài này. Tuy nhiên, không thể hiểu đầy đủ về lợi thế cạnh tranh nếu không kết hợp tất cả các lĩnh vực nói trên vào trong một cái nhìn toàn cảnh doanh nghiệp. Với việc xem xét nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh theo một cách thức bao quát, toàn diện, tác giả hy vọng cung cấp một góc nhìn mới rút ra từ, chứ không phải thay thế cho, những nghiên cứu trước đây. Không thể ghi nhận hết sự đóng góp của những nghiên cứu trong nhiều ngành khác nhau có ảnh hưởng lên những ý tưởng trong cuốn sách này; song rõ ràng, cuốn sách không thể hoàn thành mà không có những nghiên cứu nói trên.

Đối tượng của cuốn sách là những người thực hành, chịu trách nhiệm về chiến lược công ty, những người phải quyết định cách thức có được lợi thế cạnh tranh; cũng như tất cả những ai muốn tìm hiểu về công ty và thành tích hoạt động của nó. Thực ra, các nguồn tiềm năng của lợi thế cạnh tranh xuất hiện mọi nơi trong công ty. Mỗi phòng ban, đơn vị kinh doanh, chi nhánh v.v… đều có một vai trò cần được xác định và thấu hiểu. Mọi nhân viên, dù liên quan hay không liên quan đến quá trình lập chiến lược, đều phải nhận ra vai trò của họ trong việc giúp công ty có và duy trì được lợi thế cạnh tranh.

https://thuviensach.vn

Ngoài ra, các học giả nghiên cứu về cạnh tranh bên ngoài lĩnh vực chiến lược cũng có nhu cầu liên hệ nghiên cứu của họ với một khái niệm tổng quát về lợi thế cạnh tranh. Tôi hy vọng những độc giả nói trên đều cảm thấy cuốn sách này là cần thiết và có giá trị.

Tôi đã nhận được nhiều sự giúp đỡ quý báu để hoàn thành cuốn sách này. Trường kinh doanh Harvard đã cho tôi một môi trường nghiên cứu lý tưởng, nơi tôi có thể hưởng lợi từ truyền thống học thuật đa ngành cũng như sự liên kết chặt chẽ giữa nghiên cứu và thực hành. Ông Hiệu trưởng John McArthur không chỉ là người bạn thân luôn động viên khuyến khích tôi, mà còn cung cấp cho tôi những nguồn lực đáng kể, cũng như tạo cơ hội liên kết nghiên cứu với trách nhiệm giảng dạy của tôi. Raymond Corey, Giám đốc Khối nghiên cứu, cũng là một "đồng minh" vững chắc của tôi trong nghiên cứu này. Nhóm nghiên cứu Chính sách kinh doanh tại Harvard đã giúp hình thành quan điểm của chủ đề này, và tôi đặc biệt biết ơn C.Roland Christensen vì sự hỗ trợ, cũng như biết ơn anh và Kenneth Andrews đã chia sẻ những kiến thức quý báu. Tôi cũng đã dựa vào những nghiên cứu của mình trong kinh tế học công nghiệp, cũng như sự động viên liên tục về học thuật từ Richard Caves.

Cuốn sách này không thể hoàn thành mà không có những đóng góp mang tính sáng tạo cao của bạn bè đồng nghiệp, những người đã cùng làm việc và cộng tác với tôi trong mấy năm vừa qua. John R. Wells, Phó Giáo sư tại Harvard, đồng nghiệp của tôi, đã góp nhiều ý kiến cho các chương 3 và 9. Những nghiên cứu của riêng ông về chiến lược cạnh tranh hứa hẹn sẽ góp phần quan trọng vào lĩnh vực này. Pankaj Ghemawat, Phó giáo sư tại Harvard, cùng dạy môn lập chiến lược với tôi, cũng đưa ra những nhận xét vô cùng bổ ích, ngoài ra cũng tham gia những nghiên cứu trong lĩnh vực này. Mark B. Fuller, trước là Phó Giáo sư Harvard, nay làm cho công ty Monitor, đã cùng dạy và làm việc với tôi trong nhiều năm. Những ý tưởng của ông đã ảnh hưởng lên suy nghĩ của tôi trong toàn bộ cuốn sách, nhất là những phần trong chương 11. Cũng làm việc tại Monitor, Catherine Hayden là nguồn động viên và nguồn

https://thuviensach.vn

cung cấp những nhận xét rất quan trọng cho cuốn sách này. Những ý kiến của bà đặc biệt quan trọng cho tôi khi viết chương 4.

Joseph B. Fuller từng cùng làm việc với tôi cả trong nghiên cứu và thực hành trong lĩnh vực chiến lược. Trong quá trình chuẩn bị bản thảo, ông đã cho tôi những nhận xét sâu sắc, cùng những thấu hiểu xuất sắc về mặt khái niệm. Richard Rawlinson, đồng nghiệp tại Harvard, cùng tham gia nghiên cứu với tôi, và cho những nhận xét xác đáng về nhận thức. Ngoài ra, còn có những người đã không tiếc thời gian dành cho việc phản hồi nhận xét về nội dung cuốn sách, bao gồm Mark Albion, Robert Eccles, Douglas Anderson, Elon Kohlberg và Richard Meyer, tất cả là những đồng nghiệp tại Harvard. Michael Bell, Thomas Craig, Mary Kearney và Mark Thomas cùng cộng tác với tôi trong việc đưa những ý tưởng vào thực hành, cũng như đóng góp cho những suy nghĩ của tôi khi thực hiện cuốn sách. Jane Kenney Austin, Eric Evans và Paul Rosetti cũng góp phần trong việc nhận xét và nghiên cứu những đề tài quan trọng. Cuối cùng, tôi cảm ơn nhận xét đóng góp của đồng nghiệp từ các trường kinh doanh khác, như Richard Schmalensee và John Stengrevics.

Tôi đã không thể vượt qua những khó khăn và sức ép khi viết cuốn sách này nếu không có sự tận tụy của người trợ lý Kathleen Svensson. Không chỉ tổ chức, sắp xếp các công việc, cô còn giám sát việc chuẩn bị bản thảo một cách hoàn hảo nhất. Xin bày tỏ lòng biết ơn đến Robert Wallace và những biên tập viên khác tại NXB Free Press, những người đã thể hiện lòng kiên nhẫn và tinh thần hợp tác cao đối với một tác giả “cứng cổ” và hay cãi như tôi. Tôi cũng xin cảm ơn các học viên MBA và nghiên cứu sinh tiến sĩ tại Harvard, những người đã động viên, cổ vũ tôi trong quá trình nghiên cứu. Xin cảm ơn Deborah Zylberberg vì sự động viên, khích lệ liên tục của bà. Cuối cùng, tôi cũng bày tỏ lòng biết ơn với rất nhiều nhà thực hành chiến lược, những người đã chia sẻ các quan tâm và các vấn đề với tác giả trong nghiên cứu này.

https://thuviensach.vn

I NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

https://thuviensach.vn

1 Chiến lược Cạnh tranh: Các Khái niệm Cơ bản

Cạnh tranh là vấn đề cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Sự cạnh tranh cũng xác định tính phù hợp của các hoạt động của doanh nghiệp để đạt đến kết quả sau cùng, chẳng hạn như cải tiến, liên kết văn hóa hoặc sự thực thi đúng đắn. Chiến lược cạnh tranh là sự tìm kiếm vị thế cạnh tranh thuận lợi trong ngành – đấu trường chính của các cuộc cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh nhằm mục đích tạo lập một vị thế thuận lợi và bền vững trước những sức ép quyết định sự cạnh tranh trong ngành.

Có 2 vấn đề trọng tâm làm nền tảng cho việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh. Thứ nhất: mức độ hấp dẫn của ngành để có thể mang lại lợi nhuận lâu dài và các yếu tố quyết định điều này. Không phải mọi ngành nghề đều đem lại những cơ hội như nhau về lợi nhuận. Và những thuận lợi vốn có của ngành chính là thành phần chủ chốt để xác định những thuận lợi của doanh nghiệp. Vấn đề trọng tâm thứ hai trong chiến lược cạnh tranh là những yếu tố quyết định về vị thế cạnh tranh tương đối trong ngành. Trong nhiều ngành, vài doanh nghiệp có lợi nhuận cao hơn nhiều so với các doanh nghiệp khác, bất chấp mức lợi nhuận trung bình của ngành.

Sẽ là không toàn diện nếu thiếu đi một trong hai vấn đề trên khi doanh nghiệp lựa chọn chiến lược cạnh tranh. Một doanh nghiệp hoạt động trong một lĩnh vực hấp dẫn sẽ có thể không thu được lợi nhuận hấp dẫn nếu họ đã chọn cho mình một vị thế cạnh tranh kém. Ngược lại, một doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh tốt nhưng hoạt động trong lĩnh vực không đem lại nhiều lợi nhuận, thì những nỗ lực tiếp theo của họ để củng cố vị thế chỉ đem lại lợi nhuận chẳng đáng kể [1]. Đây là 2 vấn đề có tính năng động: mức độ hấp dẫn của ngành và vị thế cạnh tranh thì luôn thay đổi. Theo thời gian, mức độ hấp dẫn của ngành nghề sẽ gia tăng hoặc giảm sút, và vị thế cạnh tranh phản ánh trận chiến bất tận giữa các đối thủ cạnh tranh. Ngay cả những ổn định trong thời gian dài cũng có thể đột ngột kết thúc vì những dịch chuyển trong cạnh tranh.

https://thuviensach.vn

Cả mức độ hấp dẫn của ngành và vị thế cạnh tranh đều có thể được một doanh nghiệp xây dựng nên, điều này làm cho việc chọn lựa chiến lược cạnh tranh trở nên vừa thách thức vừa hào hứng. Trong khi mức độ hấp dẫn của ngành phần nào được phản ánh qua nhiều yếu tố mà một doanh nghiệp chỉ có ảnh hưởng không đáng kể lên các yếu tố đó, thì chiến lược cạnh tranh lại có quyền năng đáng kể để làm cho một ngành trở nên hấp dẫn hơn hoặc kém hấp dẫn đi. Cùng lúc đó, doanh nghiệp có thể khẳng định rõ ràng hoặc hạ thấp vị thế của mình trong ngành thông qua lựa chọn các chiến lược. Như thế thì chiến lược cạnh tranh không chỉ giúp doanh nghiệp phản ứng lại với môi trường kinh doanh mà còn nỗ lực tạo ra môi trường theo hướng thuận lợi cho mình.

Hai vấn đề trọng tâm trong chiến lược cạnh tranh cũng chính là cốt lõi trong nghiên cứu của tôi. Cuốn sách *Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và các đối thủ cạnh tranh* giới thiệu những khung mẫu phân tích để hiểu rõ về ngành nghề và các đối thủ cạnh tranh, lập công thức cho chiến lược cạnh tranh tổng thể. Quyển sách mô tả 5 nguồn lực cạnh tranh quyết định mức độ hấp dẫn của ngành và những căn nguyên của nó, cũng như việc những nguồn lực này thay đổi theo thời gian sẽ ảnh hưởng như thế nào đến chiến lược. Sách cũng xác định 3 chiến lược tổng quát để có lợi thế cạnh tranh, chỉ ra làm thế nào để phân tích đối thủ cạnh tranh, dự đoán và làm ảnh hưởng đến những động thái của họ, sắp xếp các đối thủ vào các nhóm chiến lược và đánh giá vị trí hấp dẫn nhất trong ngành. Tiếp đến, sách này cũng áp dụng những khung mẫu phân tích trên trong phạm vi những ngành quan trọng của môi trường kinh doanh mà tôi gọi là những đặc điểm cấu trúc ngành *(structural settings)* , kể cả những ngành được phân chia rời rạc, các ngành đã được hợp nhất, các ngành đang trong thời kỳ phát triển, các ngành đang suy thoái và những ngành mang tính toàn cầu. Sau cùng, sách này khảo sát những quyết định quan trọng có tính chiến lược phát sinh trong bối cảnh của ngành nghề, bao gồm việc tích hợp theo chiều dọc (vertical integration), mở rộng công suất (capacity expansion) và xâm nhập thị trường (entry).

Cuốn sách này dùng khung mẫu trong *Chiến lược Cạnh tranh* làm xuất phát điểm. Chủ đề trọng tâm của sách là làm thế nào mà một doanh nghiệp có thể thực sự tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh trong ngành của mình – cách thức

https://thuviensach.vn

thực thi chiến lược tổng thể trên diện rộng. Mục đích của tôi là xây dựng một cầu nối giữa "chiến lược" và "thực hiện", chứ không chỉ xem xét 2 đối tượng này một cách độc lập hoặc là chỉ quan tâm đến "thực hiện" – nét đặc trưng của các nghiên cứu trước đây.

Về cơ bản, lợi thế cạnh tranh phát sinh từ các giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo ra cho người mua, giá trị này phải lớn hơn các chi phí của doanh nghiệp đã phải bỏ ra. Giá trị là mức mà người mua sẵn lòng thanh toán, và một giá trị cao hơn (superior value) xuất hiện khi doanh nghiệp chào bán các tiện ích tương đương nhưng với mức giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh; hoặc cung cấp các tiện ích độc đáo và người mua vẫn hài lòng với mức giá cao hơn bình thường. Có 2 loại lợi thế cạnh tranh cơ bản: chi phí tối ưu (cost leadership) và khác biệt hóa (differentiation). Quyển sách này mô tả cách làm như thế nào để một doanh nghiệp có thể có lợi thế về chi phí hoặc doanh nghiệp sẽ tự mình khác biệt hóa. Sách minh họa sự lựa chọn phạm vi cạnh tranh hoặc phạm vi hoạt động của doanh nghiệp có thể đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định các chiến lược cạnh tranh. Kết luận lại, tác phẩm này chuyển tải 3 khái niệm, liên kết với những khái niệm khác đã được nhắc đến trong các tác phẩm trước của tôi, thành những gợi ý tổng quát cho các chiến lược cạnh tranh theo kiểu "tấn công" hay "phòng thủ", ảnh hưởng của những bất ổn đến việc lựa chọn chiến lược. Sách không những đề cập đến chiến lược cạnh tranh trong một ngành nghề riêng lẻ mà còn là chiến lược tổng quát cho những doanh nghiệp đa ngành. Lợi thế cạnh tranh trong một ngành có thể được tăng cường mạnh mẽ thông qua mối quan hệ với các đơn vị kinh doanh trong những ngành khác có liên quan, nếu thực sự đã có mối quan hệ này. Mối quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh là phương tiện chủ yếu để từ đó các doanh nghiệp đa ngành tạo ra giá trị, làm nền móng củng cố chiến lược. Tôi sẽ giải thích mối quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh được xác định và chuyển hóa vào chiến lược tổng thể như thế nào, cũng như việc làm thế nào để đạt được mối quan hệ trong thực tế, bất chấp những cản trở mang tính tổ chức của các doanh nghiệp đa ngành.

Mặc dù những điểm nhấn trong tác phẩm này của tôi có khác biệt so với các tác phẩm trước đây, nhưng thực tế chúng đã bổ sung lẫn nhau một cách mạnh mẽ. Điểm nhấn trong *Chiến lược Cạnh tranh* là cấu trúc của ngành nghề và

https://thuviensach.vn

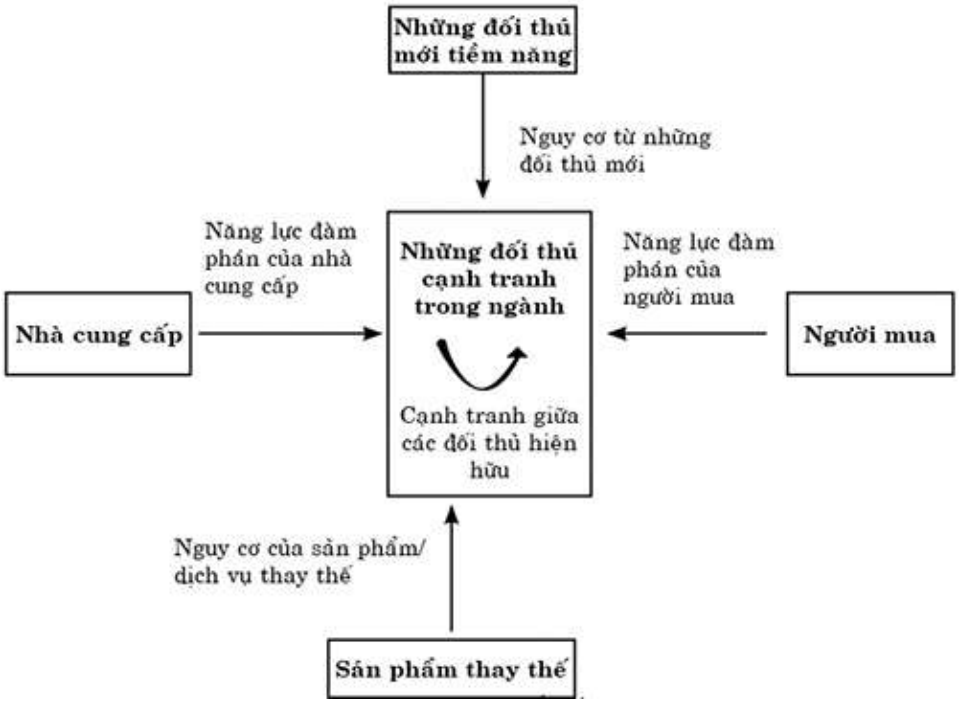
phân tích các đối thủ trong bối cảnh của nhiều ngành khác nhau, bao hàm nhiều gợi ý về lợi thế cạnh tranh. Tác phẩm này bắt đầu với việc nắm bắt những hiểu biết về ngành nghề, động thái của các đối thủ, và thể hiện cách thức để chuyển tải những hiểu biết này vào lợi thế cạnh tranh. Những hành động tạo ra lợi thế cạnh tranh thường đem lại kết quả quan trọng ảnh hưởng đến cấu trúc của ngành và phản ứng của đối thủ cạnh tranh, cũng vì vậy mà tôi sẽ thường xuyên quay lại những đề tài này.

Cuốn sách này có thể được đọc mà không cần liên hệ với cuốn *Chiến lược Cạnh tranh* , tuy vậy năng lực hỗ trợ các doanh nghiệp trong thực tế về hoạch định chiến lược sẽ bị giảm sút nếu độc giả chưa quen với các khái niệm cơ bản đã nhắc đến ở tác phẩm trước. Trong chương này, tôi sẽ mô tả chi tiết những khái niệm đó. Thảo luận về các khái niệm cơ bản sẽ là một cách hiệu quả để trình bày những khái niệm và kỹ thuật trong quyển sách này. Trong quá trình làm việc, tôi cũng sẽ chỉ ra những vấn đề quan trọng nhất khi áp dụng những khái niệm cơ bản vào thực tế. Và như vậy, ngay cả những độc giả đã xem qua tác phẩm trước của tôi vẫn có thể hào hứng xem lại.

Phân tích cấu trúc của ngành

Yếu tố hàng đầu có tính nền tảng quyết định đến khả năng sinh lợi của doanh nghiệp chính là mức độ hấp dẫn của ngành. Chiến lược cạnh tranh phải xuất phát từ những hiểu biết sâu sắc về quy luật cạnh tranh, điều này quyết định mức độ hấp dẫn của ngành. Mục đích sau cùng của chiến lược cạnh tranh là để đương đầu và, một cách lý tưởng, thay đổi những quy luật này theo chiều hướng có lợi cho doanh nghiệp. Trong bất cứ ngành nghề nào, cho dù là ở phạm vi trong nước hay quốc tế, ngành sản xuất hay dịch vụ [2], quy luật cạnh tranh thể hiện qua 5 nguồn áp lực: sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới, nguy cơ từ các sản phẩm/dịch vụ thay thế, áp lực từ khách hàng, áp lực từ nhà cung cấp và áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại (Hình 1-1)

https://thuviensach.vn



Tổng hợp 5 nguồn lực này sẽ quyết định khả năng trung bình của các doanh nghiệp trong ngành về việc thu được lợi nhuận trên vốn đầu tư cao hơn chi phí sử dụng vốn. Áp lực của 5 nguồn lực này khác nhau tùy vào mỗi ngành, và thay đổi theo sự phát triển của từng ngành. Kết quả là mọi ngành nghề đều không giống nhau so với quan điểm về lợi ích cố hữu. Trong vài ngành có thuận lợi khi xem xét 5 áp lực; chẳng hạn như dược phẩm, nước uống không cồn và xuất bản cơ sở dữ liệu, nhiều doanh nghiệp đã thu được kết quả hấp dẫn. Tuy nhiên, trong các ngành có sức ép cao từ một nguồn hoặc nhiều hơn như ngành cao su, thép và trò chơi điện tử, ít doanh nghiệp có thể thành công bất chấp những nỗ lực lớn trong quản lý của họ. Khả năng sinh lợi của một ngành không phải phụ thuộc vào chức năng của sản phẩm hoặc là sản phẩm chứa đựng công nghệ cao hay thấp, mà là do cấu trúc của ngành. Vài ngành rất "tầm thường" như thư đóng dấu bưu điện (thay tem) và kinh doanh ngũ cốc lại mang lại rất nhiều lợi nhuận, trong khi những ngành hấp dẫn, có công nghệ cao như máy tính cá nhân và truyền hình cáp lại không thuận lợi cho nhiều doanh nghiệp tham gia.

Mô hình 5 lực xác định khả năng đem lại lợi nhuận cho các ngành bởi vì nó ảnh hưởng đến giá cả, chi phí và những yêu cầu về đầu tư cho các doanh nghiệp tham gia vào ngành – các yếu tố liên quan đến lợi nhuận so với mức

https://thuviensach.vn

đầu tư. Ví dụ như ảnh hưởng của người mua sẽ tác động đến giá cả, tương tự như nguy cơ xuất hiện các sản phẩm/dịch vụ thay thế. Sức ép của người mua cũng sẽ ảnh hưởng đến chi phí và đầu tư, bởi vì những khách hàng "mạnh" sẽ đòi hỏi những dịch vụ đắt giá. Khả năng mặc cả của các nhà cung cấp sẽ quyết định chi phí nguyên vật liệu thô và các chi phí đầu vào khác. Sức ép của việc cạnh tranh sẽ ảnh hưởng đến giá cả cũng như chi phí cho việc cạnh tranh trong cùng lĩnh vực, chẳng hạn như máy móc thiết bị, phát triển sản phẩm, quảng cáo và khả năng kinh doanh. Nguy cơ xuất hiện các đối thủ mới sẽ đặt mức giới hạn cho giá cả và hình thành những đầu tư cần thiết để ngăn cản những đối thủ mới này.

Sức mạnh của mỗi nguồn lực trong 5 nguồn kể trên là một chức năng của *cấu trúc ngành* , và cũng là nét đặc trưng cơ bản về kinh tế và kỹ thuật của ngành đó. Những yếu tố cơ bản của cấu trúc ngành được thể hiện trong hình 1-2 [3]. Cấu trúc ngành ổn định một cách tương đối, tuy nhiên nó có thể biến đổi theo thời gian cùng với sự phát triển của ngành. Những thay đổi về cấu trúc sẽ làm thay đổi sức mạnh tổng thể của các nguồn lực và sự tương quan giữa chúng, từ đó có thể tạo những ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến khả năng sinh lợi của ngành. Khuynh hướng phát triển của ngành là những gì ảnh hưởng đến cấu trúc của ngành đó, điều này rất quan trọng trong xây dựng chiến lược.

Nếu như 5 nguồn lực và những yếu tố quyết định về cấu trúc của chúng chỉ phụ thuộc vào bản chất đặc thù ngành thì chiến lược cạnh tranh lại chủ yếu dựa vào việc chọn lựa đúng ngành nghề và hiểu rõ 5 nguồn lực này hơn các đối thủ khác. Mặc dù đây chắc chắn là những nhiệm vụ quan trọng cho bất cứ doanh nghiệp nào và là nội dung thiết yếu trong chiến lược cạnh tranh của nhiều ngành nhưng một doanh nghiệp thường lại không bị hạn chế trong cấu trúc của ngành. Các doanh nghiệp, thông qua chiến lược của mình, có thể làm ảnh hưởng đến 5 nguồn lực. Nếu doanh nghiệp có thể thiết lập nên cấu trúc, về cơ bản họ có thể thay đổi mức độ hấp dẫn của ngành theo chiều hướng cao hơn hoặc kém đi. Rất nhiều chiến lược thành công đã thay đổi quy tắc cạnh tranh theo kiểu này.

https://thuviensach.vn

Hình 1-2. Những yếu tố của cấu trúc ngành

Hình 1-2 nêu bật những yếu tố trong cấu trúc của ngành có thể dẫn dắt sự cạnh tranh trong ngành đó. Trong bất cứ ngành riêng biệt nào, không phải mọi nguồn lực trong số 5 lực đều có tầm quan trọng như nhau và những yếu tố cấu trúc đặc thù quan trọng cũng sẽ khác nhau. Mọi ngành đều là duy nhất với cấu trúc rất riêng. Mô hình 5 lực cho phép các doanh nghiệp xem xét cả tổng thể phức hợp lẫn chi tiết những yếu tố mấu chốt trong cuộc cạnh tranh của ngành, cũng như việc xác định các chiến lược cải tiến để phát triển ngành và khả năng sinh lợi của ngành. Mô hình 5 lực không loại trừ nhu cầu sáng tạo trong việc tìm kiếm cách thức cạnh tranh mới mà còn hướng dẫn tiềm năng sáng tạo của các cấp quản lý vào những khía cạnh quan trọng nhất của cấu trúc ngành cho khả năng sinh lợi cao nhất trong thời gian dài. Trong quá trình vận hành, mô hình nhằm mục đích nâng cao ưu thế thông qua khám phá các khát vọng cải tiến có tính chiến lược.

Các chiến lược thay đổi cấu trúc ngành có thể là con dao hai lưỡi, bởi một doanh nghiệp hoặc có thể sẵn sàng tàn phá cấu trúc và khả năng sinh lợi của ngành; hoặc làm cho ngành phát triển. Chẳng hạn như một thiết kế mới của sản phẩm làm hạn chế bớt rào cản cho những đối thủ mới muốn tham gia hoặc gia tăng sự xáo trộn trong các đối thủ cạnh tranh hiện tại, sẽ có thể làm suy yếu khả năng sinh lợi trong dài hạn của ngành, mặc dù người khởi xướng có thể nhất thời thu được mức lợi nhuận cao. Hoặc thời gian giảm giá kéo dài cũng làm cho việc khác biệt hóa trở nên trì trệ. Ví dụ: trong ngành thuốc lá sợi, các

https://thuviensach.vn

loại thuốc lá điếu đại trà không có nhãn hiệu thương mại đều tiềm ẩn nguy cơ đe dọa đến cấu trúc ngành. Các loại sản phẩm đại trà này đều làm gia tăng mức độ nhạy cảm về giá của người mua, khởi tạo sự cạnh tranh về giá và thuận lợi hơn cho những đối thủ mới khi quảng cáo [4]. Tương tự như vậy, các liên doanh giữa những nhà sản xuất nhôm lâu đời nhằm mục đích phân chia rủi ro và hạ thấp chi phí sử dụng vốn cũng có khả năng làm suy yếu cấu trúc ngành. Những đơn vị kỳ cựu này mời gọi nhiều đối thủ cạnh tranh mới, có nguy cơ cạnh tranh tiềm ẩn, gia nhập ngành và giúp những người mới này vượt qua những cản trở đáng kể để cạnh tranh. Các liên doanh cũng làm tăng thêm sự cản trở khi họ muốn ngừng hoạt động bởi vì để được vậy cần phải có sự đồng ý của tất cả các bên tham gia.

Các doanh nghiệp thường có những lựa chọn chiến lược mà không xem xét đến những hậu quả về cấu trúc của ngành trong dài hạn. Họ nhìn thấy mình đã đạt được vị thế cạnh tranh sau một động thái thành công nhưng lại bỏ qua dự đoán về hậu quả của những phản ứng cạnh tranh. Nếu những đối thủ lớn cũng có những động thái tương tự thì cấu trúc của ngành sẽ bị phá hỏng nặng nề và điều này sẽ tệ hại hơn cho tất cả những đơn vị khác. Những doanh nghiệp "tàn phá ngành" kiểu này thường là những doanh nghiệp hạng hai đang tìm kiếm cách thức để vượt qua những bất lợi trong cạnh tranh, hoặc là những doanh nghiệp đang phải đối mặt với những vấn đề nghiêm trọng và tìm kiếm giải pháp với sự liều lĩnh, và cả những đối thủ "câm lặng" không hề biết chính xác chi phí của mình hoặc có những giả định hão huyền cho tương lai. Thí dụ trong ngành thuốc lá sợi, tập đoàn Liggett (một đối thủ bị bỏ xa) đã cổ động cho khuynh hướng các sản phẩm đại trà không tên tuổi.

Khả năng của các doanh nghiệp trong việc thiết lập cấu trúc ngành đã ít nhiều tạo ra thêm gánh nặng cho những đơn vị dẫn đầu của ngành đó. Những hành động của những người dẫn đầu này sẽ làm ảnh hưởng theo chiều hướng gây mất cân đối lên cấu trúc ngành, lý do là

https://thuviensach.vn

vì phạm vi và tầm ảnh hưởng của họ đối với người mua, nhà cung cấp và các đối thủ khác. Đây cũng là lúc mà thị phần lớn của những người dẫn đầu sẽ chắc chắn một điều rằng: những yếu tố làm thay đổi cấu trúc ngành sẽ tác động lại ngay chính họ. Sau đó thì người dẫn đầu phải liên tục cân đối vị thế cạnh tranh của mình để đối phó lại tình trạng chung của ngành. Những người dẫn đầu này nên có những hành động để bảo vệ và phát triển cấu trúc ngành hơn là chỉ tập trung tìm kiếm lợi thế cạnh tranh cao hơn cho chính mình. Những đơn vị đầu ngành như Coca-Cola và Campbells Soup có vẻ như đã đi theo nguyên tắc này.

<-> Cấu trúc ngành và nhu cầu của người mua

Người ta thường nói rằng thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng là cốt lõi của sự thành công trong các nỗ lực của doanh nghiệp. Điều này liên quan thế nào với khái niệm về phân tích cấu trúc ngành? Thực ra, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại của ngành và các đơn vị trong ngành đó. Người mua sẽ sẵn lòng trả tiền cho một sản phẩm với giá vượt qua chi phí sản xuất, trong trường hợp ngược lại ngành sẽ không thể tồn tại trong thời gian dài. Chương 4 sẽ minh họa chi tiết làm thế nào để một doanh nghiệp có thể khác biệt hóa chính mình nhằm thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng tốt hơn các đối thủ khác.

Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng có lẽ là điều kiện tiên quyết cho khả năng sinh lợi của ngành, tuy nhiên chỉ có vậy thôi thì chưa đủ. Vấn đề mấu chốt đối với khả năng sinh lợi là các doanh nghiệp có thể nắm bắt được những giá trị họ sáng tạo ra cho người mua hay không; hoặc là những giá trị này có thể cạnh tranh được với những giá trị của những đối thủ khác hay không. Nguy cơ từ những đối thủ mới sẽ

https://thuviensach.vn

quyết định khả năng xâm nhập vào ngành và tranh đua về giá trị, họ sẽ chuyển giá trị đến người mua dưới hình thức giá cả thấp hơn hoặc với chi phí cạnh tranh cao hơn. Quyền của người mua sẽ quyết định phạm vi mà họ có thể giữ lại các giá trị cho mình, làm cho các doanh nghiệp trong ngành chỉ còn mức lợi nhuận khiêm tốn. Nguy cơ của các sản phẩm thay thế xác định phạm vi mà các sản phẩm khác có thể đáp ứng nhu cầu của người mua, theo đó đặt ra mức trần cho số lượng sản phẩm của ngành mà khách hàng sẵn lòng mua. Sức mạnh của các nhà cung cấp lại cho thấy giới hạn của các giá trị tạo ra cho khách hàng từ các nhà cung cấp này hơn là từ các doanh nghiệp trong ngành. Sau cùng, cường độ cạnh tranh của các đối thủ hiện tại có tác động tương tự như nguy cơ từ các đối thủ mới, xác định giới hạn mà các đối thủ sẵn có này cạnh tranh lẫn nhau về các giá trị tạo ra cho người mua chuyển đến người mua với giá thấp hơn hoặc với chi phí cạnh tranh cao hơn.

Do đó, cấu trúc ngành xác định người nào chiếm giữ tỷ lệ giá trị nào trong sản phẩm tạo ra. Nếu sản phẩm của một ngành không tạo ra nhiều giá trị cho người mua thì doanh nghiệp cũng nắm giữ lượng giá trị không đáng kể, bất chấp những yếu tố khác của cấu trúc ngành. Nếu sản phẩm tạo ra mang nhiều giá trị thì cấu trúc ngành sẽ trở thành một vấn đề mấu chốt. Trong vài ngành như xe hơi hay xe tải nặng, doanh nghiệp tạo ra giá trị khổng lồ cho người mua nhưng xét ở mức trung bình thì các doanh nghiệp không nắm giữ quá nhiều giá trị thông qua mức lợi nhuận thu về. Trong những ngành khác như dịch vụ đánh giá trái phiếu, thiết bị y khoa, dịch vụ và trang thiết bị ngành dầu khí, các doanh nghiệp cũng tạo ra giá trị cao cho người mua nhưng trong quá khứ đã nắm giữ tỷ lệ giá trị cao. Chẳng hạn như trong lĩnh vực dịch vụ và trang thiết bị ngành dầu khí, nhiều sản phẩm có thể làm giảm đáng kể chi phí khoan dầu. Vì những thuận lợi trong

https://thuviensach.vn

cấu trúc ngành, nhiều doanh nghiệp trong ngành này đã nắm giữ cho mình những giá trị cao do tiết kiệm chi phí thông qua hình thức lợi nhuận thu về. Tuy nhiên, thời gian gần đây thì mức độ hấp dẫn do cấu trúc của ngành này đã đi xuống khi nhu cầu giảm sút, xuất hiện nhiều đối thủ mới, suy thoái trong việc khác biệt hóa sản phẩm và mức độ nhạy cảm về giá của người mua tăng cao. Không kể đến yếu tố là những sản phẩm của ngành này vẫn đem lại giá trị cao cho người mua, lợi nhuận của ngành và các doanh nghiệp trong ngành đã giảm đi đáng kể.

<-> Cấu trúc ngành và sự cân bằng cung/cầu

Một cách nhìn khác thường thấy về khả năng sinh lợi của ngành cho biết lợi nhuận chính là chức năng của cân bằng cung cầu. Nếu cầu lớn hơn cung sẽ dẫn đến lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, sự cân bằng cung/cầu trong dài hạn bị cấu trúc của ngành ảnh hưởng mạnh mẽ, cũng như là việc mất cân bằng cung/cầu gây hệ quả cho khả năng sinh lợi. Do đó, mặc dù những biến động cung/cầu trong ngắn hạn có thể ảnh hưởng khả năng sinh lợi trong ngắn hạn, cấu trúc ngành vẫn đặt nền móng cho khả năng sinh lợi trong dài hạn.

Cung và cầu thay đổi liên tục, và điều chỉnh qua lại lẫn nhau. Cấu trúc ngành xác định các đối thủ sẽ tăng thêm nguồn cung mới nhanh đến mức nào. Những rào cản về khả năng xâm nhập ngành sẽ là cơ sở cho việc xác định có xuất hiện các đối thủ mới và đưa giá bán thấp hơn hay không. Cường độ cạnh tranh của các đối thủ hiện hữu đóng vai trò quan trọng cho doanh nghiệp khi họ xác định có cần tích cực mở rộng quy mô hoặc là lựa chọn để giữ nguyên khả năng thu lợi của mình. Cấu trúc ngành còn quyết định cho việc nhanh chóng rút lui không tăng thêm nguồn cung cho doanh nghiệp. Những rào cản giữ

https://thuviensach.vn

chân doanh nghiệp trong ngành tồn tại khi vẫn còn nhiều năng lực sản xuất và thời hạn để gia tăng năng lực này. Ví dụ như với ngành vận tải dầu trong bồn bằng đường biển, rào cản giữ chân doanh nghiệp là rất lớn vì những tài sản có tính đặc trưng cho ngành. Kết quả là giá cả chỉ lên cao điểm trong thời gian ngắn còn mức thấp điểm kéo dài. Từ đó có thể thấy cấu trúc ngành tạo ra sự cân bằng cung cầu và luôn cả khoảng thời gian mất cân bằng.

Hậu quả của việc mất cân bằng cung cầu ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi của ngành cũng rất khác nhau giữa các ngành, tùy theo từng cấu trúc. Trong vài ngành, khi tăng thêm một lượng nhỏ về năng lực sản xuất sẽ kích hoạt cuộc chiến về giá cả và hạ thấp khả năng sinh lợi. Đây là những ngành có sức ép do cấu trúc tác động mạnh mẽ lên cạnh tranh hoặc có những người mua gây ảnh hưởng lớn. Trong những ngành khác, việc gia tăng năng lực sản xuất chỉ tác động tương đối ít đến khả năng sinh lợi, vì có cấu trúc thuận lợi hơn. Trong ngành vật tư dầu khí, van tròn và các thiết bị khác liên quan, giá cả giảm sút trong thời kỳ suy thoái gần đây. Tuy nhiên, trong ngành mũi khoan, giá lại chỉ giảm chút ít. Các đối thủ mạnh có thể kể tên là Hughes Tool, Smith International và Baker International (xem chương 6) đều hoạt động trong một cấu trúc ngành thuận lợi. Cấu trúc ngành cũng quyết định đến khả năng sinh lợi khi nhu cầu gia tăng. Chẳng hạn, khi phát đạt, một cấu trúc ngành thuận lợi sẽ giúp doanh nghiệp thu được những lợi nhuận phi thường, còn một cấu trúc kém sẽ cản trở doanh nghiệp đạt được điều đó. Sự có mặt của những nhà cung cấp mạnh hoặc các sản phẩm thay thế cũng đồng nghĩa với việc những thành quả tốt đẹp sẽ chuyển sang tay người khác. Vì thế, cấu trúc ngành là vấn đề cơ bản cho cả tốc độ điều chỉnh cung cầu và mối liên hệ giữa tận dụng khả năng sản xuất và khả năng sinh lợi.

https://thuviensach.vn

Những chiến lược cạnh tranh tổng quát

Vấn đề trọng tâm thứ hai trong chiến lược cạnh tranh là vị thế tương đối của doanh nghiệp trong ngành nghề. Định vị doanh nghiệp sẽ xác định khả năng thu lợi của họ cao hơn hay thấp hơn mức trung bình của ngành. Một doanh nghiệp có khả năng tự định vị tốt sẽ có thể thu lợi nhiều hơn ngay cả khi cấu trúc ngành bất lợi và theo đó, khả năng sinh lợi của ngành cũng khá khiêm tốn.

Nền tảng cơ bản để hoạt động của doanh nghiệp đạt mức trên trung bình trong dài hạn là lợi thế cạnh tranh bền vững *(sustainable competitive advantage)* [5]. Cho dù doanh nghiệp có vô số điểm mạnh và điểm yếu trước các đối thủ khác, tựu trung lại có 2 loại lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp có thể sở hữu: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Điều quan trọng của bất cứ thế mạnh hay nhược điểm nào của doanh nghiệp cuối cùng vẫn là việc ảnh hưởng từ những ưu/khuyết điểm đó đến chi phí và sự khác biệt hóa có liên quan. Lợi thế về chi phí và khác biệt hóa, đến lượt chúng, lại xuất phát từ cấu trúc ngành, thể hiện khả năng của doanh nghiệp chống chọi với 5 nguồn áp lực tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.

Hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản này kết hợp với phạm vi hoạt động của một doanh nghiệp đang theo đuổi sẽ cho phép tạo ra 3 chiến lược cạnh tranh tổng quát để đạt hiệu quả hoạt động trên trung bình trong ngành: đó là chiến lược chi phí tối ưu (cost leadership), chiến lược khác biệt hóa (differentiation) và chiến lược tập trung (focus). Chiến lược tập trung lại có 2 biến thể: tập trung vào chi phí và tập trung vào khác biệt hóa. Các chiến lược tổng quát này được thể hiện trong Hình 1-3.

Mỗi chiến lược tổng quát này liên quan đến một lộ trình cơ bản riêng biệt để đưa đến lợi thế cạnh tranh, kết hợp với việc lựa chọn lợi

https://thuviensach.vn

thế mong muốn tìm kiếm được trong phạm vi mục tiêu chiến lược. Chiến lược chi phí tối ưu và khác biệt hóa tìm kiếm lợi thế cạnh tranh trong phạm vi rộng của phân khúc ngành, trong khi chiến lược tập trung lại nhắm vào lợi thế chi phí hoặc khác biệt hóa trong những phân khúc hẹp. Những hành động cụ thể cho việc áp dụng từng chiến lược cũng rất khác nhau tùy theo ngành, và tương tự như vậy cũng linh hoạt trong từng ngành riêng biệt. Việc chọn lựa và thực hiện một chiến lược thực sự không đơn giản, tuy nhiên đây là những lộ trình mang tính logic để đạt được lợi thế cạnh tranh và cần khảo sát kỹ trong từng ngành.

		LỢI THẾ CẠNH TRANH	
		Chi phí thấp	Khác biệt hóa
PHẠM VI CẠNH TRANH	Mục tiêu rộng	1. Chi phí tối ưu	2. Khác biệt hóa
	Mục tiêu hẹp	3A. Tập trung vào chi phí	3B. Tập trung vào khác biệt hóa

Hình 1-3. Ba chiến lược tổng quát

Ý tưởng làm nền móng cho khái niệm về các chiến lược tổng quát là: lợi thế cạnh tranh là tâm điểm của mọi chiến lược, và để đạt được điều này thì doanh nghiệp phải lựa chọn – có nghĩa là nếu doanh nghiệp muốn giành được lợi thế cạnh tranh, họ phải xác định đó là loại lợi thế nào và trong phạm vi nào. Công thức "áp dụng cho tất cả" thường chỉ thấy ở những chiến lược tầm thường và đem lại hiệu quả hoạt động dưới trung bình, lý do vì điều này có nghĩa là doanh nghiệp không hề có lợi thế cạnh tranh.

https://thuviensach.vn

<-> Chi phí tối ưu (Cost Leadership)

Đây có lẽ là chiến lược dễ hiểu nhất trong số các chiến lược tổng quát. Theo đó, doanh nghiệp dự định sẽ trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp trong ngành. Doanh nghiệp có phạm vi hoạt động rộng và phục vụ nhiều phân khúc của ngành, có thể còn hoạt động trong những ngành liên quan khác – nói về chiều rộng của doanh nghiệp, thường là rất quan trọng đối với lợi thế chi phí. Nguồn gốc về lợi thế chi phí thì khác nhau tùy theo từng ngành và phụ thuộc vào cấu trúc của ngành đó. Điều này cũng có thể bao gồm cả quy mô của nền kinh tế, quyền sở hữu công nghệ, ưu đãi trong việc tiếp cận nguồn nguyên liệu thô, và những yếu tố khác mà tôi sẽ đề cập chi tiết trong chương 3. Ví dụ, trong ngành sản xuất TV, chi phí tối ưu đòi hỏi ống đèn hình đủ công suất, thiết kế với chi phí hạ, dây chuyền lắp ráp tự động, và hoạt động trên quy mô toàn cầu để có thể triển khai công tác nghiên cứu & phát triển (R&D). Trong ngành dịch vụ an ninh, lợi thế chi phí đòi hỏi tổng chi phí phải trả là cực kỳ thấp, nguồn lao động giá rẻ phải dồi dào và các quy trình huấn luyện đầy đủ vì đây là ngành có doanh thu cao. Tình trạng của nhà sản xuất có chi phí thấp không chỉ liên quan đến đường cong đi xuống theo biểu đồ giữa số sản phẩm tích lũy và thời gian sản xuất trung bình cho một sản phẩm (“đường học hỏi” hay “đường kinh nghiệm” - learning curve) mà thôi. Ngoài ra, nhà sản xuất có chi phí thấp cần phải tìm kiếm và tận dụng mọi nguồn lực để có lợi thế về chi phí. Điển hình hóa thì đây là những nhà sản xuất kinh doanh những mặt hàng “chuẩn”, hoặc không kiểu cách rườm rà, và họ rất chú trọng đến tỷ lệ lợi nhuận thu về hoặc lợi thế chi phí tuyệt đối từ mọi nguồn.

Nếu doanh nghiệp có thể đạt được và duy trì được các chi phí nói chung ở mức tối ưu thì họ sẽ có kết quả hoạt động trên trung bình,

https://thuviensach.vn

miễn là doanh nghiệp đó vẫn khống chế được giá bán ngay tại hoặc gần với mức trung bình của ngành. Với mức giá tương đương hoặc thấp hơn các đối thủ cạnh tranh, định vị ở vị trí chi phí thấp (low-cost position) sẽ đem đến lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp. Tuy vậy, họ cũng không thể bỏ qua những vấn đề về yếu tố khác biệt hóa. Nếu sản phẩm của doanh nghiệp có chi phí thấp vẫn không được người mua nhận định là trội hơn hoặc chấp nhận được, họ buộc phải giảm giá thấp hơn các đối thủ để có doanh thu. Điều này sẽ làm cho lợi nhuận hoặc vị thế thuận lợi về chi phí trở nên không còn có ý nghĩa. Texas Instruments (về đồng hồ đeo tay) và Northwest Airlines (về vận tải hàng không) là 2 đơn vị có chi phí thấp đã rơi vào tình trạng này. Texas Instruments đã không thể vượt qua những bất lợi trong khác biệt hóa và đã bị loại bỏ khỏi ngành. Northwest Airlines kịp thời nhận ra những vấn đề vướng mắc, và họ đã thực hiện nhiều nỗ lực để cải tiến các hoạt động marketing, triển khai dịch vụ vận chuyển hành khách và các dịch vụ đại lý du lịch, nhằm làm các sản phẩm của mình có thể sánh ngang hàng với các đối thủ cạnh tranh.

Một nhà sản xuất có chi phí tối ưu vẫn phải có sản phẩm ngang cấp (parity) hoặc tương tự (proximity) so với các đối thủ trên cơ sở khác biệt hóa để trở thành một đơn vị hoạt động trên trung bình, ngay cả khi họ đã có lợi thế cạnh tranh về chi phí. Sản phẩm ngang cấp, trên cơ sở khác biệt hóa, cho phép doanh nghiệp chuyển hóa trực tiếp những lợi thế về chi phí vào lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh [6]. Sản phẩm tương tự trong khác biệt hóa đồng nghĩa với việc giảm giá cần thiết để chiếm lĩnh thị phần chấp nhận được sẽ không ảnh hưởng gì đến lợi thế sẵn có về chi phí và do đó, nhà sản xuất vẫn thu được lợi nhuận trên mức trung bình.

Lập luận của chiến lược này thường yêu cầu doanh nghiệp phải có chi phí tối ưu (the cost leader) chứ không phải nằm trong số nhiều

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp đang ganh đua lẫn nhau về vị trí [7]. Rất nhiều doanh nghiệp đã phạm sai lầm nghiêm trọng về chiến lược khi nhận định nhầm lẫn điều này. Khi có nhiều đối thủ khao khát trở thành người có chi phí tối ưu, cạnh tranh giữa họ trở nên dữ dội vì mọi điểm của thị phần đều được xem là quan trọng. Nếu không có một doanh nghiệp nào đạt được mức chi phí thấp nhất và "thuyết phục" được những doanh nghiệp khác từ bỏ chiến lược thì hậu quả về khả năng sinh lợi (trong cấu trúc dài hạn của ngành) trở nên tai hại, đây là trường hợp của ngành hóa dầu. Vì thế, chiến lược chi phí tối ưu đặc biệt phụ thuộc vào việc "chiếm tiên cơ" (preemption) của doanh nghiệp, nếu không kể đến những thay đổi cơ bản về công nghệ giúp doanh nghiệp cải thiện triệt để vấn đề chi phí.

<-> Khác biệt hóa

Chiến lược tổng quát thứ hai là chiến lược khác biệt hóa. Trong chiến lược này, doanh nghiệp tìm kiếm cơ hội để trở thành "người duy nhất" trong ngành, theo con mắt nhìn nhận chung của người mua dưới khía cạnh nào đó. Chiến lược này chọn lựa một hoặc vài thuộc tính của sản phẩm mà người mua đánh giá quan trọng, tiếp đó tự định vị mình là người duy nhất có thể đáp ứng nhu cầu đó. Và mức giá riêng sẽ là tương xứng với sự độc đáo này.

Phương thức để thực hiện khác biệt hóa cũng rất riêng biệt trong từng ngành. Khác biệt hóa có thể dựa trên chính sản phẩm, hệ thống phân phối, phương pháp marketing hoặc là những yếu tố khác trên diện rộng. Ví dụ trong ngành thiết bị xây dựng, khác biệt hóa của Caterpillar Tractor dựa trên độ bền của sản phẩm, tính sẵn sàng cho các dịch vụ, phụ tùng và hệ thống đại lý hoàn hảo. Trong ngành mỹ phẩm, khác biệt hóa có khuynh hướng dựa trên cơ sở về danh tiếng

https://thuviensach.vn

của sản phẩm và sự định vị của người bán ngay tại cửa hàng. Tôi sẽ trình bày làm thế nào để doanh nghiệp có thể tạo ra và duy trì sự khác biệt hóa trong Chương 4.

Doanh nghiệp khi có thể đạt được và duy trì sự khác biệt sẽ là một đơn vị có hoạt động trên trung bình trong ngành nếu như mức giá bán của họ vượt qua các chi phí mà họ đã phải trả cho tính độc đáo của mình. Vì vậy mà một đơn vị có sự khác biệt (differentiator) phải luôn tìm kiếm cách thức khác biệt hóa sao cho cách này sẽ đưa đến một mức giá bán cao hơn chi phí cho quá trình khác biệt hóa đó. Họ cũng không thể bỏ qua tình trạng chi phí của mình, bởi vì mức giá đặc biệt sẽ trở nên không còn ý nghĩa trong điều kiện tình trạng chi phí kém. Theo đó, một đơn vị có sự khác biệt sẽ tập trung vào tình trạng chi phí ngang bằng (parity) hoặc gần giống (proximity) với các đối thủ cạnh tranh, bằng cách cắt giảm mọi chi phí ở các công đoạn không ảnh hưởng đến quy trình khác biệt hóa.

Lập luận của chiến lược khác biệt hóa đòi hỏi doanh nghiệp phải lựa chọn các thuộc tính của hàng hóa và làm chúng trở nên khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp sẽ phải thực sự là duy nhất trong một khía cạnh nào đó, hoặc là được nhận thấy là duy nhất nếu họ đòi hỏi mức giá vượt trội hơn. Trái ngược với “Chi phí tối ưu”, nhiều chiến lược khác biệt hóa trong ngành có thể mang lại thành công nếu sản phẩm mang nhiều thuộc tính được người mua đánh giá rộng rãi.

<-> Tập trung (Focus)

Chiến lược tổng quát thứ ba là Tập trung. Loại này khá khác biệt với các chiến lược trên vì nó được xây dựng trên cơ sở chọn lựa phạm

https://thuviensach.vn

vi cạnh tranh hẹp trong ngành. Người áp dụng chiến lược này chọn một phân khúc hoặc nhóm các phân khúc và điều chỉnh các chiến lược của mình để phục vụ các phân khúc này, mà không quan tâm đến những mục tiêu khác. Bằng cách tối ưu hóa chiến lược nhằm vào các phân khúc mục tiêu (target segment), các đơn vị có chiến lược tập trung tìm kiếm và đạt được lợi thế cạnh tranh ngay trong phân khúc mục tiêu mặc dù nhìn chung họ không nắm giữ một lợi thế nào.

Chiến lược tập trung này có 2 biến thể của nó. Chiến lược tập trung vào chi phí (cost focus) tìm kiếm lợi thế về chi phí trong phân khúc mục tiêu trong khi Chiến lược tập trung vào khác biệt hóa (differentiation focus) lại nhắm đến sự khác biệt trong phân khúc mục tiêu. Hai biến thể này đều dựa vào sự khác biệt giữa phân khúc mục tiêu so với các phân khúc khác. Trong phân khúc mục tiêu, phải có những người mua với nhu cầu đặc trưng; hoặc quá trình sản xuất và phân phối dành cho phân khúc này phải khác biệt so với những phân khúc khác. Chiến lược tập trung vào chi phí khai thác những khác biệt về hành vi chi phí, còn chiến lược tập trung vào khác biệt hóa lại khai thác những nhu cầu riêng của người mua trong những phân khúc xác định. Những nét khác biệt này cho phép hiểu rằng những phân khúc xác định chưa được các đối thủ cạnh tranh khác (có mục tiêu không tập trung) phục vụ tốt. Các đối thủ này chỉ phục vụ người mua một cách đại trà như tất cả những khách hàng khác. Vì thế mà các đơn vị có chiến lược tập trung có thể chiếm ưu thế cạnh tranh bằng cách phục vụ chuyên biệt. Phạm vi rộng của mục tiêu rõ ràng là một vấn đề, nhưng việc cần thiết trong chiến lược tập trung vẫn là khai thác những khác biệt của mục tiêu hẹp trong cân bằng tổng thể của ngành [8] . Chỉ đơn thuần tập trung vào phạm vi hẹp cũng chưa đủ đảm bảo có kết quả hoạt động trên mức trung bình.

https://thuviensach.vn

Hammermill Paper là một ví dụ điển hình cho chiến lược tập trung, công ty này đã khai thác những khác biệt trong quy trình sản xuất để phục vụ tốt các phân khúc khác nhau. Công ty đã phát triển theo định hướng tới các sản phẩm với sản lượng thấp, chất lượng cao và chuyên dụng, trong khi các đối thủ khác lớn hơn có thiết bị sản xuất với sản lượng cao phải đối mặt với bất lợi vì chi phí không linh hoạt. Thiết bị của Hammermill phù hợp hơn cho việc sản xuất trong ngắn hạn và thường xuyên được làm mới.

Một đơn vị có chiến lược tập trung sẽ có không ưu thế gần như tối ưu so với các đối thủ cạnh tranh có mục tiêu rộng trong mọi khía cạnh. Các đối thủ khác sẽ có thể "dưới cơ" (underperforming) trong việc đáp ứng những nhu cầu rất khác biệt của từng phân khúc riêng, điều này mở ra khả năng tập trung vào khác biệt hóa. Các đối thủ có mục tiêu rộng cũng có thể "trên cơ" khi đáp ứng nhu cầu của một phân khúc, nhưng điều này cũng đồng nghĩa với việc họ đang phải gánh chịu mức chi phí cao hơn mức cần thiết. Cơ hội cho việc tập trung vào chi phí sẽ xuất hiện ở đây, chỉ nhằm mục đích đáp ứng các nhu cầu trong phạm vi những phân khúc này, không mở rộng hơn.

Nếu phân khúc mục tiêu của đơn vị có chiến lược tập trung không khác biệt so với những phân khúc khác thì việc áp dụng chiến lược này sẽ không thể thành công. Chẳng hạn, Royal Crown ngành nước giải khát đã tập trung vào nước cola, trong khi Coca-Cola và Pepsi có nhiều dòng sản phẩm với mùi vị rất đa dạng. Tuy nhiên, phân khúc mà Royal Crown đã chọn vẫn có thể được Coke và Pepsi phục vụ tốt, đồng thời với việc họ phục vụ những phân khúc khác của thị trường. Vì thế mà Coke và Pepsi vẫn giành được lợi thế cạnh tranh so với Royal Crown trong phân khúc nước giải khát cola vì tính kinh tế với dòng sản phẩm rộng [9].

https://thuviensach.vn

Nếu doanh nghiệp có thể giữ vững được chi phí tối ưu (trong chiến lược tập trung vào chi phí) hoặc sự khác biệt hóa (trong chiến lược tập trung vào khác biệt hóa) trong phân khúc của mình và phân khúc này hấp dẫn nếu xét về cấu trúc của nó, thì doanh nghiệp với chiến lược tập trung sẽ có kết quả hoạt động trên trung bình trong ngành. Sự hấp dẫn của phân khúc xét theo cấu trúc là một điều kiện cần, bởi vì trong một ngành thường có những phân khúc với khả năng sinh lợi kém hơn nhiều so với các phân khúc khác. Thông thường, có thể áp dụng nhiều chiến lược tập trung trong ngành, miễn sao đơn vị áp dụng chiến lược này cho những phân khúc khác nhau. Nhiều ngành nghề sẵn có số lượng lớn các phân khúc, và mỗi phân khúc lại liên quan đến những nhu cầu khác nhau của người mua, hoặc có những sản phẩm tối ưu khác nhau hoặc hệ thống phân phối khác nhau. Mỗi nội dung này sẽ là một khả năng để xem xét chiến lược tập trung. Chương 7 sẽ nói về cách làm thế nào để xác định một phân khúc thị trường và lựa chọn chiến lược tập trung có hiệu quả.

<-> Bế tắc giữa những chiến lược

Doanh nghiệp khi tham gia vào một trong các chiến lược tổng quát trên nhưng lại không thành công trong bất cứ chiến lược nào sẽ bị “kẹt giữa dòng” (stuck in the middle). Họ không có lợi thế cạnh tranh. Tình thế này thường dẫn đến kết quả hoạt động dưới trung bình. Doanh nghiệp bị “kẹt” sẽ phải cạnh tranh trong thế bất lợi bởi vì những người có chi phí tối ưu, những người có sự khác biệt hóa hoặc những người có chiến lược tập trung sẽ chiếm những vị trí tốt hơn để cạnh tranh trong bất kỳ phân khúc nào. Nếu doanh nghiệp may mắn tìm thấy một sản phẩm hoặc một người mua nào đó đang mang lại cho họ khả năng sinh lợi, thì các đối thủ khác với lợi thế cạnh tranh vững

https://thuviensach.vn

vàng cũng sẽ nhanh chóng loại trừ ngay khả năng này. Trong nhiều ngành, chỉ một vài doanh nghiệp bị "kẹt" theo kiểu này.

Doanh nghiệp trong thế "kẹt" sẽ chỉ có thể tìm thấy lợi nhuận hấp dẫn nếu như cấu trúc của ngành là rất thuận lợi, hoặc là họ gặp may khi các đối thủ khác cũng đang "kẹt" như họ. Thông thường thì những doanh nghiệp này sẽ có khả năng sinh lợi kém hơn các đối thủ có một chiến lược trong số các chiến lược tổng quát. Sự phát triển của ngành đến mức bão hòa có khuynh hướng làm gia tăng sự khác biệt về kết quả hoạt động giữa các doanh nghiệp có chiến lược tổng quát và những doanh nghiệp đang trong thế "kẹt", bởi khi đó những chiến lược yếu kém, trước đây do sự tăng trưởng cao của ngành nên chưa bị phát hiện, thì nay như bị phơi bày ra!

Bị "kẹt" thường là biểu hiện cho tình trạng không sẵn sàng lựa chọn cách thức cạnh tranh của doanh nghiệp. Họ cố gắng đạt được lợi thế cạnh tranh bằng mọi phương tiện nhưng không đạt được gì, bởi vì để có những loại lợi thế cạnh tranh khác nhau thường đòi hỏi phải thực hiện những hành động khác nhau. Bị "kẹt giữa dòng" cũng làm các doanh nghiệp đã từng thành công phải rơi vào tình trạng khốn đốn khi chính họ làm ảnh hưởng xấu đến chiến lược của mình trong lúc thực hiện mục đích phát triển hoặc vì uy tín. Một ví dụ cổ điển là Laker Airways, hãng này đã bắt đầu với chiến lược tập trung vào chi phí một cách rõ ràng dựa trên cơ sở những hoạt động gọn gàng trên thị trường Bắc Đại Tây Dương, nhắm vào phân khúc cụ thể là nhóm khách hàng có nhu cầu đi lại thông thường – một phân khúc vô cùng nhạy cảm về giá cả. Tuy nhiên, theo thời gian, Laker bắt đầu thêm thắt những "tiết mục" rườm rà khác, những dịch vụ mới, những tuyến đường bay mới. Điều này làm phai mờ đi hình ảnh của họ, và hạ thấp mức tối ưu trong dịch vụ và hệ thống phân phối. Kết quả thật không may, và Laker rút cục phải phá sản.

https://thuviensach.vn

Những cám dỗ làm phai mờ chiến lược tổng quát, vì thế làm doanh nghiệp bị "kẹt", và sẽ là rất tuyệt vời cho các đơn vị có chiến lược tập trung, khi họ đã chiếm lĩnh được các phân khúc mục tiêu. Chiến lược tập trung có liên quan đến việc cố ý hạn chế sản lượng hàng bán. Sự thành công có thể làm doanh nghiệp không nhìn thấy chính xác nguyên do của nó, và làm hỏng chiến lược chỉ vì mong muốn phát triển thêm. Thay vì làm hỏng chiến lược của mình, doanh nghiệp nên tìm kiếm ngành nghề mới để phát triển, tại đó họ có thể tận dụng lại các chiến lược hoặc khai thác các mối quan hệ sẵn có.

<-> Theo đuổi nhiều chiến lược tổng quát

Mỗi chiến lược tổng quát đều có phương pháp riêng biệt về cơ bản để xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh, là sự kết hợp những loại lợi thế mà doanh nghiệp đang tìm kiếm và phạm vi của mục tiêu chiến lược. Thông thường thì doanh nghiệp phải chọn lựa trong số các chiến lược này, hoặc là sẽ bị "kẹt". Lợi ích việc tối ưu hóa chiến lược của doanh nghiệp cho thị trường mục tiêu riêng biệt (chiến lược tập trung) sẽ không thể đạt mục đích nếu doanh nghiệp đồng thời phục vụ trên diện

https://thuviensach.vn

rộng nhiều phân khúc (chiến lược chi phí tối ưu hoặc khác biệt hóa). Đôi khi một doanh nghiệp có thể tạo ra 2 đơn vị kinh doanh độc lập trên quy mô lớn, mỗi đơn vị có một chiến lược tổng quát khác nhau. Một ví dụ hay là Trusthouse Forte – doanh nghiệp khách sạn của Anh – điều hành 5 hệ thống khách sạn riêng biệt, mỗi hệ thống nhắm đến một phân khúc khác nhau. Tuy nhiên, nếu như doanh nghiệp không thể hoàn toàn tách biệt các đơn vị kinh doanh của mình theo đuổi những chiến lược khác nhau thì khả năng chiếm được lợi thế cạnh tranh của từng đơn vị riêng lẻ sẽ có nguy cơ bị ảnh hưởng xấu. Tình trạng "quá tải" về chính sách và văn hóa giữa các đơn vị kinh doanh của 1 doanh nghiệp có thể tạo ra một phương pháp cạnh tranh dưới mức tối ưu, và do đó sẽ đưa đến tình trạng "mắc kẹt" cho doanh nghiệp.

Chiến lược chi phí tối ưu và chiến lược khác biệt hóa thường mâu thuẫn nhau, vì khác biệt hóa thường phải tốn chi phí đáng kể. Trở thành người cung cấp sản phẩm mang tính chất độc đáo, duy nhất và khống chế mức giá cao hơn, người thực hiện chiến lược khác biệt hóa cố ý nâng cao chi phí, chẳng hạn như Caterpillar trong ngành thiết bị xây dựng. Ngược lại, chiến lược

https://thuviensach.vn

chi phí tối ưu thường đòi hỏi doanh nghiệp phải đi trước trong lĩnh vực khác biệt hóa ở khía cạnh nào đó, bằng cách chuẩn hóa sản phẩm, giảm thiểu chi phí marketing và những khoản tương tự khác.

Giảm chi phí không phải luôn luôn kéo theo việc từ bỏ khác biệt hóa. Nhiều doanh nghiệp đã tìm ra phương thức để giảm chi phí không những không ảnh hưởng xấu đến khác biệt hóa mà còn củng cố khía cạnh này, bằng cách thực hiện vừa toàn diện hơn vừa hiệu quả hơn, hoặc ứng dụng công nghệ mới. Nếu một doanh nghiệp trước đây chưa từng tập trung quan tâm đến việc cắt giảm chi phí thì đôi lúc, họ nhận thấy chi phí tiết kiệm được thật "ấn tượng" mà không ảnh hưởng gì đến khác biệt hóa. Tuy thế, cắt giảm chi phí không đồng nghĩa với việc có lợi thế về mặt này. Khi đối đầu với các đối thủ cạnh tranh cũng đang phấn đấu để có chi phí tối ưu, một doanh nghiệp cuối cùng sẽ đạt đến điểm mà nếu tiếp tục cắt giảm chi phí thì họ buộc phải từ bỏ khác biệt hóa. Đây là điểm mà các chiến lược tổng quát trở nên mâu thuẫn, không thể tồn tại song song và doanh nghiệp buộc phải chọn lựa.

Nếu doanh nghiệp có thể cùng lúc đạt được chi phí tối ưu và khác biệt hóa thì thuận lợi cho họ là vô cùng to

https://thuviensach.vn

lớn vì lợi nhuận gia tăng – khác biệt hóa đưa đến giá bán cao trong khi chi phí tối ưu đồng nghĩa với mức chi phí thấp. Trường hợp này có thể thấy ở công ty Crown Cork và Seal trong ngành hộp kim loại đựng hàng, họ đã giành được lợi thế về chi phí và luôn cả sự khác biệt trong phân khúc của mình. Crown đã nhắm đến cái gọi là "khó nắm bắt" trong lĩnh vực vỏ hộp cho bia, nước uống và các loại bình phun. Họ chỉ sản xuất vỏ hộp bằng thép, thay vì cả thép lẫn nhôm. Trong phân khúc mục tiêu của mình, Crown đã tự làm khác biệt mình với dịch vụ, sự hỗ trợ công nghệ và đáp ứng đầy đủ các dòng sản phẩm từ hộp bằng thép, nắp hộp và máy đóng hộp. Sự khác biệt hóa theo kiểu này sẽ rất khó thành công nếu áp dụng trong các phân khúc khác của ngành với những nhu cầu khác nhau. Cùng lúc đó, Crown đã không ngần ngại sử dụng những tiện ích của mình cho việc sản xuất những loại hộp theo yêu cầu của người mua trong phân khúc đã xác định, và tích cực đầu tư cho công nghệ đóng hộp 2 mảnh hiện đại. Kết quả là Crown hầu như đã đạt được luôn cả vị thế của nhà sản xuất có chi phí thấp trong những phân khúc của mình.

Có 3 điều kiện làm cơ sở cho việc doanh nghiệp có thể đồng thời đạt được chi phí tối ưu vừa có sự khác

https://thuviensach.vn

biệt hóa:

Các đối thủ cạnh tranh đang trong thế "kẹt" . Khi họ vướng mắc, không ai trong số này có thể đứng tại vị trí tốt để đẩy doanh nghiệp vào điểm mâu thuẫn giữa chi phí và khác biệt hóa. Đây là trường hợp của Crown Cork. Những đối thủ cạnh tranh chủ yếu của họ đã không đầu tư vào công nghệ sản xuất hộp thép giá rẻ, vì thế Crown đạt vị trí đơn vị có chi phí tối ưu trong quy trình sản xuất mà không cần phải hy sinh sự khác biệt hóa. Mặc dù các đối thủ vẫn tích cực theo đuổi chiến lược chi phí tối ưu nhưng nỗ lực của Crown để vừa có chi phí thấp vừa có khác biệt hóa đã buộc các đối thủ này phải rơi vào thế "kẹt". Các đối thủ đã tận dụng các cơ hội giảm chi phí và điều này khiến họ không thể thực hiện khác biệt hóa.

Khi đã trong thế "kẹt", các đối thủ cạnh tranh sẽ phải cho phép doanh nghiệp đạt được cả khác biệt hóa lẫn chi phí thấp, tình trạng này thường chỉ là tạm thời. Sau đó thì đối thủ sẽ phải chọn lựa một chiến lược cạnh tranh và triển khai hiệu quả, họ tập trung giành được hoặc chi phí tối ưu hoặc khác biệt hóa. Theo cách đó doanh nghiệp phải chọn lựa loại lợi thế cạnh tranh mà

https://thuviensach.vn

họ dự kiến sẽ giữ vững trong dài hạn. Nguy cơ khi đối mặt với các đối thủ yếu là doanh nghiệp bắt đầu dàn xếp để đạt được cả chi phí tối ưu lẫn khác biệt hóa và vì thế tự làm cho mình bị thua kém trước sự xuất hiện của các đối thủ có năng lực.

Chi phí bị ảnh hưởng mạnh từ thị phần hoặc do mối quan hệ . Chi phí tối ưu và khác biệt hóa có thể đồng thời đạt được nếu chi phí chủ yếu do thị phần quyết định chứ không phải là do thiết kế của sản phẩm, trình độ công nghệ, các dịch vụ cung cấp đi kèm hoặc các yếu tố khác. Nếu doanh nghiệp có thể khai phá lợi thế từ thị phần lớn, lợi thế chi phí do thị phần mang lại cho phép họ gánh chịu thêm những chi phí khác và vẫn giữ nguyên được chi phí thực tối ưu (net cost leadership), hoặc là thị phần làm giảm chi phí khác biệt hóa một cách tương đối so với các đối thủ khác (xem Chương 4). Trong một tình thế tương tự, chi phí tối ưu và khác biệt hóa có thể đạt được cùng lúc khi có mối quan hệ quan trọng giữa các ngành mà một đối thủ có thể khai thác được, trong khi những người khác thì không thể (xem Chương 9). Mối quan hệ riêng biệt này có thể làm giảm chi phí cho khác biệt hóa hoặc bù đắp cho những

https://thuviensach.vn

khoản tăng thêm khi thực hiện khác biệt hóa. Dù sao đi nữa, việc đồng thời theo đuổi chi phí tối ưu và khác biệt hóa phù hợp với thị phần và mối quan hệ vẫn luôn tấn công đến các đối thủ cạnh tranh có năng lực – những đơn vị phải lựa chọn và đầu tư tích cực để thực hiện chiến lược của họ.

Doanh nghiệp đi tiên phong trong việc áp dụng những cải tiến lớn . Áp dụng một sự cải tiến mạnh mẽ về công nghệ cho phép doanh nghiệp hạ thấp chi phí và tăng cường khác biệt hóa cùng lúc, và có lẽ họ đã thành công trong cả 2 chiến lược này. Việc đưa vào công nghệ sản xuất tự động mới sẽ tạo ra hiệu ứng này, chẳng hạn như hệ thống thông tin để quản lý các hoạt động hậu cần (logistics) hoặc thiết kế sản phẩm trên máy tính. Thực hiện những cải tiến mới không liên quan đến công nghệ cũng có thể tạo ra hiệu ứng này. Chẳng hạn quan hệ tốt đẹp với nhà cung cấp có khả năng làm hạ thấp chi phí và nâng cao chất lượng đầu vào (xem Chương 3).

Tuy nhiên, khả năng trở thành đơn vị vừa có chi phí thấp vừa có sự khác biệt hóa chỉ có ở duy nhất một loại doanh nghiệp: doanh nghiệp có sự cải tiến. Khi các đối

https://thuviensach.vn

thủ khác cũng đưa cải tiến vào hoạt động của mình, doanh nghiệp này lại phải quay về vị trí trước đây: nghĩa là phải lựa chọn lợi thế nào và bỏ qua lợi thế nào (thực hiện một sự đánh đổi). Liệu hệ thống thông tin của doanh nghiệp có được thiết kế nhằm mục đích khẳng định lợi thế về chi phí hoặc khác biệt hóa so với hệ thống của các đối thủ khác? Trong việc theo đuổi cả chi phí thấp và khác biệt hóa, người tiên phong sẽ có thể gặp bất lợi nếu họ không nhận ra khả năng sự cải tiến của họ có thể bị các đối thủ bắt chước. Sau đó, khi việc cải tiến đã được các đối thủ thực hiện theo một chiến lược tổng quát thì cũng sẽ chẳng còn chi phí thấp hay khác biệt hóa ở đây nữa.

Doanh nghiệp nên luôn luôn tích cực theo đuổi các cơ hội cắt giảm chi phí mà không phải hy sinh sự khác biệt. Doanh nghiệp cũng nên tận dụng mọi cơ hội để thực hiện khác biệt hóa nếu chi phí không quá đắt. Tuy nhiên, đi xa hơn quan điểm này thì doanh nghiệp cần sẵn sàng để lựa chọn cái gì sẽ là lợi thế cạnh tranh cơ bản và từ đó quyết tâm thực hiện dù phải bỏ qua những yếu tố khác.

<-> Khả năng duy trì các chiến lược cạnh tranh

https://thuviensach.vn

Một chiến lược cạnh tranh tổng quát cũng chưa thể giúp doanh nghiệp đạt kết quả hoạt động trên trung bình nếu chiến lược này không bền vững khi đối mặt trước các đối thủ cạnh tranh, cho dù những hành động đó đã làm phát triển cấu trúc ngành và có thể làm tăng thêm khả năng sinh lợi của ngành đó ngay cả khi chúng bị bắt chước đi chăng nữa. Tính bền vững của 3 chiến lược nói trên đòi hỏi những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có thể kháng cự lại được trước những động thái của các đối thủ cạnh tranh hoặc trước sự phát triển của ngành. Mỗi chiến lược sẽ liên quan đến những rủi ro khác nhau như trình bày trong Bảng 1-1 dưới đây. Khả năng duy trì các chiến lược cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp phải nắm giữ những rào cản nhất định để ngăn trở sự bắt chước về chiến lược của các đối thủ khác. Tuy nhiên, vì những rào cản này luôn luôn là có thể bị vượt qua nên thông thường, doanh nghiệp cần phải đề ra các "mục tiêu di động" cho các đối thủ bằng cách đầu tư để cải tiến liên tục vị thế của mình. Mỗi chiến lược tổng quát đều tiềm ẩn những mối đe dọa cho những kiểu chiến lược khác – như trình bày trong Bảng 1-1, ví dụ như đơn vị có chiến lược tập trung cần phải

https://thuviensach.vn

đề phòng các đối thủ nhắm đến mục tiêu diện rộng và ngược lại. Các yếu tố đem lại khả năng duy trì các chiến lược sẽ được thảo luận rộng rãi hơn trong các Chương 3, 4 và 7.

BẢNG 1-1 Những rủi ro của các chiến lược tổng quát

RỦI RO CỦA CHIẾN LƯỢC CHI PHÍ TỐI ƯU	RỦI RO CỦA CHIẾN LƯỢC KHÁC BIỆT HÓA	RỦI RO CỦA CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG
Chi phí tối ưu không thể giữ vững được khi: ° Đối thủ cạnh tranh bắt chước làm theo ° Công nghệ thay đổi ° Những cơ sở để thực hiện chi phí tối ưu bị giảm sút Không tiếp cận được khác biệt hóa	Khác biệt hóa không thể giữ vững được khi: ° Đối thủ cạnh tranh bắt chước làm theo ° Những cơ sở để thực hiện khác biệt hóa trở nên ít quan trọng hơn với người mua Không tiếp cận được chi phí tối ưu	Chiến lược tập trung bị các đối thủ khác bắt chước làm theo Phân khúc mục tiêu trở nên kém hấp dẫn xét về cấu trúc của nó: ° Cấu trúc bị bào mòn ° Nhu cầu không còn nữa Các đối thủ có mục tiêu diện rộng đã lấn chiếm phân khúc:

https://thuviensach.vn

			° Khác biệt giữa phân khúc này so với các phân khúc khác bị thu hẹp ° Lợi thế của dòng sản phẩm rộng đã gia tăng
Các đơn vị tập trung vào chi phí (cost focusers) vẫn đạt được chi phí thấp hơn trong những phân khúc	Các đơn vị tập trung vào khác biệt hóa vẫn có sự khác biệt tốt hơn trong những phân khúc		Những đối thủ mới có chiến lược tập trung đã phân chia nhỏ hơn các phân khúc (sub-segment)

Bảng 1-1 có thể được dùng để phân tích cách thức tấn công một đối thủ khi họ sử dụng những chiến lược tổng quát. Chẳng hạn, doanh nghiệp nói chung đang theo đuổi chiến lược khác biệt hóa sẽ có thể bị tấn công bởi những đối thủ khai thác khoảng cách đáng kể về chi phí, thu hẹp sự khác biệt, thay đổi mong muốn khác biệt của người mua theo những khía cạnh khác, hoặc áp dụng chiến lược tập trung. Mỗi chiến lược đều có điểm yếu trước những hình thức tấn công khác nhau, điều này sẽ được mô tả chi tiết hơn trong Chương 15.

https://thuviensach.vn

Trong vài ngành, cấu trúc ngành hoặc các chiến lược của các đối thủ sẽ triệt tiêu khả năng thực hiện một hay nhiều chiến lược tổng quát. Đôi khi, chẳng có phương án khả thi nào cho doanh nghiệp để có được lợi thế cạnh tranh đáng kể, vì rất nhiều đơn vị đều ở vị trí ngang nhau theo quy mô kinh tế, cách tiếp cận nguồn nguyên liệu thô hoặc các yếu tố khác quyết định chi phí cũng như nhau. Tương tự như vậy, một ngành chỉ có ít phân khúc hoặc những phân khúc trong ngành không quá khác biệt nhau, như ngành nhựa tổng hợp là ngành tạo ra rất ít cơ hội cho chiến lược tập trung. Vì lẽ này mà sự pha trộn giữa các chiến lược tổng quát cũng sẽ khác nhau tùy theo từng ngành nghề.

Tuy nhiên, trong nhiều ngành thì cả 3 chiến lược tổng quát đều có thể cùng tồn tại một cách thuận lợi, các doanh nghiệp theo đuổi các chiến lược khác nhau hoặc lựa chọn những cơ sở khác nhau khi thực hiện khác biệt hóa hoặc tập trung. Những ngành có nhiều doanh nghiệp mạnh theo đuổi các chiến lược khác biệt hóa trên cơ sở những giá trị khác nhau từ người mua thường là những ngành rất có khả năng sinh lợi. Điều này hướng đến việc phát triển cấu trúc ngành và dẫn đến sự cạnh tranh ổn định trong ngành. Mặc dù vậy, nếu có 2

https://thuviensach.vn

hay nhiều hơn các doanh nghiệp cùng lựa chọn và theo đuổi một chiến lược tổng quát trên cùng một cơ sở thì kết quả có thể là một trận chiến dai dẳng và không đem lại lợi ích gì. Tình trạng xấu nhất là khi nhiều doanh nghiệp cùng ganh đua để đạt chi phí tối ưu toàn bộ. Những chiến lược đã và đang được các đối thủ lựa chọn sẽ ảnh hưởng đến những khả năng lựa chọn khác của một doanh nghiệp và chi phí để thay đổi vị thế của họ.

Khái niệm về các chiến lược cạnh tranh tổng quát dựa trên tiền đề cho rằng: có nhiều cách để đạt được lợi thế cạnh tranh tùy thuộc vào cấu trúc của ngành. Nếu tất cả các đơn vị trong một ngành đều theo các nguyên tắc của chiến lược cạnh tranh, mỗi đơn vị trong số này đều chọn được những cơ sở khác nhau cho lợi thế cạnh tranh của riêng mình. Không phải tất cả các doanh nghiệp đều thành công, và chiến lược tổng quát khi đó giúp doanh nghiệp có một lộ trình thay thế để đạt kết quả hoạt động tốt hơn. Vài khái niệm trong hoạch định chiến lược đã được đặt trên cơ sở hạn hẹp chỉ là lộ trình để có lợi thế cạnh tranh, đáng kể nhất là về chi phí. Những khái niệm này không những không thể lý giải sự thành công của các doanh nghiệp mà còn có thể đưa

https://thuviensach.vn

đến kết quả thảm hại được báo trước: tất cả các doanh nghiệp trong ngành chạy theo một loại lợi thế cạnh tranh bằng cùng một cách thức như nhau.

<-> Các chiến lược tổng quát và sự phát triển của ngành

Những thay đổi trong cấu trúc ngành có thể ảnh hưởng đến những cơ sở nền tảng của chiến lược và theo đó, thay đổi sự cân bằng giữa các chiến lược này. Ví dụ như sự xuất hiện của hệ thống điều khiển điện tử và cải tiến chất lượng hình ảnh trong ngành máy photocopy đã làm giảm sút đáng kể tầm quan trọng của dịch vụ - một cơ sở nền tảng trong ngành này. Thay đổi về cấu trúc tạo ra nhiều rủi ro như trình bày trong Bảng 1-1 [10].

Những thay đổi về cấu trúc có thể thay đổi sự cân bằng tương đối giữa các chiến lược tổng quát trong ngành, vì điều này có thể chuyển đổi khả năng tồn tại của các chiến lược hoặc quy mô của lợi thế cạnh tranh đã có được từ việc áp dụng những chiến lược đó. Ngành xe hơi là một minh họa rõ ràng. Trong thời kỳ

https://thuviensach.vn

đầu, những doanh nghiệp xe hơi đầu ngành đã theo đuổi chiến lược khác biệt hóa trong sản xuất xe du lịch đắt tiền. Thay đổi về công nghệ và thị trường đã tạo ra những tiềm năng cho Henry Ford để thay đổi quy luật cạnh tranh bằng cách đưa vào chiến lược cổ điển là chi phí chung tối ưu, dựa trên cơ sở chi phí sản xuất thấp cho những mẫu xe chuẩn bán với giá rẻ. Ford đã nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường toàn cầu. Tuy nhiên, cuối thập niên 20 của thế kỷ XX, kinh tế phát triển và xe hơi trở nên quá quen thuộc, công nghệ thay đổi lại tạo ra tiềm năng cho General Motors để thay đổi quy luật cạnh tranh một lần nữa – họ triển khai khác biệt hóa trên cơ sở những dòng sản phẩm đa dạng, đặc trưng và bán giá cao. Trong suốt quá trình phát triển này, những đối thủ áp dụng chiến lược tập trung vẫn giành được thắng lợi.

Một trận chiến dài khác giữa các chiến lược cạnh tranh đã diễn ra trong ngành kinh doanh hàng bách hóa. K Mart và các cửa hàng bán giảm giá khác cùng xâm nhập thị trường bằng chiến lược chi phí tối ưu: đặc trưng là tổng chi phí thấp và bán những mặt hàng có nhãn hiệu trên toàn quốc để cạnh tranh với Sears và các cửa hàng theo lối truyền thống khác. Tuy thế, K Mart

https://thuviensach.vn

hiện phải đối mặt với sự cạnh tranh từ các cửa hàng giảm giá khác đã được khác biệt hóa, họ bán những sản phẩm theo thời trang, chẳng hạn như Wal-Mart. Cùng thời điểm này, những cửa hàng giảm giá có chiến lược tập trung cũng xâm nhập thị trường và bán các sản phẩm như hàng thể thao (Hermans), hàng chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp (CVS) và sách (Barnes and Noble). Nhiều cửa hàng trưng bày chuyên cho mặt hàng trang sức cũng áp dụng chiến lược chi phí thấp trong phạm vi phân khúc của họ. Như vậy, cơ sở cho những lợi thế cạnh tranh của K Mart đã bị ảnh hưởng và họ gặp khó khăn khi hoạt động.

Một minh họa nữa về cuộc đua giữa các chiến lược trong ngành rượu vodka diễn ra gần đây. Smirnoff từ lâu đã là nhà sản xuất với sự khác biệt, với cơ sở định vị từ ban đầu là nhãn hàng cao cấp và tài trợ mạnh cho quảng cáo. Mặc dù vậy, vì sự phát triển chậm và tình hình trở nên cạnh tranh hơn trong ngành, những nhãn vodka của cá nhân và những nhãn hiệu giá rẻ đã gây ảnh hưởng không tốt đến vị trí của Smirnoff. Cùng lúc đó, vodka Stolichnaya của PepsiCo lại thiết lập một vị thế khác biệt hóa rõ nét hơn cả Smirnoff thông qua chiến lược tập trung. Smirnoff rơi vào tình thế bị chèn

https://thuviensach.vn

ép đe dọa kết quả hoạt động dài hạn. Để đáp lại tình trạng này, họ đã giới thiệu nhiều nhãn hàng mới bao gồm cả các nhãn hiệu cao cấp để cạnh tranh với Stolichnaya.

<-> Chiến lược cạnh tranh tổng quát và cấu trúc tổ chức

Mỗi chiến lược cạnh tranh đều hàm chứa những kỹ năng và yêu cầu khác nhau để thành công, thường được thể hiện bằng những nét khác biệt trong cấu trúc và văn hóa của tổ chức. Chiến lược chi phí tối ưu thường đòi hỏi kèm theo một hệ thống quản lý chặt chẽ, tối thiểu hóa các khoản phải trả, theo sát quy mô kinh tế và tận dụng hiệu quả đạt được từ kinh nghiệm; do đó chiến lược này sẽ phản tác dụng cho những doanh nghiệp đang cố gắng khác biệt hóa bản thân thông qua việc liên tục sáng tạo ra các dòng sản phẩm mới [11].

Những khác biệt mang tính tổ chức mà các chiến lược tổng quát đã gợi đến thường cũng chứa đựng những ẩn ý bên trong nó. Do sẽ có những mâu thuẫn về kinh tế khi theo đuổi nhiều chiến lược tổng quát, một doanh nghiệp luôn tránh làm ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức

https://thuviensach.vn

tối ưu của họ bằng những thực hành thiếu nhất quán trong kinh doanh. Sẽ là hợp thời hơn khi liên kết các sự lựa chọn và động viên nhân viên vào "sứ mệnh" của một đơn vị kinh doanh, thường được thể hiện dưới dạng xây dựng, giữ gìn và khai thác thị phần. Không kém phần quan trọng là việc làm sao cho sự lựa chọn và động viên nhân viên nói trên trở nên phù hợp với chiến lược tổng quát đã theo.

Khái niệm chiến lược tổng quát cũng bao hàm vai trò của văn hóa trong sự thành công của cạnh tranh. Văn hóa, có thể định nghĩa là hệ thống các quy phạm và thái độ giúp hình thành nên tổ chức, được xem là một yếu tố quan trọng khi xét đến sự thành công của doanh nghiệp. Tuy thế, những văn hóa khác nhau sẽ được bao hàm trong những chiến lược khác nhau. Chiến lược khác biệt hóa sẽ được thuận lợi hơn trong nền văn hóa doanh nghiệp khuyến khích cải tiến, tính cá nhân và sự chấp nhận rủi ro (Hewlett Packard) trong khi chiến lược chi phí tối ưu có lẽ được giúp sức với tính tiết kiệm, kỷ luật và chú ý từng chi tiết (Emerson Electric). Văn hóa, nếu phù hợp, có thể tăng cường mạnh mẽ cho lợi thế cạnh tranh mà chiến lược tổng quát đang tìm kiếm để đạt được. Thực chất thì không có văn hóa tốt và văn hóa

https://thuviensach.vn

kém, văn hóa là phương tiện để đạt lợi thế cạnh tranh, bản thân nó không phải là mục đích sau cùng.

Sự liên kết giữa chiến lược tổng quát và tổ chức cũng bao hàm những ý nghĩa đối với doanh nghiệp đa ngành. Cũng có khuynh hướng trong các doanh nghiệp này là theo đuổi cùng một chiến lược tại nhiều đơn vị kinh doanh, nguyên nhân bởi do họ phát triển những kỹ năng và sự tin tưởng vào một phương pháp riêng để đạt được lợi thế cạnh tranh. Hơn thế nữa, các nhà quản lý có thâm niên đã tích lũy kinh nghiệm trong việc quản trị một loại chiến lược đặc thù. Emerson Electric đã rất nổi tiếng khi họ theo đuổi chiến lược chi phí tối ưu trong rất nhiều lĩnh vực kinh doanh, tương tự là H.J. Heinz.

Cạnh tranh bằng một chiến lược tổng quát trên nhiều đơn vị kinh doanh là một cách mà các doanh nghiệp đa ngành có thể tăng thêm giá trị cho các đơn vị này. Đây là một chủ đề mà tôi sẽ thảo luận trong Chương 9 khi xem xét mối liên hệ giữa các đơn vị kinh doanh. Mặc dù vậy, cần phải lưu ý rằng áp dụng một chiến lược chung cũng đưa đến một vài rủi ro. Một rủi ro rõ nét là doanh nghiệp sẽ áp đặt chiến lược riêng của họ trên đơn vị kinh doanh mà ngành nghề của đơn vị này (hoặc vị thế xuất phát điểm của đơn vị) không hỗ trợ gì cho

https://thuviensach.vn

chiến lược đã chọn. Một rủi ro khác khó thấy hơn là đơn vị kinh doanh sẽ bị "hiểu lầm" vì bối cảnh trong ngành không phù hợp với chiến lược tổng quát. Nhưng tệ hơn là những đơn vị kinh doanh này sẽ bị ban lãnh đạo làm suy yếu chiến lược kinh doanh. Bởi vì mỗi chiến lược thường bao hàm những mô hình khác nhau liên quan đến đầu tư, thực thi chiến lược và văn hóa, nên rủi ro sẽ xuất hiện khi có một đơn vị kinh doanh "lập dị" buộc phải chung sống với những chính sách và mục tiêu không phù hợp của doanh nghiệp. Chẳng hạn như, mục tiêu giảm chi phí toàn diện hoặc chính sách nhân sự trên toàn doanh nghiệp sẽ trở thành bất lợi cho các đơn vị kinh doanh đang nỗ lực thực hiện khác biệt hóa về chất lượng và dịch vụ. Cũng tương tự như vậy, chính sách cho những khoản chi phí để triển khai khác biệt hóa cũng sẽ làm ảnh hưởng xấu đến nỗ lực trở thành nhà sản xuất chi phí thấp.

<-> Chiến lược tổng quát và quy trình hoạch định chiến lược

Tạo ra vai trò chủ chốt của lợi thế cạnh tranh để có hiệu quả hoạt động tốt, phần cốt lõi trong mỗi kế hoạch

https://thuviensach.vn

tổng thể của từng doanh nghiệp chính là chiến lược tổng quát. Chiến lược tổng quát xác định rõ phương pháp cơ bản mà doanh nghiệp cần theo đuổi để nắm bắt lợi thế cạnh tranh và cung cấp những tình huống để hành động trong mỗi khu vực chức năng. Tuy nhiên, thực tế thì có nhiều kế hoạch chiến lược chỉ là danh sách những bước hành động cần làm mà không có sự ăn khớp rõ ràng giữa loại lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp đang có hoặc đang tìm kiếm và cách thức để đạt được điều này. Những kế hoạch này có vẻ như đã không chú ý đến mục đích cơ bản của chiến lược cạnh tranh khi được thiết lập. Tương tự như vậy, nhiều kế hoạch lại được xây dựng trên những đề án trong tương lai về giá cả và chi phí (mà thông thường chỉ là những dự đoán sai lầm!), mà không dựa trên nền tảng những hiểu biết vững chắc về cấu trúc ngành và lợi thế cạnh tranh - hai nội dung quyết định khả năng sinh lợi, bất kể giá thực tế và chi phí phải bỏ ra.

Là một phần của quy trình hoạch định chiến lược, nhiều doanh nghiệp đa ngành đã phân loại các đơn vị kinh doanh của họ theo 1 hệ thống, ví dụ: xây dựng, duy trì hoặc thu lợi. Kiểu phân loại này thường sử dụng để mô tả hoặc tóm tắt chiến lược của mỗi đơn vị kinh

https://thuviensach.vn

doanh, nó có ích trong việc xem xét sự phân phối các nguồn lực trong doanh nghiệp đa ngành. Tuy nhiên nó lại dẫn đến sai lầm khi xây dựng chiến lược. Chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh đều là một lộ trình dẫn đến lợi thế cạnh tranh và quyết định hiệu quả hoạt động của nó. Xây dựng, duy trì và thu lợi là kết quả của chiến lược tổng quát, hoặc là việc thừa nhận chẳng có chiến lược gì và không có nhu cầu thu lợi. Theo đó, thành tựu đạt được và những tích hợp theo chiều dọc không phải là những chiến lược, mà là phương tiện để thực hiện chiến lược.

Một cách thực hiện khác trên thực tế thường gặp trong việc hoạch định chiến lược là sử dụng thị phần để mô tả vị thế cạnh tranh của đơn vị kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp đã đi đến mức đặt mục tiêu là: mọi đơn vị kinh doanh của họ đều phải đạt vị trí hàng đầu (số 1 hoặc số 2) trong ngành. Phương pháp này thật nguy hiểm vì nhầm lẫn quá rõ ràng. Thị phần hiển nhiên là liên quan đến vị thế cạnh tranh (ví dụ do quy mô kinh tế) nhưng vị trí hàng đầu trong ngành không phải là nguyên nhân mà là kết quả của lợi thế cạnh tranh. Xét về bản chất, thị phần không quá quan trọng để cạnh tranh, mà chính lợi thế cạnh tranh mới là quan trọng.

https://thuviensach.vn

Chiến lược sẽ phân quyền cho các đơn vị kinh doanh để đạt lợi thế cạnh tranh. Theo đuổi vị trí hàng đầu để thu lợi ích cho chính họ có thể đảm bảo rằng doanh nghiệp không thể có lợi thế cạnh tranh hoặc là phải mất đi những lợi thế họ sẵn có. Thực ra, mục tiêu trở thành người dẫn đầu đã lôi kéo những nhà quản lý vào những cuộc tranh luận miên man về việc làm thế nào để xác định rõ phạm vi ngành nghề để tính toán được thị phần, một lần nữa làm lu mờ việc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh - là vấn đề trọng tâm của chiến lược.

Trong vài ngành, người dẫn đầu trên thị trường không đạt kết quả kinh doanh tốt nhất vì cấu trúc ngành đó không thuận lợi cho người dẫn đầu. Ví dụ mới đây là Continental Illinois Bank, họ công khai mục tiêu trở thành ngân hàng đứng đầu trong lĩnh vực cho vay số lượng lớn. Họ thành công trong việc này, nhưng vị trí hàng đầu đã không chuyển thành lợi thế cạnh tranh. Thay vào đó, việc phấn đấu để dẫn đầu đã dẫn ngân hàng này đến tình trạng chấp nhận những khoản vay mà các các ngân hàng khác không thực hiện, và chi phí từ đó leo thang. Vị trí dẫn đầu cũng đồng nghĩa rằng Continental Illinois phải thương lượng với những doanh nghiệp mạnh, những khách hàng rất nhạy cảm về

https://thuviensach.vn

giá cả của các khoản vay. Continental Illinois sẽ phải tốn kém chi phí trong vài năm nữa cho vị trí hàng đầu này. Tại những doanh nghiệp khác, chẳng hạn như Burlington Industries trong ngành dệt may và Texas Instruments trong ngành điện tử, việc họ theo đuổi vị trí đầu ngành để thu lợi đôi khi có vẻ như làm lạc hướng đến mục tiêu đạt được lợi thế cạnh tranh và duy trì lợi thế này.

Tổng quan về tác phẩm này

Lợi thế cạnh tranh mô tả cách thức mà một doanh nghiệp có thể chọn lựa và ứng dụng một chiến lược tổng quát nhằm mục đích đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh. Sách chỉ ra sự tác động qua lại giữa loại lợi thế cạnh tranh – lợi thế về chi phí và khác biệt hóa – với phạm vi hoạt động của doanh nghiệp. Công cụ cơ bản để phán đoán lợi thế cạnh tranh và tìm ra phương cách để củng cố nó chính là *chuỗi giá trị* (value chain), theo đó chia doanh nghiệp ra thành từng phần rời rạc hoạt động trong từng khâu: thiết kế, sản xuất, marketing, và phân phối sản phẩm. Phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, tôi gọi là phạm vi cạnh tranh

https://thuviensach.vn

(competitive scope), có thể đóng vai trò quan trọng trong lợi thế cạnh tranh thông qua ảnh hưởng của nó lên chuỗi giá trị. Tôi sẽ lý giải bằng cách nào mà trong phạm vi hẹp (chiến lược tập trung) vẫn có thể sáng tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua việc điều chỉnh theo nhu cầu riêng (tailoring) chuỗi giá trị, bằng cách nào để trên phạm vi rộng hơn cũng có thể tăng cường năng lực cạnh tranh thông qua khai thác quan hệ bên trong chuỗi giá trị, đáp ứng những phân khúc khác nhau, ngành hoặc khu vực địa lý khác nhau. Sách không những chỉ nói về lợi thế cạnh tranh, mà còn làm sắc bén hơn khả năng thực hành để phân tích ngành nghề và các đối thủ cạnh tranh, bổ sung cho tác phẩm trước đây của tôi.

Sách gồm 4 phần. Phần I mô tả các loại lợi thế cạnh tranh và phương cách để doanh nghiệp đạt được những lợi thế này. Phần II thảo luận về phạm vi cạnh tranh trong một ngành và những ảnh hưởng của nó đến lợi thế cạnh tranh. Phần III sẽ chỉ ra phạm vi cạnh tranh trong những ngành có liên quan, hay là chiến lược của tập đoàn sẽ đóng góp cho lợi thế cạnh tranh của mỗi đơn vị kinh doanh như thế nào. Phần IV phát triển những ý tưởng toàn diện cho những lợi thế cạnh tranh của từng đơn vị kinh doanh, bao gồm cả những cách để

https://thuviensach.vn

đối phó trong tình huống không chắc chắn và phát triển hay giữ vững vị thế của doanh nghiệp.

Phần I gồm các chương từ 2 đến 6. Chương 2 giới thiệu khái niệm chuỗi giá trị, thể hiện cách ứng dụng khái niệm này là công cụ cơ sở trong việc chẩn đoán lợi thế cạnh tranh. Chương này mô tả cách phân chia doanh nghiệp thành những hoạt động làm nền móng cho lợi thế cạnh tranh, xác định liên kết giữa các hoạt động là trọng tâm của lợi thế này. Vai trò của phạm vi cạnh tranh trong việc ảnh hưởng đến chuỗi giá trị và sự liên minh với các doanh nghiệp khác có thể thay thế những hoạt động nội tại trong chuỗi giá trị như thế nào cũng được thể hiện tại đây. Ngoài ra, chương này còn xem xét vắn tắt việc sử dụng chuỗi giá trị để thiết kế cấu trúc tổ chức.

Chương 3 mô tả một doanh nghiệp làm thế nào để có thể đạt được lợi thế chi phí bền vững. Chương này trình bày cách sử dụng chuỗi giá trị để hiểu rõ hành vi chi phí và các gợi ý để thực thi chiến lược. Hiểu rõ hành vi chi phí là điều cần thiết không chỉ để phát triển vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp mà còn thể hiện chi phí cho khác biệt hóa.

https://thuviensach.vn

Chương 4 mô tả cách làm như thế nào để doanh nghiệp có thể thực hiện khác biệt hóa chính mình trước những đối thủ cạnh tranh. Chuỗi giá trị cung cấp phương pháp để xác định những nguồn lực để có thể triển khai khác biệt hóa và những yếu tố căn bản để thực hiện. Chuỗi giá trị của người mua (buyers value chain) là chìa khóa để nắm bắt những nền tảng cơ sở cho khác biệt hóa – sáng tạo giá trị cho người mua thông qua giảm thiểu chi phí hoặc nâng cao hiệu quả của họ. Kết quả của khác biệt hóa hình thành từ hai nguồn: việc tạo ra một giá trị độc đáo, duy nhất cho người mua, cũng như khả năng làm cho người mua hiểu và cảm nhận được những giá trị đó.

Chương 5 khám phá mối liên hệ giữa công nghệ và lợi thế cạnh tranh. Công nghệ xuất hiện nhiều trong chuỗi giá trị và đóng vai trò lớn khi xác định lợi thế cạnh tranh, trong cả hai chiến lược chi phí và khác biệt hóa. Nội dung chương này thể hiện những thay đổi mang tính công nghệ có thể ảnh hưởng như thế nào đến lợi thế cạnh tranh cũng như cấu trúc ngành. Những biến số hình thành nên con đường làm công nghệ trong ngành thay đổi cũng được mô tả. Tiếp theo đó, chương này thể hiện cách chọn lựa chiến lược công nghệ của

https://thuviensach.vn

một doanh nghiệp để tăng cường lợi thế cạnh tranh, bao gồm việc chọn lựa có nên trở thành người đi đầu trong công nghệ và vấn đề sử dụng có chiến lược các chứng chỉ công nghệ. Ý tưởng về *lợi thế và bất lợi của người đi đầu trong công nghe* được phát triển tại đây nhằm làm rõ những rủi ro tiềm ẩn và phần thưởng sẽ dành cho người tiên phong cải cách trên con đường cạnh tranh.

Chương 6 thảo luận về sự lựa chọn đối thủ cạnh tranh, hay là vai trò của các đối thủ trong việc tăng cường lợi thế cạnh tranh và cấu trúc ngành. Nội dung chương này cho thấy nguyên nhân tại sao sự có mặt của các đối thủ "tốt" lại là có lợi cho vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Phần này giúp xác định những đối thủ cạnh tranh "tốt" và làm thế nào để gây ảnh hưởng với sự triển khai của các đối thủ đang giáp mặt. Nó cũng giúp doanh nghiệp phương pháp quyết định thị phần nào nên chiếm lĩnh, đây là một vấn đề quan trọng bởi vì có một thị phần quá rộng thường ít khi là tối ưu.

Chương 7 bắt đầu cho phần II của quyển sách này, khảo sát các ngành được phân khúc như thế nào. Nội dung chương này được rút ra từ Chương 3 và 4, vì các phân khúc xuất phát từ những khác biệt trong nội tại

https://thuviensach.vn

của ngành theo nhu cầu của khách hàng và hành vi chi phí. Phân khúc rõ ràng là nòng cốt trong việc lựa chọn các chiến lược tập trung cũng như việc đánh giá những rủi ro dành cho doanh nghiệp có mục tiêu rộng. Chương này mô tả những chiến lược tập trung đem lại lợi nhuận và mang tính phòng thủ đã được xác định như thế nào.

Chương 8 bàn về những yếu tố quyết định đến sản phẩm thay thế, và phương thức mà một doanh nghiệp có thể thay đổi sản phẩm của họ hoặc cách thức đối phó với nguy cơ từ những sản phẩm thay thế. Áp lực từ các sản phẩm thay thế, một trong 5 nguồn áp lực cạnh tranh, bị chi phối từ sự tác động qua lại giữa giá trị tương đối của sản phẩm thay thế và chi phí của nó, các chi phí để chuyển đổi và cách thức của những cá nhân người mua đánh giá về lợi ích kinh tế từ sự thay thế này. Phân tích các sản phẩm thay thế là trọng tâm trong việc tìm ra phương pháp làm mở rộng biên giới của ngành, thể hiện rõ các phân khúc đang đối mặt với nguy cơ bị thay thế thấp hơn so với những phân khúc khác, phát triển các chiến lược để xúc tiến thay thế hoặc đối phó với nguy cơ từ những sản phẩm thay thế. Từ đó, việc hiểu rõ các sản phẩm thay thế là rất quan trọng

https://thuviensach.vn

trong cả việc mở rộng hoặc thu hẹp phạm vi. Phân tích nội dung này được rút ra từ Chương 3 đến Chương 7.

Chương 9 bắt đầu cho phần III của sách, đây là phần đầu tiên của 4 chương nói về chiến lược cho các doanh nghiệp đa ngành. Vấn đề trung tâm của loại chiến lược này là phương pháp đem lại lợi thế cạnh tranh, trong đó mối quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh có thể được sử dụng. Chương 9 thể hiện các lập luận chiến lược về các mối tương quan này. Nội dung ở đây mô tả ba mối tương quan trong ngành và lý do tại sao chúng ngày càng trở nên quan trọng. Tiếp đó là việc định giá tầm quan trọng của mối quan hệ đó đối với lợi thế cạnh tranh.

Chương 10 trình bày những gợi ý từ mối tương quan trong *chiến lược theo chiều ngang* (horizontal strategy), hay là chiến lược bao quát cho nhiều đơn vị kinh doanh khác biệt nhau. Doanh nghiệp có nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau liên quan đến nhiều ngành cần phải xác lập các chiến lược cho từng nhóm, từng khu vực và doanh nghiệp sẽ điều phối các chiến lược của từng đơn vị kinh doanh. Chương này mô tả những nguyên tắc để thực hiện điều này cũng như những hàm ý từ những

https://thuviensach.vn

mối tương quan đến đa dạng hóa để trở thành ngành mới.

Chương 11 mô tả cách làm thế nào để thực sự có được mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh. Có nhiều cản trở do cơ cấu tổ chức, từ việc các đơn vị kinh doanh tự bảo vệ quyền lợi của mình cho đến việc khuyến khích không đúng đắn. Chương này mô tả chi tiết những trở ngại nói trên và chỉ ra cách vượt qua chúng bằng cách mà tôi gọi là *tổ chức theo chiều ngang* (horizontal organisation). Các doanh nghiệp cạnh tranh trong những ngành liên quan cần có tổ chức theo chiều ngang để kết nối các đơn vị kinh doanh lại với nhau, bổ sung lẫn nhau mà không làm thay đổi sơ đồ tổ chức trong công tác điều hành và kiểm soát.

Chương 12 xem xét trường hợp đặc biệt quan trọng trong mối tương quan: sản phẩm của ngành này được dùng hoặc được mua lại để bổ sung cho sản phẩm khác. Chương này mô tả bối cảnh trong đó một doanh nghiệp phải kiểm soát các sản phẩm bổ sung nhiều hơn là để cho các đơn vị khác cung cấp. Tại đây cũng khảo sát *chiến lược trọn gói* (strategy of bundling) hay việc cùng lúc bán các sản phẩm riêng rẽ trong một gói duy nhất, và bối cảnh nào thì phù hợp để thực hiện. Sau cùng,

https://thuviensach.vn

chương này nghiên cứu việc trợ cấp chéo (cross-subsidization) hoặc xác lập giá bán bù trừ giữa các sản phẩm để phản ánh quan hệ giữa chúng thì tốt hơn là đặt mức giá riêng biệt cho từng sản phẩm.

Phần IV rút ra những khái niệm trình bày trong cuốn sách này và cuốn *Chiến lược Cạnh tranh* để phát triển những nguyên tắc chung cho chiến lược tấn công và phòng thủ. Chương 13 thảo luận các vấn đề gặp phải khi xác định chiến lược cạnh tranh trong những tình huống không chắc chắn. Chương này mô tả khái niệm về viễn cảnh của ngành và trình bày cách thức để xác định viễn cảnh này nhằm nhìn rõ tương lai của ngành có thể diễn ra. Tiếp đó, cách thức thay thế mà doanh nghiệp có thể chọn lựa trong số các chiến lược để đương đầu với những bất ổn cũng được phác họa. Chiến lược cạnh tranh sẽ trở nên hiệu quả hơn nếu có sự xem xét rõ ràng đến những viễn cảnh có thể xảy ra trong ngành và theo từng viễn cảnh khác nhau, nhận biết giới hạn quy mô của chiến lược ở điểm có thể nhất quán hoặc mâu thuẫn.

Lợi thế cạnh tranh kết thúc bằng cách giải quyết theo chiến lược phòng thủ hoặc chiến lược tấn công. Chương 14 và 15 là sự tổng hợp của những chương

https://thuviensach.vn

trước đó. Chương 14 nói về chiến lược phòng thủ, mô tả quy trình trong đó vị thế của doanh nghiệp bị thách thức và chiến thuật phòng thủ có thể áp dụng để ngăn cản hoặc chặn đứng một đối thủ cạnh tranh. Chương này, tiếp theo đó, phát triển những hàm ý trong khi triển khai chiến lược phòng thủ. Chương 15 thể hiện cách thức tấn công người dẫn đầu trong ngành. Chương này trình bày những điều kiện mà các doanh nghiệp cần đáp ứng để có thể thách thức người dẫn đầu và phương pháp thay đổi quy luật cạnh tranh để thực hiện thành công điều này. Những nguyên tắc tương tự liên quan đến chiến lược tấn công người dẫn đầu có thể được sử dụng trong chiến lược phòng thủ trước các đối thủ khác.

---

[1] *Nhiều khái niệm hoạch định chiến lược đã bỏ qua mức độ hấp dẫn của ngành nghề và chỉ nhấn mạnh đến việc tìm kiếm thị phần, thường thì đây là công thức để có được thắng lợi với giá quá đắt. Người chiến thắng trong cuộc chiến thị phần tại một ngành kém hấp dẫn*

https://thuviensach.vn

có thể sẽ không thu được lợi nhuận, và bản thân việc tranh giành này có thể làm cho ngành nghề trở nên tệ hơn, hoặc bào mòn lợi nhuận của người thắng cuộc. Những khái niệm khác về hoạch định lại nói về những thế bế tắc, hoặc việc không thể vượt qua các đối thủ cạnh tranh, với mức lợi nhuận tồi. Thực ra, những thế bế tắc này vẫn có thể mang lại lợi nhuận trong các ngành khác có mức độ hấp dẫn cao hơn.

[2]- *Các khái niệm này được áp dụng như nhau cho sản phẩm và dịch vụ. Tôi sẽ dùng chữ "sản phẩm" ở các tình huống chung trong suốt cuốn sách này để đề cập đến cả các ngành sản xuất lẫn dịch vụ.*

[3]- *Cấu trúc ngành đã được thảo luận chi tiết trong cuốn Chiến lược Cạnh tranh, Chương 1.*

[4]- *Sản phẩm đại trà không nhãn hiệu cũng đem lại những rủi ro tương tự cho nhiều ngành*

https://thuviensach.vn

hàng tiêu dùng.

[5] *- Nếu không có lợi thế cạnh tranh bền vững, kết quả hoạt động trên trung bình thông thường mới chỉ là một dấu hiệu gặt hái thành công mà thôi.*

[6] *- Sản phẩm ngang cấp hàm ý những loại giống hệt như các đối thủ, hoặc có khác biệt khi được kết hợp các thuộc tính khác và cũng được người mua ưa chuộng tương tự.*

[7] *- Nhà sản xuất có chi phí tối ưu sẽ thu được nhiều lợi nhuận nhất nhưng không nhất thiết phải là duy trì mức lợi nhuận trên trung bình trong ngành, khi cơ hội để thiết lập năng lực sản xuất là có giới hạn. Doanh nghiệp với chi phí ở khoảng chia thấp nhất (lowest quartile), mặc dù chưa phải là tối ưu, thường*

https://thuviensach.vn

vẫn có kết quả hoạt động trên trung bình. Tình huống này xuất hiện ở ngành nhôm, trong đó khả năng gia tăng năng lực sản xuất với chi phí thấp đã bị giới hạn bởi việc tiếp cận những nguồn lực như năng lượng giá rẻ, bô-xít và cơ sở hạ tầng cho sản xuất.

[8] *- Khác biệt hóa toàn diện và khác biệt hóa tập trung có lẽ là thường xuyên bị nhầm lẫn trong thực hành các chiến lược. Cần phân biệt rõ: đơn vị khác biệt hóa toàn diện sẽ dựa trên cơ sở - các thuộc tính có giá trị trên diện rộng (ví dụ IBM trong ngành máy tính) còn khác biệt hóa tập trung chỉ tìm kiếm những phân khúc với nhu cầu riêng biệt và đáp ứng những như cầu này tốt hơn (ví dụ Cray Research).*

[9] *- Ví dụ này sẽ được thảo luận chi tiết trong Chương 7.*

https://thuviensach.vn

[10]_ *Trong chương 8 của Chiến lược Cạnh tranh mô tả những quy trình làm thay đổi cấu trúc ngành.*

[11]_ *Các kỹ năng khác nhau do mỗi chiến lược đòi hỏi đã được xem xét chi tiết trong cuốn Chiến lược Cạnh tranh, Chương 2, trang 40-41.*

https://thuviensach.vn

2 Chuỗi Giá trị và Lợi thế Cạnh tranh

Nếu chỉ xem xét một doanh nghiệp dưới cái nhìn tổng thể thì sẽ không thể hiểu rõ về lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh xuất phát từ nhiều hoạt động riêng biệt của doanh nghiệp trong thiết kế, sản xuất, marketing, phân phối và hỗ trợ sản phẩm. Mỗi hoạt động trong số này đều đóng góp vào tình trạng chi phí tương đối của doanh nghiệp, tạo cơ sở cho việc khác biệt hóa. Thí dụ, lợi thế về chi phí có thể bắt nguồn từ những mục khác nhau như hệ thống phân phối chi phí thấp (low-cost physical distribution system), quy trình lắp ráp hiệu quả cao, hoặc sử dụng được đội ngũ bán hàng giỏi. Khác biệt hóa có thể bắt đầu với các yếu tố đa dạng hóa theo lối tương tự (similarly diverse), bao gồm cả thu mua nguyên liệu thô với chất lượng cao, hệ thống đầu vào được phân cấp linh hoạt hoặc một thiết kế cao cấp của sản phẩm.

Rõ ràng, cần có một phương pháp mang tính hệ thống để khảo sát mọi hoạt động của doanh nghiệp và sự tương tác của chúng, để phân tích các nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Trong chương này, tôi giới thiệu *chuỗi giá trị* (value chain) như là một công cụ cơ bản để thực hiện điều đó. Chuỗi giá trị chia cắt một doanh nghiệp thành những hoạt động có tính chiến lược có liên quan với nhau nhằm hiểu rõ hành vi chi phí, sự tồn tại và tiềm năng của các nguồn lực để thực hiện khác biệt hóa. Bằng cách thực hiện những hoạt động chiến lược quan trọng với chi phí thấp hơn hoặc đạt hiệu quả tốt hơn những đối thủ, một doanh nghiệp sẽ có được lợi thế cạnh tranh.

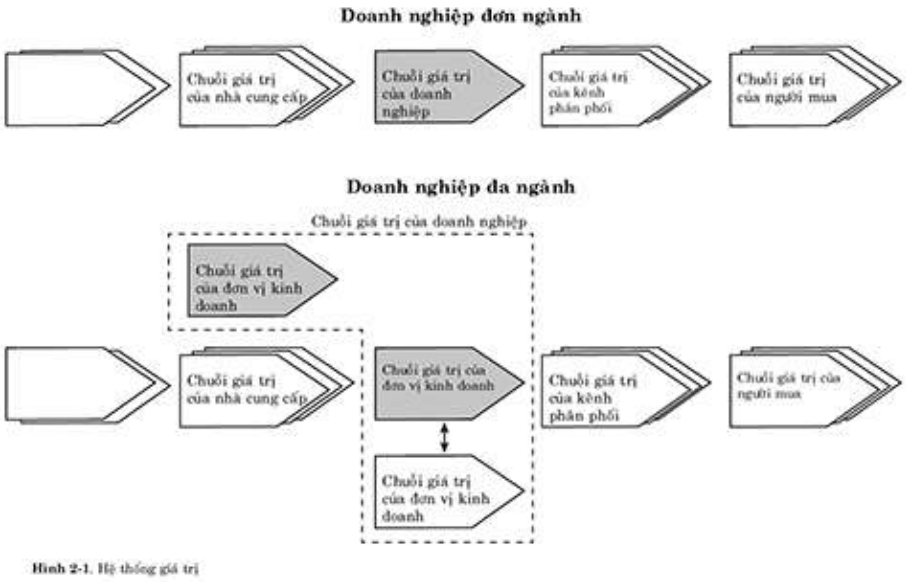
Chuỗi giá trị của doanh nghiệp gắn liền với nhiều mảng hoạt động rộng khắp, minh họa như trong hình 2-1. Những nhà cung cấp cũng có chuỗi giá trị (ngược dòng), họ tạo ra và phân phối các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp, để doanh nghiệp thu mua và sử dụng trong chuỗi giá trị của mình. Nhà cung cấp không chỉ phân phối những sản phẩm của họ mà còn ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp theo nhiều cách khác nhau. Thêm vào đó, nhiều sản phẩm di chuyển qua các chuỗi giá trị của nhiều kênh (channel value - kênh giá trị) để đến với người mua. Các kênh này thực hiện các hoạt động cộng thêm và ảnh

https://thuviensach.vn

hưởng đến người mua cũng như ảnh hưởng đến hoạt động của bản thân doanh nghiệp. Sản phẩm của doanh nghiệp suy cho cùng cũng là một phần trong chuỗi giá trị của người mua. Cơ sở cực kỳ quan trọng cho việc khác biệt hóa là vai trò của doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị của người mua, xác định nhu cầu của họ. Giành được và duy trì lợi thế cạnh tranh tùy thuộc vào sự hiểu biết về cả chuỗi giá trị của doanh nghiệp lẫn phương pháp mà doanh nghiệp đáp ứng hệ thống giá trị tổng thể.

Chuỗi giá trị của các doanh nghiệp trong cùng một ngành là khác nhau, phản ánh quá trình phát triển và chiến lược của mỗi doanh nghiệp, và thành quả thu được chỉ trong quá trình thực hiện. Một điều quan trọng là chuỗi giá trị của các doanh nghiệp có phạm vi cạnh tranh khác nhau sẽ khác nhau, tương ứng với tiềm lực của lợi thế cạnh tranh. Phục vụ duy nhất một phân khúc trong ngành cho phép doanh nghiệp điều chỉnh chuỗi giá trị của mình theo nhu cầu riêng của phân khúc đó, kết quả là họ sẽ có chi phí thấp hoặc khác biệt hóa so với các đối thủ cạnh tranh. Mở rộng hay thu hẹp phạm vi địa lý của thị trường mà doanh nghiệp phục vụ cũng ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh. Quy mô của việc tích hợp các hoạt động đóng vai trò chủ chốt trong lợi thế cạnh tranh. Sau cùng, cạnh tranh với những chuỗi giá trị được điều phối trong những ngành liên quan có thể dẫn đến lợi thế cạnh tranh thông qua sự tương quan qua lại. Một doanh nghiệp có thể khai thác lợi ích từ ngay trong phạm vi rộng của họ, hoặc là liên minh với các doanh nghiệp khác để thực hiện điều này. Liên minh là những gắn kết dài hạn với các doanh nghiệp khác khi không đủ khả năng để sáp nhập hoàn toàn, chẳng hạn như liên doanh, nhượng quyền hoặc hợp đồng cung ứng. Liên minh có liên quan đến việc điều phối hay chia sẻ các chuỗi giá trị với đối tác khác, làm mở rộng phạm vi ảnh hưởng của chuỗi giá trị đơn lẻ ban đầu của doanh nghiệp.

https://thuviensach.vn



Hình 2-1. Hệ thống giá trị

Vai trò nền tảng của chuỗi giá trị trong việc xác định những nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh được thể hiện trong chương này. Tôi bắt đầu bằng việc mô tả chuỗi giá trị và những bộ phận cấu thành của nó. Chuỗi giá trị của mỗi doanh nghiệp bao gồm 9 hoạt động tổng quát, liên kết với nhau theo những cách đặc trưng. Chuỗi tổng quát được dùng để biểu thị phương thức mà một chuỗi giá trị được xây dựng cho một doanh nghiệp riêng lẻ, phản ánh những hoạt động đặc trưng của họ. Tôi cũng sẽ trình bày cách liên kết giữa các hoạt động của doanh nghiệp, mối liên kết với các hoạt động của nhà cung cấp, kênh phân phối, người mua, và những ảnh hưởng của các liên kết này đến lợi thế cạnh tranh. Tiếp đó, tôi mô tả phạm vi hoạt động của doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến lợi thế cạnh tranh thông qua những tác động của nó lên chuỗi giá trị. Những chương kế tiếp sẽ minh họa chi tiết việc làm thế nào để sử dụng chuỗi giá trị như một công cụ chiến lược nhằm phân tích vị thế chi phí, sự khác biệt hóa có liên quan và vai trò của phạm vi cạnh tranh trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh.

Chuỗi giá trị

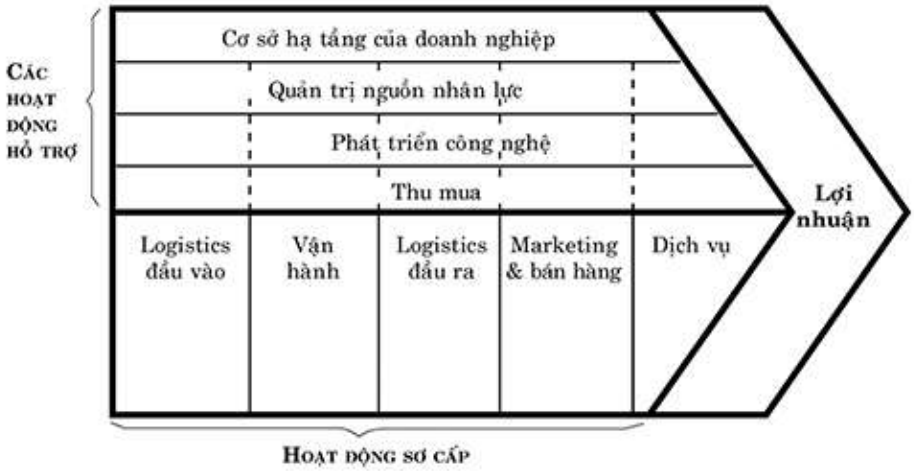
https://thuviensach.vn

Mỗi doanh nghiệp là một tập hợp của các hoạt động để thiết kế, sản xuất, bán hàng, phân phối và hỗ trợ sản phẩm của họ. Tất cả các hoạt động này có thể được thể hiện trong một chuỗi giá trị như Hình 2-2. Chuỗi giá trị của một doanh nghiệp và phương pháp thực hiện những hoạt động đơn lẻ của doanh nghiệp phản ánh quá trình lịch sử của doanh nghiệp đó, của chiến lược, phương pháp triển khai chiến lược và đặt nền móng kinh tế cho bản thân các hoạt động này [1].

Khả năng tương ứng để xây dựng một chuỗi giá trị chính là các hoạt động của doanh nghiệp trong ngành của họ (có nghĩa là mỗi đơn vị kinh doanh). Một ngành – hoặc khu vực của ngành – có chuỗi giá trị rộng lớn, chúng có thể che đi những nguồn gốc quan trọng của lợi thế cạnh tranh. Mặc dù các doanh nghiệp trong cùng một ngành có thể có những chuỗi giá trị tương tự nhau, nhưng các đối thủ cạnh tranh thường có những chuỗi giá trị khác nhau. People Express và United Airlines cùng cạnh tranh trong ngành hàng không, nhưng họ có những chuỗi giá trị hoàn toàn khác nhau: thủ tục lên máy bay, chính sách dành cho phi hành đoàn và nghiệp vụ bay v.v… Những khác biệt trong chuỗi giá trị của các đối thủ là nguồn gốc cơ bản của lợi thế cạnh tranh. Chuỗi giá trị của doanh nghiệp trong ngành sẽ phần nào thay đổi để tạo những khác biệt trong dòng sản phẩm, hoặc những người mua khác, những khu vực địa lý khác, những kênh phân phối khác. Chuỗi giá trị tại những tập hợp con này của doanh nghiệp được liên kết chặt chẽ với nhau, tuy thế chỉ có thể hiểu rõ sự liên kết này trong bối cảnh của sự xâu chuỗi các đơn vị kinh doanh [2].

Trong vấn đề cạnh tranh, giá trị là mức tiền mà người mua sẵn lòng thanh toán cho những sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp. Giá trị được đo lường bằng tổng doanh thu, phản ánh sự điều tiết giá cả của sản phẩm và số lượng đơn vị sản phẩm có thể bán ra của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có lời nếu giá trị mà họ điều tiết vượt quá các chi phí liên quan đến việc tạo ra sản phẩm. Tạo ra các giá trị cho người mua với chi phí thấp hơn giá trị đó là mục tiêu của mọi chiến lược tổng quát. Giá trị, chứ không phải là chi phí, phải được sử dụng để phân tích vị thế cạnh tranh bởi vì doanh nghiệp thường chủ động nâng cao chi phí để áp đặt mức giá cao thông qua khác biệt hóa.

https://thuviensach.vn



Hình 2-2. Chuỗi giá trị tổng quát

Chuỗi giá trị thể hiện tổng giá trị, bao gồm các *hoạt động giá trị* và *lợi nhuận* (margin). Hoạt động giá trị là những hoạt động đặc trưng về phương diện vật lý và công nghệ của doanh nghiệp. Đây là những bộ phận cấu thành để tạo ra các sản phẩm có giá trị cho người mua. Lợi nhuận là sự chênh lệch giữa tổng giá trị và tập hợp các chi phí cho việc thực hiện các hoạt động giá trị. Lợi nhuận có thể được đo lường bằng nhiều cách khác nhau. Chuỗi giá trị của nhà cung cấp và kênh phân phối cũng bao gồm lợi nhuận, điều này quan trọng trong việc phân biệt rõ những nguồn gốc tình trạng chi phí của doanh nghiệp. Lý do vì lợi nhuận của nhà cung cấp và kênh phân phối là một phần trong tổng chi phí mà người mua phải gánh chịu.

Mỗi hoạt động giá trị đều có *thu mua đầu vào, nhân lực* (người lao động và đội ngũ quản lý), và một hình thái công nghệ nào đó để thực hiện chức năng của nó. Mỗi hoạt động giá trị cũng sử dụng và sáng tạo ra thông tin, chẳng hạn như dữ liệu khách hàng (đơn đặt hàng), thông số hoạt động (kiểm tra) và thống kê những sản phẩm bị lỗi. Trên phương diện tài chính, hoạt động giá trị cũng có thể tạo ra những tài sản (tồn kho, các khoản phải thu) và nguồn vốn (các khoản phải trả) .

Các hoạt động giá trị có thể chia ra làm hai loại chính: hoạt động sơ cấp và hoạt động hỗ trợ. Hoạt động sơ cấp, liệt kê ở phần dưới của hình 2-2, là những hoạt động mang tính vật chất liên quan đến việc tạo ra sản phẩm, bán và chuyển giao cho khách hàng cũng như những công tác hỗ trợ sau bán hàng.

https://thuviensach.vn

Trong mọi doanh nghiệp, hoạt động sơ cấp có thể chia thành năm loại tổng quát như trong hình 2-2. Các hoạt động hỗ trợ sẽ bổ sung cho hoạt động sơ cấp và tự chúng cũng hỗ trợ lẫn nhau thông qua việc cung ứng mua hàng đầu vào, công nghệ, nguồn nhân lực và các chức năng khác trong toàn doanh nghiệp. Các đường đứt nét thể hiện rằng thu mua, phát triển công nghệ và quản trị nguồn nhân lực có thể kết hợp với các hoạt động sơ cấp riêng biệt cũng như hỗ trợ cho toàn bộ chuỗi. Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp thì không liên kết với một hoạt động sơ cấp riêng biệt nào mà chỉ hỗ trợ cho toàn bộ chuỗi giá trị.

Theo đó, các hoạt động giá trị là những khối riêng biệt của lợi thế cạnh tranh. Phương thức tiến hành mỗi hoạt động này và sự liên hệ đến tính kinh tế của chúng sẽ xác định doanh nghiệp có chi phí tương đối cao hay thấp so với các đối thủ cạnh tranh. Mỗi hoạt động này được thực hiện như thế nào cũng quyết định sự đóng góp của nó đến nhu cầu của người mua và theo đó là sự khác biệt hoá. So sánh chuỗi giá trị của các đối thủ sẽ cho thấy sự khác biệt quyết định lợi thế cạnh tranh [3].

Phân tích chuỗi giá trị, chứ không phải là giá trị cộng thêm, chính là một cách làm đúng đắn để nghiên cứu lợi thế cạnh tranh. Giá trị cộng thêm (giá bán với chi phí thu mua nguyên liệu thô thấp hơn) đôi khi được dùng để làm điểm trọng tâm trong phân tích chi phí vì nội dung này được xem là chi phí có thể kiểm soát được. Tuy nhiên giá trị cộng thêm không phải là một nền tảng đúng đắn trong phân tích chi phí, bởi vì nó không phân biệt chính xác nguyên liệu thô từ nhiều nguồn đầu vào khác nhau được dùng trong các hoạt động của doanh nghiệp. Hành vi chi phí của các hoạt động cũng không thể được hiểu rõ nếu không đồng thời phân tích các chi phí đầu vào của các hoạt động đó. Thêm vào đó, giá trị cộng thêm cũng không nêu bật mối liên hệ giữa một doanh nghiệp và các nhà cung cấp của họ, điều này có thể làm giảm chi phí và tăng cường khác biệt hóa cho doanh nghiệp đó.

<-> Xác định các hoạt động giá trị

Việc này yêu cầu sự tách biệt các hoạt động, phân biệt rõ theo công nghệ và chiến lược. Các hoạt động giá trị và phân loại các khoản thanh toán hiếm khi

https://thuviensach.vn

như nhau. Các khoản thanh toán được phân loại (những gánh nặng kinh tế, tiền phải trả, chi phí lao động trực tiếp) tập hợp các hoạt động thành nhóm với công nghệ khác nhau, và chi phí cũng khác nhau, mà thực tế thì đây là những phần của cùng một hoạt động.

CÁC HOẠT ĐỘNG SƠ CẤP

Các hoạt động này có 5 loại tổng quát như trong hình 2-2, liên quan đến vấn đề cạnh tranh trong mọi ngành. Mỗi loại lại được chia ra thành nhiều hoạt động riêng rẽ, tùy thuộc vào từng ngành và từng chiến lược riêng của doanh nghiệp:

- *Logistics đầu vào* [4] : Các hoạt động liên quan đến tiếp nhận, tồn kho, phân phối các đầu vào của sản phẩm, chẳng hạn như quản lý nguyên vật liệu, lưu kho và quản lý tồn kho, lập lịch trình hoạt động cho các phương tiện và hoàn trả cho nhà cung cấp
- *Vận hành* : Các hoạt động liên quan đến chuyển hóa các đầu vào thành hình thái sản phẩm sau cùng, ví dụ như gia công cơ khí, đóng gói, lắp ráp, bảo trì thiết bị, kiểm tra, in ấn và các hoạt động tiện ích khác
- *Logistics đầu ra* : Các hoạt động liên quan đến thu gom, lưu trữ và phân phối thực tế các sản phẩm đến người mua, chẳng hạn như tồn kho thành phẩm, quản lý các vật liệu, vận hành với các phương tiện phân phối, quy trình đặt hàng và xây dựng lịch làm việc
- *Marketing và bán hàng* : Các hoạt động liên quan đến việc cung cấp phương tiện để khách hàng mua sản phẩm, hoặc thúc đẩy họ mua sản phẩm, ví dụ như quảng cáo, khuyến mãi, bán hàng, báo giá, lựa chọn kênh phân phối, quan hệ giữa các kênh phân phối và làm giá (pricing).
- *Dịch vụ* : Các hoạt động liên quan đến cung cấp các dịch vụ nhằm tăng cường hoặc duy trì tốt giá trị của sản phẩm, chẳng hạn lắp đặt, sửa chữa, huấn luyện, cung cấp phụ tùng, và điều chỉnh sản phẩm.

Tùy theo ngành mà từng loại nghiệp vụ nêu trên sẽ mang ý nghĩa quyết định đối với lợi thế cạnh tranh. Đối với một nhà phân phối thì logistics đầu vào và đầu ra phải là điểm quan trọng nhất. Trong một công ty dịch vụ hoạt động

https://thuviensach.vn

trong văn phòng của mình, chẳng hạn như nhà hàng hay cửa hàng bán lẻ, logistics đầu ra sẽ không quá quan trọng nhưng vận hành sẽ là điểm mấu chốt. Đối với một ngân hàng cho vay phục vụ khách hàng doanh nghiệp thì marketing và bán hàng sẽ là nội dung cơ bản trong lợi thế cạnh tranh thông qua hiệu quả làm việc của các chuyên viên và phương thức tiến hành, giá cả của các khoản vay. Nếu là nhà sản xuất máy photocopy tốc độ cao thì họ cần quan tâm đến dịch vụ, đây là nguồn lực thiết yếu nhất cho lợi thế cạnh tranh của họ. Tuy nhiên, trong bất cứ doanh nghiệp nào, tất cả các hoạt động sơ cấp này đều có những tác động nhất định đến lợi thế cạnh tranh.

CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ

Các hoạt động tạo giá trị mang tính hỗ trợ cho việc cạnh tranh trong mọi ngành có thể được phân chia thành bốn nhóm tổng quát như trong hình 2-2. Cũng như các hoạt động sơ cấp, các loại hình của hoạt động hỗ trợ có thể được chia thành nhiều hoạt động giá trị khác nhau mang tính đặc thù của ngành. Ví dụ như, trong ngành phát triển công nghệ, những hoạt động riêng biệt sẽ bao gồm thiết kế cấu trúc, thiết kế đặc trưng, thử nghiệm thực tế, quy trình khoa học và lựa chọn công nghệ. Tương tự như vậy, công tác thu mua có thể được chia thành những hoạt động như đánh giá nhà cung cấp mới, thu mua từ nhiều nhóm đầu vào khác nhau, giám sát hoạt động của các nhà cung cấp.

Thu mua : Nói đến thu mua là nói đến *chức năng* của công tác thu gom các đầu vào để sử dụng trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp, chứ không phải chỉ đơn thuần nói về các yếu tố đầu vào đó mà thôi. Công tác thu mua đầu vào bao gồm nguyên vật liệu thô, các nguồn cung ứng và những sản phẩm để tiêu thụ khác cũng như các tài sản: máy móc, thiết bị thí nghiệm, thiết bị văn phòng và nhà xưởng. Cho dù những hạng mục thu mua đầu vào này thường liên kết với các hoạt động sơ cấp, nhưng chúng xuất hiện trong mọi hoạt động giá trị và cả những hoạt động hỗ trợ. Ví dụ như các nguồn cung ứng cho thí nghiệm và dịch vụ thử nghiệm độc lập là đầu vào cho phát triển công

https://thuviensach.vn

nghệ, còn kế toán thường là đầu vào được thu mua cho cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp. Giống như tất cả các hoạt động giá trị, việc thu mua cũng ứng dụng "công nghệ" như: quy trình thương lượng với các nhà môi giới thương mại (vendors), quy tắc đánh giá năng lực và hệ thống thông tin.

Thu mua có khuynh hướng lan tỏa rộng khắp trong toàn doanh nghiệp, vài hạng mục như nguyên liệu thô được thu mua bởi bộ phận truyền thống trong khi những mục khác lại do cấp quản lý nhà máy thực hiện (ví dụ như mua máy móc thiết bị) hoặc quản lý khối văn phòng (công việc thời vụ), chuyên viên bán hàng (bữa ăn và nhà nghỉ) và thậm chí cả CEO (về tư vấn chiến lược). Tôi dùng thuật ngữ "thu mua" (procurement) thay vì "mua hàng" (purchasing) bởi vì đối với các nhà quản lý thì nghĩa thông thường của từ "mua hàng" vẫn chưa đủ sức bao quát. Sự phân tán của chức năng thu mua thường làm lu mờ tầm quan trọng của nghiệp vụ mua hàng tổng quát, và có nghĩa là nhiều khâu mua hàng chưa nhận được sự khảo sát kỹ lưỡng.

Một hoạt động thu mua cho trước có thể kết hợp với một hoạt động giá trị đặc trưng hoặc các hoạt động mà nó hỗ trợ, mặc dù thông thường bộ phận mua hàng phục vụ nhiều hoạt động giá trị và chính sách thu mua áp dụng trong toàn bộ doanh nghiệp. Chi phí của bản thân các hoạt động thu mua thường chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng chi phí, nếu không muốn nói là không đáng chú ý, nhưng nó lại tạo ra những ảnh hưởng rộng lớn trong vấn đề chi phí và khác biệt hóa nói chung của doanh nghiệp. Hoạt động thu mua tiên tiến có thể tác động mạnh đến chi phí và chất lượng của mua hàng đầu vào cũng như các hoạt động khác liên quan đến tiếp nhận, sử dụng đầu vào và sự tương tác với các nhà cung cấp. Ví dụ như trong ngành sản xuất chocolate và các thiết bị điện, việc thu mua hạt cocoa và nhiên liệu

https://thuviensach.vn

tương ứng trong 2 ngành này đã vượt hơn cả yếu tố quyết định quan trọng nhất về vị thế chi phí.

Phát triển công nghệ : Mỗi hoạt động giá trị đều là hiện thân của công nghệ, đó là bí quyết, quy trình, hoặc công nghệ hiện thân trong các thiết bị của quy trình. Công nghệ được triển khai rộng khắp trong nhiều doanh nghiệp, từ công nghệ ứng dụng trong khâu chuẩn bị chứng từ và vận chuyển hàng hóa đến các công nghệ chứa đựng ngay bên trong sản phẩm. Hơn thế nữa, nhiều hoạt động giá trị sử dụng loại công nghệ kết hợp từ nhiều công nghệ phụ (subtechnology) khác nhau liên quan đến nhiều môn khoa học khác nhau. Ví dụ như máy móc sẽ liên quan đến nghề luyện kim, điện tử và cơ khí.

Phát triển công nghệ bao gồm nhiều hoạt động có thể tập hợp lại trên diện rộng thành những nỗ lực để cải tiến sản phẩm và quy trình. Tôi gọi loại hoạt động này là phát triển công nghệ thay vì nghiên cứu và phát triển (R&D) bởi vì R&D có ý nghĩa tương đối hẹp với các nhà quản lý. Phát triển công nghệ có khuynh hướng kết hợp với bộ phận kỹ sư hoặc nhóm phát triển, tuy nhiên theo đúng chuẩn thì nó xuất hiện trong rất nhiều công đoạn của doanh nghiệp mặc dù nó chưa được nhận diện rõ ràng. Phát triển công nghệ có thể hỗ trợ bất cứ loại công nghệ nào hiện diện trong các hoạt động giá trị, bao gồm những mảng như công nghệ viễn thông cho hệ thống đặt hàng, hoặc tự động hóa văn phòng cho bộ phận kế toán. Phát triển công nghệ không những chỉ áp dụng cho các công nghệ có liên hệ trực tiếp với sản phẩm sau cùng mà nó còn xuất hiện dưới nhiều hình thức khác, từ nghiên cứu cơ bản và thiết kế sản phẩm đến nghiên cứu truyền thông, thiết kế quy trình thiết bị, các thủ tục phục vụ. Phát triển công nghệ liên quan đến sản phẩm và các đặc trưng của sản phẩm sẽ hỗ trợ toàn

https://thuviensach.vn

bộ chuỗi giá trị, trong khi những loại hình khác của nó chỉ liên kết với các hoạt động sơ cấp hoặc hoạt động hỗ trợ đặc trưng.

Phát triển công nghệ rất quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh trong mọi ngành, thậm chí giữ vai trò quyết định trong vài ngành. Chẳng hạn như trong ngành thép, quy trình công nghệ của doanh nghiệp là yếu tố lớn duy nhất trong vấn đề lợi thế cạnh tranh. Những hàm ý của việc cạnh tranh khi triển khai công nghệ trong chuỗi giá trị sẽ được xem xét trong Chương 5.

Quản trị nguồn nhân lực : Bao gồm nhiều hoạt động liên quan đến tuyển dụng, thuê lao động, huấn luyện, phát triển và vấn đề thu nhập của tất cả các loại nhân sự. Quản trị nguồn nhân lực hỗ trợ cả các hoạt động sơ cấp, hoạt động hỗ trợ đơn lẻ (ví dụ thuê kỹ sư) và toàn bộ chuỗi giá trị (chẳng hạn như thương lượng với người lao động). Hoạt động quản trị nguồn nhân lực, cũng như các hoạt động hỗ trợ khác, xuất hiện trong nhiều khâu khác nhau của doanh nghiệp, và sự phân tán của các hoạt động này có thể đưa đến những mâu thuẫn trong chính sách của doanh nghiệp. Thêm vào đó, người ta thường ít khi hiểu rõ chi phí tích luỹ cho công tác quản trị nguồn nhân lực và cả tính cân bằng trong các chi phí này, chẳng hạn như mức lương so sánh với chi phí tuyển dụng và đào tạo tương ứng với mức doanh thu.

Quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh trong mọi doanh nghiệp, thông qua vai trò của nó trong việc quyết định kỹ năng, động lực của người lao động và các chi phí tuyển dụng, đào tạo. Ví dụ như một doanh nghiệp hàng đầu thế giới trong lĩnh vực tài chính kế toán là Arthur Andersen đã có một lợi thế cạnh tranh quan trọng bằng phương pháp tuyển dụng và đào tạo hàng chục ngàn nhân viên chuyên nghiệp. Arthur Andersen đã mua lại một trường đào tạo trước đây gần Chicago và đầu tư mạnh vào công tác hệ thống hóa

https://thuviensach.vn

những nghiệp vụ thực hành, thường xuyên đem nhân viên trên khắp thế giới về đào tạo tại trường với phương pháp luận của doanh nghiệp mình. Nắm bắt được những hiểu biết sâu sắc về phương pháp luận trong toàn doanh nghiệp không chỉ làm cho những ràng buộc hiệu quả hơn mà còn tạo thuận lợi lớn trong việc phục vụ các khách hàng trong nước và khách hàng đa quốc gia.

Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp : Bao gồm nhiều hoạt động như quản trị tổng quát, lập kế hoạch, tài chính, kế toán, pháp lý, công tác với các cơ quan nhà nước, và quản trị chất lượng. Không giống như các hoạt động hỗ trợ khác, cơ sở hạ tầng thường hỗ trợ toàn bộ chuỗi giá trị chứ không chỉ cho những hoạt động riêng lẻ nào. Tùy thuộc vào doanh nghiệp là đa ngành hay đơn ngành, cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp có thể bao gồm toàn bộ hoặc được phân chia giữa các đơn vị kinh doanh và công ty mẹ [5]. Theo cách chuẩn thì trong các doanh nghiệp đa ngành, hoạt động của cơ sở hạ tầng được phân chia giữa các đơn vị kinh doanh và cấp tập đoàn (ví dụ như tài chính thường được triển khai ở cấp tập đoàn trong khi quản lý chất lượng lại thực hiện ở cấp đơn vị). Tuy nhiên cũng có nhiều hoạt động của cơ sở hạ tầng xuất hiện ở cả 2 cấp này.

Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp đôi khi được xem như một “gánh nặng phải trả” nhưng đây có thể là một nguồn mạnh mẽ cho lợi thế cạnh tranh. Ví dụ như trong một doanh nghiệp vận hành điện thoại thì việc đàm phán và duy trì mối liên hệ thường xuyên với các cơ quan điều phối có thể là một trong những hoạt động quan trọng nhất cho lợi thế cạnh tranh. Tương tự như vậy, quản lý hệ thống thông tin đúng đắn sẽ đóng góp đáng kể cho vị thế về chi phí, còn trong một số ngành khác thì quản trị cấp cao sẽ đóng vai trò sống còn khi thương lượng với khách hàng.

https://thuviensach.vn

CÁC LOẠI HOẠT ĐỘNG

Trong mỗi loại hoạt động sơ cấp hoặc hỗ trợ đều có 3 loại hình đóng vai trò khác nhau trong vấn đề lợi thế cạnh tranh:

° Trực tiếp: những hoạt động liên quan trực tiếp đến việc tạo ra các giá trị cho người mua, đó là lắp ráp, phụ tùng máy móc, nghiệp vụ bán hàng, quảng cáo, thiết kế sản phẩm, tuyển dụng, v…v…

° Gián tiếp: những hoạt động cho phép các hoạt động trực tiếp nói trên được thực hiện liên tục: chẳng hạn như bảo trì, lập lịch trình làm việc, vận hành các tiện ích, công tác hành chính trong việc bán hàng và nghiên cứu, bảo quản các hồ sơ của bên môi giới thương mại v…v …

° Đảm bảo chất lượng: những hoạt động nhằm đảm bảo chất lượng của các hoạt động khác như giám sát, kiểm tra, thử nghiệm, đánh giá lại, điều chỉnh và tái vận hành. Đảm bảo chất lượng không đồng nghĩa với quản trị chất lượng bởi có nhiều hoạt động giá trị đóng góp vào chất lượng, điều này sẽ được thảo luận trong Chương 4.

Mỗi doanh nghiệp đều có các hoạt động giá trị trực tiếp, gián tiếp và đảm bảo chất lượng. Cả ba loại này xuất hiện không những chỉ trong các hoạt động sơ cấp mà còn trong các hoạt động hỗ trợ. Ví dụ như trong vấn đề phát triển công nghệ, đội ngũ phòng thí nghiệm thực tế sẽ thực hiện những hoạt động trực tiếp, trong khi bộ phận nghiên cứu hành chính sẽ làm các hoạt động gián tiếp.

Vai trò của các hoạt động gián tiếp và đảm bảo chất lượng thường không được nhận thức đúng đắn, tạo ra sự phân biệt trong ba loại hình trên chỉ có một loại quan trọng để chẩn đoán lợi thế cạnh tranh. Trong nhiều ngành nghề, những hoạt động gián tiếp, chiếm tỷ lệ cao và có

https://thuviensach.vn

tốc độ gia tăng nhanh trong chi phí sản xuất sẽ đóng vai trò đáng kể trong việc khác biệt hóa thông qua những tác động của chúng đến những hoạt động trực tiếp. Ngoài điều này, những nhà quản lý khi xem xét doanh nghiệp của mình sẽ nhận ra những hoạt động gián tiếp thường xuyên kết thành nhóm với các hoạt động trực tiếp, mặc dù tính kinh tế của hai loại này rất khác nhau. Thông thường phải có sự cân nhắc thực hiện cái gì và loại bỏ cái gì giữa các hoạt động trực tiếp và gián tiếp – thêm chi phí bảo trì sẽ hạ thấp chi phí máy móc. Những hoạt động gián tiếp cũng thường được gom vào dạng "gánh nặng phải trả", làm cho chi phí và những đóng góp vào khác biệt hóa của chúng trở nên lu mờ.

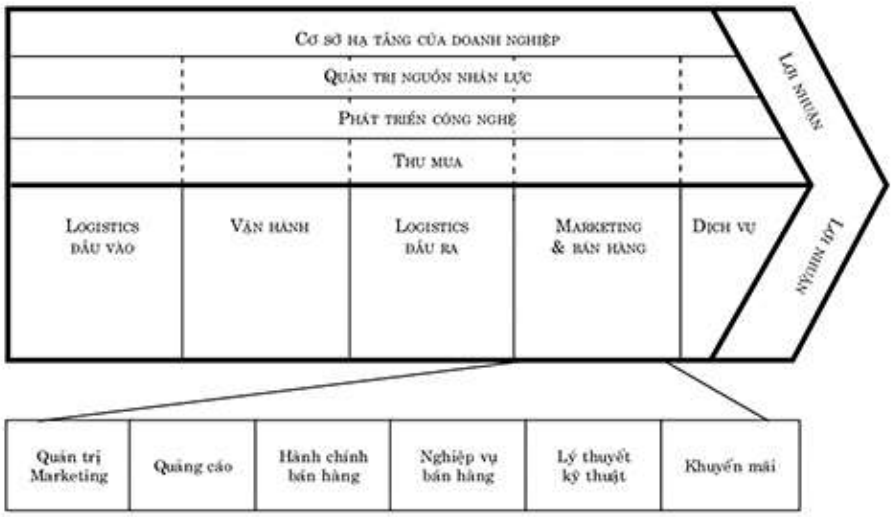
Những hoạt động đảm bảo chất lượng cũng khá phổ biến trong hầu hết các bộ phận của doanh nghiệp, mặc dù ít khi chúng được công nhận. Thử nghiệm và kiểm tra được kết hợp với nhiều hoạt động sơ cấp. Hoạt động đảm bảo chất lượng bên ngoài những nghiệp vụ chính thường không rõ ràng mặc dù mức độ phổ biến là tương đương. Theo như những lưu ý gần đây về chi phí cho chất lượng thì chi phí tích lũy của các hoạt động đảm bảo chất lượng có thể rất lớn. Các hoạt động đảm bảo chất lượng thường ảnh hưởng đến chi phí hoặc hiệu quả của những hoạt động khác, và phương thức thực hiện của các hoạt động khác đến lượt chúng cũng ảnh hưởng đến nhu cầu và chủng loại của những hoạt động đảm bảo chất lượng. Khả năng làm đơn giản hóa hoặc loại trừ nhu cầu về các hoạt động đảm bảo chất lượng thông qua việc thực hiện các hoạt động khác tốt hơn chỉ tồn tại trong nguồn gốc của nhận thức rằng: chất lượng có thể "thả nổi".

<-> Định nghĩa Chuỗi giá trị

https://thuviensach.vn

Để phân tích lợi thế cạnh tranh, việc định nghĩa chuỗi giá trị của một doanh nghiệp là cần thiết để có thể cạnh tranh trong một ngành riêng biệt. Bắt đầu bằng chuỗi tổng quát, những hoạt động giá trị đơn lẻ được xác định trong mỗi doanh nghiệp. Mỗi trường hợp tổng quát có thể được phân chia thành những hoạt động riêng như minh họa trong hình 2-3. Một thí dụ cho chuỗi giá trị đầy đủ được thể hiện trong hình 2-4: chuỗi giá trị của một nhà sản xuất máy photocopy.

Việc xác định đúng các hoạt động giá trị đòi hỏi các hoạt động này phải có công nghệ và tính kinh tế riêng biệt. Các chức năng rộng như sản xuất hay marketing cần được chia thành những hoạt động nhỏ hơn nữa. Luồng sản phẩm, luồng các yêu cầu hay luồng chứng từ có thể sẽ hữu dụng để thực hiện điều này. Các hoạt động được chia nhỏ có thể xem là các hoạt động hẹp gia tăng đến một mức độ riêng biệt. Ví dụ như mỗi cỗ máy trong xưởng đều có thể được xem là một hoạt động độc lập. Theo cách này thì số lượng các hoạt động tiềm năng thường khá lớn.



Hình 2-3. Chia nhỏ một chuỗi giá trị tổng quát

https://thuviensach.vn

Hình 2-4. Chuỗi giá trị của một nhà sản xuất máy photocopy

Mức độ phân chia phù hợp sẽ tùy thuộc vào tính kinh tế của các hoạt động và mục đích của việc phân tích chuỗi giá trị. Tôi sẽ trở lại vấn đề này trong các chương tiếp theo, tuy thế nguyên tắc cơ bản là các hoạt động này cần được cắt rời và riêng biệt: (1) về tính kinh tế khác nhau, (2) có tiềm năng ảnh hưởng lớn đến khác biệt hóa hoặc (3) chiếm phần đáng kể hay phần đang gia tăng về chi phí. Khi sử dụng chuỗi giá trị này, các hoạt động được xem xét với sự riêng biệt và cũng giống như vậy, việc phân tích sẽ cho thấy tầm quan trọng khác nhau của chúng đối với lợi thế cạnh tranh. Và các hoạt động khác được gom lại bởi vì chúng được chứng minh là không quan trọng đến lợi thế cạnh tranh hoặc là được những yếu tố kinh tế tương tự điều phối.

Lựa chọn các hoạt động để sắp xếp vào các loại phù hợp đòi hỏi phải đánh giá và làm sáng tỏ quyền hạn của bản thân các hoạt động đó. Chẳng hạn như quản lý đơn hàng có thể phân loại là một phần của logistics đầu ra hoặc là một phần của marketing. Với một nhà phân phối thì vai trò của quản lý đơn hàng mang chức năng marketing nhiều hơn. Tương tự như vậy, đội ngũ bán hàng thường thực hiện các chức năng phục vụ. Các hoạt động giá trị nên được phân chia thành những loại tương ứng tốt nhất qua sự đóng góp của chúng đối với lợi

https://thuviensach.vn

thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Thí dụ như: nếu quản lý đơn đặt hàng là cách quan trọng để doanh nghiệp tương tác với người mua thì hoạt động này nên được xem là marketing. Tương tự như vậy, nếu điều phối nhập và xuất nguyên liệu được thực hiện bởi cùng một nguồn nhân lực với các tiện ích như nhau thì cả hai hoạt động giá trị này nên được kết hợp lại thành một và xếp vào vị trí đúng với ảnh hưởng cạnh tranh mạnh nhất. Các doanh nghiệp thường có lợi thế cạnh tranh khi họ định nghĩa lại vai trò của các hoạt động truyền thống – ví dụ VETCO, nhà cung cấp thiết bị cho ngành dầu khí sử dụng việc huấn luyện cho khách hàng như một công cụ marketing và là cách để xây dựng các chi phí chuyển đổi [6].

Mọi hoạt động của doanh nghiệp đều nên được sắp xếp vào loại hoạt động sơ cấp hoặc hỗ trợ. Các hoạt động giá trị có thể được tùy ý sắp xếp vào nhóm, loại hình của chúng và sự lựa chọn này phản ánh những hiểu biết sâu sắc về hoạt động kinh doanh. Việc "dán nhãn" cho các hoạt động trong ngành dịch vụ thường gây ra lúng túng bởi vận hành, marketing và hỗ trợ sau bán hàng thường gắn liền một cách mật thiết với nhau. Sắp xếp những hoạt động nhìn chung nên được làm theo quy trình, nhưng việc sắp xếp này cũng cần được xem xét và phê bình. Thông thường các doanh nghiệp thực thi những hoạt động song song nhau và trật tự của chúng cần được chọn lựa để tăng cường tính minh bạch theo trực giác của chuỗi giá trị trước các nhà quản lý.

<-> Những mối liên kết bên trong Chuỗi giá trị

Mặc dù những hoạt động giá trị là những mảng bộ phận sẵn có cấu thành nên lợi thế cạnh tranh nhưng chuỗi giá trị không chỉ là một tập hợp của những hoạt động độc lập mà là một hệ thống của các hoạt động đó. Mối liên kết ở đây chính là quan hệ giữa phương pháp thực

https://thuviensach.vn

hiện một hoạt động giá trị và chi phí hoặc việc thực hiện một hoạt động khác. Chẳng hạn như thu mua thép tấm chất lượng cao được cắt sẵn sẽ làm đơn giản hóa khâu sản xuất và giảm thiểu tỷ lệ thép vụn. Trong một chuỗi thức ăn nhanh, khoảng thời gian triển khai chiến dịch khuyến mãi có thể ảnh hưởng đến việc sử dụng năng lực phục vụ. Lợi thế cạnh tranh thường xuất phát từ những liên kết giữa các hoạt động cũng như từ bản thân những hoạt động đơn lẻ đó.

Những liên kết có thể đưa đến lợi thế cạnh tranh theo hai cách: tối ưu hóa hoặc sự điều phối. Những liên kết này thường phản ánh việc phải lựa chọn hoạt động nào và từ bỏ các hoạt động nào để có kết quả tổng thể sau cùng là tương đồng. Ví dụ như một kiểu thiết kế sản phẩm tốn kém hơn, một quy cách vật liệu hiếm thấy hơn hoặc một quy trình kiểm hàng tốt hơn sẽ làm giảm chi phí dịch vụ. Một doanh nghiệp nên tối ưu hóa những mối liên kết này – chúng thể hiện chiến lược của doanh nghiệp – để đạt được lợi thế cạnh tranh.

Mối liên kết cũng phản ánh nhu cầu điều phối các hoạt động. Chẳng hạn, để giao hàng đúng thời hạn sẽ đòi hỏi việc điều phối việc vận hành, logistics đầu ra và dịch vụ (ví dụ: lắp đặt). Khả năng điều phối các mối liên kết thường làm giảm chi phí hoặc tăng cường sức mạnh cho khác biệt hóa. Một minh họa là nếu điều phối tốt hơn thì sẽ làm giảm nhu cầu tồn kho trong toàn bộ doanh nghiệp. Mối liên hệ này cũng ngụ ý rằng vấn đề chi phí hoặc khác biệt hóa của doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là kết quả của những nỗ lực cắt giảm chi phí hoặc cải tiến trong mỗi hoạt động giá trị đơn lẻ. Rất nhiều thay đổi gần đây trong triết lý về sản xuất và chất lượng - ảnh hưởng từ thực tiễn của người Nhật – đã thừa nhận tầm quan trọng của các mối liên kết này.

Mối liên kết là rất phong phú đa dạng, vài hình thức vẫn thường thấy trong nhiều doanh nghiệp. Những liên kết rõ ràng nhất là giữa

https://thuviensach.vn

hoạt động hỗ trợ và hoạt động sơ cấp, như những đường đứt nét trong sơ đồ chuỗi giá trị tổng quát. Ví dụ: thiết kế cho sản phẩm thường ảnh hưởng đến chi phí sản xuất, trong khi những hoạt động thu mua thường tác động đến chất lượng của đầu vào từ đó ảnh hưởng đến chi phí sản xuất, chi phí kiểm tra sản phẩm và chất lượng của sản phẩm đó. Những liên kết tinh tế hơn lại xuất hiện giữa các hoạt động sơ cấp. Ví dụ: kiểm tra các hạng mục đầu vào sẽ có thể làm giảm chi phí đảm bảo chất lượng ở khâu sau đó trong quy trình sản xuất, trong khi khâu bảo trì được làm tốt hơn sẽ làm giảm thời gian chết của máy móc thiết bị. Một hệ thống quản lý đơn đặt hàng có tính tương tác sẽ tiết kiệm được thời gian cho nhân viên bán hàng cần dành cho người mua bởi vì các nhân viên bán hàng khi đó sẽ triển khai các đơn hàng nhanh hơn và không cần phải theo dõi quá trình với những vấn đề rắc rối phát sinh. Kiểm tra toàn bộ thành phẩm được làm tốt hơn sẽ gia tăng độ tin cậy của sản phẩm khi sử dụng thực tế, giảm chi phí dịch vụ. Sau cùng, phân phối sản phẩm cho người mua thường xuyên sẽ giảm tồn kho và các khoản phải thu. Mối liên kết giữa các hoạt động thuộc các nhóm khác nhau hoặc những loại hình khác nhau là khó nhận ra nhất.

Những liên kết giữa các hoạt động giá trị nhìn chung xuất phát từ nhiều nguyên nhân, có thể liệt kê những dạng sau:

° *Cùng một chức năng nhưng có các cách thức thực hiện khác nhau* . Ví dụ như quy cách phù hợp có thể có được khi thu mua đầu vào có chất lượng cao, định rõ mức dung sai thấp trong quy trình sản xuất hoặc kiểm tra thành phẩm 100%.

° *Chi phí hoặc cách thực hiện các hoạt động trực tiếp được cải tiến với những nỗ lực lớn trong các hoạt động gián tiếp* . Ví dụ: công tác lập lịch trình tốt hơn (một hoạt động gián tiếp) làm giảm thời gian đi lại của đội ngũ bán hàng hoặc thời gian của các phương tiện phân

https://thuviensach.vn

phối (các hoạt động trực tiếp); hoặc dịch vụ bảo trì tốt hơn làm cải thiện mức dung sai của máy móc thiết bị.

- *Các hoạt động thực hiện bên trong doanh nghiệp làm giảm nhu cầu được minh họa, giải thích hoặc dịch vụ kèm theo một sản phẩm tại hiện trường* . Ví dụ: kiểm hóa 100% làm giảm đáng kể chi phí cho dịch vụ tại hiện trường.
- *Các chức năng đảm bảo chất lượng có thể thực hiện bằng nhiều cách khác nhau* . Ví dụ như kiểm tra đầu vào sẽ thay thế cho kiểm tra thành phẩm.

Mặc dù những mối liên kết bên trong chuỗi giá trị là mấu chốt của lợi thế cạnh tranh, chúng thường mơ hồ và không được thừa nhận. Chẳng hạn như tầm quan trọng của thu mua ảnh hưởng đến chi phí sản xuất và chất lượng có thể là chưa rõ nét. Tương tự như vậy, mối liên kết giữa quản lý đơn đặt hàng, thực tế lên lịch trình sản xuất và việc sử dụng đội ngũ bán hàng cũng là không dễ nhận thấy. Xác định những liên kết này là một quá trình tìm kiếm cách thức tác động của các hoạt động giá trị hoặc cách mà chúng ảnh hưởng lẫn nhau. Nguyên nhân tổng quát của những liên kết nói trên cho chúng ta có một xuất phát điểm. Phân biệt Thu mua và Phát triển công nghệ để chúng liên hệ với các hoạt động sơ cấp đặc trưng cũng giúp cho việc làm rõ những mối liên kết giữa các hoạt động hỗ trợ và các hoạt động sơ cấp.

Để khai thác những mối liên kết này đòi hỏi phải có thông tin hoặc những luồng thông tin cho phép thực hiện việc tối ưu hóa hoặc việc điều phối. Theo đó, hệ thống thông tin là vấn đề có tính sống còn đối với việc đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua các mối liên kết. Những thành tựu trong công nghệ thông tin mới đây đã tạo nên những mối liên kết mới và tăng cường khả năng nắm bắt được những liên kết

https://thuviensach.vn

cũ. Sử dụng mối liên kết cũng thường yêu cầu sự tối ưu hóa hoặc việc điều phối, cắt ngang đường cơ cấu tổ chức truyền thống. Ví dụ như chi phí cao hơn trong tổ chức sản xuất có thể đem lại kết quả là giảm chi phí trong tổ chức bán hàng và dịch vụ. Những hành động lựa chọn cái này và từ bỏ cái kia như thế có lẽ không được đo lường trong hệ thống thông tin và kiểm soát của doanh nghiệp. Do vậy, điều hành mối liên kết là một nhiệm vụ tổ chức phức tạp hơn là bản thân việc điều hành các hoạt động giá trị. Từ những khó khăn để nhận biết và điều hành các mối liên kết, năng lực để thực hiện điều này thường tạo ra nguồn lực bền vững cho lợi thế cạnh tranh. Vai trò đặc thù của các mối liên kết trong vấn đề chi phí và khác biệt hóa sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong Chương 3 và 4.

<-> Những liên kết dọc

Mối liên kết không chỉ tồn tại bên trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp mà còn có giữa chuỗi của doanh nghiệp, chuỗi của các nhà cung cấp và các kênh phân phối. Những liên kết này, tôi gọi là liên kết dọc, cũng tương tự như liên kết bên trong chuỗi giá trị - đó là phương thức mà các hoạt động của nhà cung cấp hoặc kênh phân phối ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp xét về mặt chi phí hoặc hiệu quả (hoặc ngược lại). Các nhà cung cấp sản xuất ra sản phẩm hoặc dịch vụ để cho doanh nghiệp sử dụng trong chuỗi giá trị của mình, và chuỗi giá trị của nhà cung cấp cũng ảnh hưởng đến doanh nghiệp tại những điểm tiếp xúc khác. Chẳng hạn, các hoạt động thu mua và logistics đầu vào của doanh nghiệp sẽ tương tác với hệ thống đặt hàng đầu vào của nhà cung cấp, còn đội ngũ kỹ sư ứng dụng của nhà cung cấp sẽ làm việc với bộ phận phát triển công nghệ và sản xuất của doanh nghiệp. Nét đặc thù trong sản phẩm của nhà cung cấp cũng

https://thuviensach.vn

như những điểm tiếp xúc khác của họ với chuỗi giá trị của doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đáng kể đến chi phí và khác biệt hóa của doanh nghiệp đó. Ví dụ như những lô hàng gửi đều đặn của nhà cung cấp sẽ làm giảm nhu cầu tồn kho của doanh nghiệp, công tác đóng gói sản phẩm phù hợp của nhà cung cấp sẽ giúp doanh nghiệp không phải thực hiện việc kiểm hóa đầu vào.

Sự liên kết giữa chuỗi giá trị của nhà cung cấp và chuỗi giá trị của doanh nghiệp tạo ra những cơ hội cho doanh nghiệp tăng cường lợi thế cạnh tranh của họ. Thông thường, cả doanh nghiệp và các nhà cung cấp đều có thể có lợi thông qua việc tác động đến hình thái chuỗi giá trị của nhà cung cấp để cùng nhau tối ưu hóa các hoạt động, hoặc cải tiến sự điều phối giữa chuỗi của doanh nghiệp và chuỗi của nhà cung cấp. Các liên kết với nhà cung cấp cũng chính là mối quan hệ làm hài lòng cả đôi bên, chứ không phải là một quan hệ theo kiểu "được – mất" (*zero-sum game* : cái mà người này giành được chính là tổn thất của người khác). Thí dụ: giao chocolate dạng rời chưa đóng gói đến cửa hàng bánh kẹo bằng xe thùng, thay vì giao chocolate định hình dạng thỏi thì một doanh nghiệp sẽ tiết kiệm chi phí làm khuôn và đóng gói, còn cửa hàng bánh kẹo sẽ cắt giảm được chi phí xử lý đầu vào và công tác nấu chảy. Sự phân chia lợi ích của việc điều phối hoặc tối ưu hóa các mối liên kết giữa doanh nghiệp và các nhà cung cấp thay đổi tùy theo năng lực đàm phán nơi nhà cung cấp, phản ánh mức lợi nhuận của nhà cung cấp. Năng lực đàm phán của nhà cung cấp một mặt là vấn đề cấu trúc, mặt khác là chức năng của nghiệp vụ thu mua trong doanh nghiệp [7]. Vì thế, cả 2 nội dung điều phối nhà cung cấp và thương lượng quyết liệt để giành được lợi thế đều rất quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh. Nếu chỉ được một trong hai nội dung trên thì các cơ hội cũng sẽ ít đi.

https://thuviensach.vn

Các liên kết với kênh phân phối cũng tương tự như liên kết với nhà cung cấp. Các kênh phân phối cũng có chuỗi giá trị mà sản phẩm của doanh nghiệp cũng đi qua chuỗi này. Kênh phân phối làm tăng thêm giá bán của doanh nghiệp (tôi gọi đây là giá trị của kênh phân phối), chiếm một tỷ trọng lớn trong giá bán khi đến tay người sử dụng sau cùng – trong nhiều loại hàng tiêu dùng, tỷ lệ này lên đến 50% hoặc thậm chí nhiều hơn trong giá bán khi sản phẩm đến tay người tiêu thụ sau cùng, chẳng hạn như rượu. Kênh phân phối thực hiện các hoạt động như bán hàng, quảng cáo, và trưng bày những nội dung thay thế hoặc bổ sung cho các hoạt động của doanh nghiệp. Cũng có nhiều điểm tiếp xúc giữa chuỗi giá trị của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của kênh phân phối trong các hoạt động như tại đội ngũ bán hàng, đặt hàng đầu vào và logistics đầu ra. Cũng như liên kết với nhà cung cấp, việc điều phối và cùng nhau tối ưu hóa với các kênh phân phối có thể làm giảm chi phí hoặc tăng cường khả năng khác biệt hóa. Tương tự như với nhà cung cấp, cũng có vấn đề nảy sinh với kênh phân phối trong việc phân chia thành quả của việc điều phối và cùng nhau tối ưu hóa.

https://thuviensach.vn

Liên kết dọc, tương tự như những liên kết bên trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp, thường không được chú ý nhiều. Ngay cả khi được thừa nhận thì việc độc lập sở hữu của các nhà cung cấp hoặc các kênh phân phối hoặc quá khứ về quan hệ không thân thiện cũng có thể cản trở việc điều phối và cùng nhau làm tối ưu hóakhi khai thác liên kết dọc này. Đôi khi người ta dễ dàng đạt được các liên kết dọc thông qua đối tác liên minh hoặc các đơn vị kinh doanh ngang cấp (sister business units) hơn là thông qua các doanh nghiệp độc lập, mặc dù điều này không chắc lắm. Tương tự như các mối liên kết bên trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp, khai thác các liên kết dọc đòi hỏi thông tin và hệ thống thông tin hiện đại đã tạo ra nhiều khả năng mới. Tôi sẽ thảo luận về vai trò của liên kết với nhà cung cấp và kênh phân phối trong vấn đề lợi thế cạnh tranh chi tiết hơn trong Chương 3 và 4.

<-> Chuỗi giá trị của người mua

Những người mua cũng có chuỗi giá trị và sản phẩm của doanh nghiệp là đầu vào được thu mua trong chuỗi giá trị đó. Theo trực giác thì người ta dễ dàng nhận biết

https://thuviensach.vn

về chuỗi giá trị của người mua thuộc khối công nghiệp, thương mại và các cơ quan bởi chúng tương tự như doanh nghiệp còn đối với người mua là các hộ gia đình thì ít mang tính trực giác hơn, tuy thế đây là một nội dung quan trọng. Hộ gia đình (và những người tiêu dùng cá nhân trong đó) có liên quan đến nhiều hoạt động khác nhau và những sản phẩm họ mua được dùng để kết hợp cho những dòng hoạt động đó. Xe hơi dùng để đi làm, đi mua sắm, đi chơi, còn các loại thực phẩm được dùng ngay khi chuẩn bị và dùng các bữa ăn. Việc xây dựng chuỗi giá trị bao hàm đầy đủ các hoạt động của hộ gia đình và các thành viên trong đó là việc làm khó khăn, nhưng vẫn có thể xác lập chuỗi các hoạt động liên quan đến việc sử dụng từng sản phẩm riêng biệt. Không cần xây dựng những chuỗi giá trị cho từng hộ gia đình, chỉ cần những chuỗi mang tính đại diện là đã có thể cung cấp những công cụ quan trọng khi phân tích khác biệt hóa. Chương 4 sẽ thảo luận chi tiết hơn về điểm này.

Việc khác biệt hóa của doanh nghiệp xuất phát từ vấn đề chuỗi giá trị của doanh nghiệp đó liên quan như thế nào với chuỗi giá trị của người mua. Đây là một chức

https://thuviensach.vn

năng trong cách sử dụng sản phẩm bằng những hoạt động tiêu thụ riêng biệt của người mua (ví dụ như một cái máy trong quy trình lắp ráp) cũng như tất cả các điểm tiếp xúc khác giữa chuỗi giá trị của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của người mua. Rất nhiều hoạt động của doanh nghiệp tương tác với các hoạt động của người mua. Ví dụ như trong thiết bị quang điện tử, sản phẩm của doanh nghiệp được lắp ráp vào thiết bị của người mua – hiển nhiên đây là điểm tiếp xúc – nhưng doanh nghiệp vẫn phải làm việc sát cánh với người mua trong quá trình thiết kế, cung cấp các trợ giúp kỹ thuật liên tục trong quá trình sử dụng, xử lý sự cố, quản lý đơn đặt hàng và giao hàng. Mỗi điểm tiếp xúc này đều là tiềm năng cho việc khác biệt hóa. “Chất lượng” chỉ là tầm nhìn rất hẹp khi xem xét điều gì làm cho doanh nghiệp trở nên duy nhất, vì quan niệm này chỉ tập trung sự chú ý vào sản phẩm chứ không bao quát hết những hoạt động giá trị được dàn xếp trên quy mô rộng hơn và chúng ảnh hưởng tới người mua.

Khác biệt hóa, về cơ bản, xuất phát từ việc sáng tạo ra giá trị cho người mua thông qua những tác động của doanh nghiệp lên chuỗi giá trị của người mua. Giá trị

https://thuviensach.vn

được tạo ra khi doanh nghiệp tạo lợi thế cạnh tranh cho người mua của họ - giảm chi phí và gia tăng hiệu quả hoạt động cho người mua [8]. Tuy thế, giá trị này phải được người mua tiếp nhận nếu nó tương xứng với mức giá cao, điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải truyền đạt những giá trị của họ đến người mua bằng những phương tiện như quảng cáo hay qua đội ngũ bán hàng. Cách thức phân chia giá trị này giữa doanh nghiệp (giá bán sản phẩm cao) và người mua (thu lợi nhiều hơn hoặc hài lòng nhiều hơn với đồng tiền bỏ ra) phản ánh trong lợi nhuận của doanh nghiệp, và thay đổi theo cấu trúc ngành. Mối quan hệ giữa chuỗi giá trị của người mua và chuỗi giá trị của doanh nghiệp để sáng tạo và duy trì khác biệt hóa sẽ được mô tả chi tiết trong Chương 4 [9].

Phạm vi cạnh tranh và Chuỗi giá trị

Phạm vi cạnh tranh có những ảnh hưởng mạnh mẽ đến lợi thế cạnh tranh, bởi vì nó xác lập nên hình thái

https://thuviensach.vn

và tính kinh tế của chuỗi giá trị. Có bốn dạng phạm vi cạnh tranh có ảnh hưởng đến chuỗi giá trị: [10]

- *Phạm vi phân khúc* : Các sản phẩm đa dạng được sản xuất và phục vụ những người mua
- *Phạm vi dọc* : Giới hạn mà các hoạt động được thực hiện ngay tại doanh nghiệp thay vì bởi các tổ chức độc lập bên ngoài
- *Phạm vi địa lý* : Phạm vi cùng vùng, quốc gia hoặc nhóm quốc gia mà tại đó doanh nghiệp cạnh tranh với chiến lược được điều phối
- *Phạm vi ngành* : Phạm vi của các ngành có liên quan để doanh nghiệp cạnh tranh với chiến lược được điều phối

Phạm vi rộng cho phép một doanh nghiệp khai thác lợi nhuận từ nhiều hoạt động ngay bên trong nội tại doanh nghiệp đó. Doanh nghiệp còn có thể tận dụng mối quan hệ giữa các chuỗi giá trị phục vụ các phân khúc khác nhau, các khu vực địa lý hoặc các ngành khác có liên quan [11]. Thí dụ như một đội ngũ bán hàng chung có thể bán các sản phẩm của hai đơn vị kinh doanh, hoặc là một nhãn hàng quen thuộc có thể được sử dụng trên toàn cầu. Tuy nhiên, sự chia sẻ và tích hợp

https://thuviensach.vn

đều có chi phí và cũng có thể làm vô hiệu hóa lợi nhuận.

Phạm vi hẹp cho phép điều chỉnh chuỗi giá trị theo yêu cầu riêng để phục vụ những phân khúc mục tiêu, vùng địa lý hoặc ngành nghề đặc thù để đạt được mức chi phí thấp hoặc cách thức phục vụ độc đáo. Việc tích hợp trong phạm vi hẹp cũng phát triển lợi thế cạnh tranh thông qua các hoạt động thu mua của doanh nghiệp, khi các tổ chức độc lập bên ngoài thực hiện tốt hơn hoặc rẻ hơn. Lợi thế cạnh tranh của phạm vi hẹp dựa vào chuỗi giá trị phù hợp nhất để phục vụ bằng những khác biệt của các sản phẩm đa dạng, người mua hoặc khu vực địa lý trong một ngành, hoặc là các tổ chức độc lập bên ngoài thực hiện tốt hơn nhờ sự khác biệt về các nguồn lực và kỹ năng của họ.

Mức độ rộng hay hẹp của phạm vi rõ ràng là có liên quan đến các đối thủ cạnh tranh. Trong vài ngành, phạm vi rộng chỉ liên quan đến việc phục vụ các dòng sản phẩm hoàn chỉnh và các phân khúc người mua trong ngành đó. Trong những ngành khác, nó có thể đòi hỏi cả việc tích hợp theo chiều dọc và sự cạnh tranh trong những ngành có liên quan khác. Với lý do là có nhiều cách để phân khúc một ngành và có rất nhiều

https://thuviensach.vn

hình thức của các mối quan hệ, tích hợp, phạm vi rộng và hẹp có thể kết hợp lại được với nhau. Một doanh nghiệp có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách điều chỉnh chuỗi giá trị của họ vào một phân khúc sản phẩm và khai thác mối quan hệ về địa lý để phục vụ phân khúc đó trên phạm vi toàn cầu. Người ta cũng có thể tận dụng các mối quan hệ với các đơn vị kinh doanh trong các ngành khác có liên quan. Tôi sẽ thảo luận chi tiết hơn về vấn đề này trong Chương 15.

<-> Phạm vi phân khúc

Những khác biệt về nhu cầu hoặc khác biệt trong chuỗi giá trị đòi hỏi cần có những sản phẩm khác nhau dành cho những phân khúc riêng của người mua có thể đưa đến lợi thế cạnh tranh khi tập trung vào những điểm này. Chẳng hạn như chuỗi giá trị dùng để phục vụ những khách hàng của sản phẩm máy vi tính nhỏ, phức tạp với khả năng cung cấp dịch vụ ngay tại nơi sử dụng sẽ khác biệt so với chuỗi giá trị dành cho người mua tại các doanh nghiệp nhỏ. Những người mua máy vi tính nhỏ cần sự hỗ trợ bán hàng quy mô rộng, trong khi nhu

https://thuviensach.vn

cầu của họ về phần cứng, các phần mềm thân thiện với người sử dụng và năng lực về dịch vụ lại thấp hơn.

Tuy nhiên, tương tự như sự khác biệt giữa các phân khúc sẽ giúp ích cho phạm vi hẹp, mối quan hệ giữa các chuỗi giá trị dành cho các phân khúc khác nhau sẽ tạo thuận lợi cho phạm vi rộng. Ví dụ: chuỗi giá trị của General Motors dành cho xe hơi lớn khác với chuỗi giá trị dành cho xe nhỏ, nhưng nhiều hoạt động giá trị của họ được chia sẻ. Điều này tạo ra sức ép giữa việc điều chỉnh chuỗi giá trị theo từng phân khúc và sự chia sẻ giữa các phân khúc khác nhau. Sức ép này là cơ sở quan trọng đối với việc xác định phân khúc trong ngành và chọn lựa chiến lược tập trung – đây cũng là chủ đề của Chương 7.

<-> Phạm vi dọc

Tích hợp theo chiều dọc sẽ xác định sự phân chia giữa các hoạt động của doanh nghiệp và các nhà cung cấp, các kênh phân phối và các người mua của họ. Ví dụ: một doanh nghiệp có thể thu mua từ bên ngoài các bộ phận cấu thành trong sản phẩm thay vì tự mình sản xuất ra chúng, hoặc hợp đồng với nhà cung cấp dịch vụ

https://thuviensach.vn

thay vì tự tổ chức duy trì mảng này. Tương tự như vậy, các kênh phân phối – thay vì bản thân doanh nghiệp – có thể thực hiện các công tác giao hàng, dịch vụ và các chức năng marketing. Doanh nghiệp và người mua của họ cũng phân chia các hoạt động của họ theo các cách thức khác nhau. Có một phương pháp để doanh nghiệp có thể tự khác biệt hóa chính mình, đó là nhận về phần mình nhiều hơn những hoạt động của người mua. Trong trường hợp lên đến cực điểm thì một doanh nghiệp sẽ hoàn toàn tham gia vào ngành nghề của người mua.

Khi xem xét viễn cảnh của chuỗi giá trị, các cơ hội để tích hợp lại sẽ rõ ràng trở nên nhiều hơn những gì thường thấy. Tích hợp theo chiều dọc thường có khuynh hướng được nghiên cứu trong điều kiện của các sản phẩm cụ thể và thay thế toàn bộ các mối quan hệ với nhà cung cấp hơn là chỉ xem xét các hoạt động. Tuy nhiên, người ta vẫn có thể tiến hành bao gồm cả hai phương pháp này. Ví dụ: một doanh nghiệp có thể dựa vào năng lực về khoa học ứng dụng và dịch vụ của nhà cung cấp, hoặc tự họ thực hiện các hoạt động đó bên trong nội bộ của mình. Theo đó, sẽ có nhiều lựa chọn liên quan đến việc hoạt động nào được doanh nghiệp tự thực hiện và hoạt động nào sẽ được mua lại từ bên

https://thuviensach.vn

ngoài. Nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng khi tích hợp với kênh phân phối và người mua.

Việc tích hợp (hoặc chia cắt) có thể làm giảm chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa hay không là phụ thuộc vào doanh nghiệp và các hoạt động có liên quan. Tôi đã thảo luận về các yếu tố có liên quan đến vấn đề này trong cuốn sách *Chiến lược cạnh tranh* . Chuỗi giá trị cho phép một doanh nghiệp xác định rõ hơn tiềm năng thu lợi qua việc tích hợp bằng cách nhấn mạnh vai trò của những liên kết dọc. Tận dụng các liên kết dọc không đòi hỏi nhất thiết phải có sự tích hợp theo chiều dọc, tuy thế tích hợp đôi khi lại làm cho lợi ích từ các liên kết dọc đạt được dễ dàng hơn.

<-> Phạm vi địa lý

Phạm vi địa lý cho phép doanh nghiệp chia sẻ hoặc điều phối các hoạt động giá trị để phục vụ các khu vực khác nhau. Chẳng hạn như: Canon chủ yếu sản xuất và phát triển máy photocopy tại Nhật Bản, nhưng sản phẩm được bán và các dịch vụ kèm theo là khác biệt tại các nước khác nhau. Canon giành được lợi thế chi phí khi chia sẻ sự phát triển công nghệ và sản xuất thay vì

https://thuviensach.vn

họ phải thực hiện những mảng này tại từng quốc gia. Giữa các chuỗi giá trị riêng biệt phục vụ các khu vực địa lý riêng biệt trong cùng một quốc gia cũng có những quan hệ được dùng chung. Thí dụ như các nhà phân phối dịch vụ thực phẩm như Monarch và SISCO có rất nhiều các đơn vị hoạt động riêng biệt trong những khu vực trung tâm và các đơn vị này cùng chia sẻ cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp, thu mua và các hoạt động giá trị mang tính hỗ trợ khác.

Quan hệ về địa lý có thể tăng cường lợi thế cạnh tranh nếu việc chia sẻ hoặc điều phối các hoạt động giá trị làm giảm chi phí hoặc gia tăng khác biệt hóa. Tuy nhiên, cũng có thể có các chi phí phát sinh khi điều phối hoặc chi phí do khác biệt giữa các khu vực, các quốc gia làm giảm lợi thế. Tác phẩm *Chiến lược cạnh tranh* và một vài nguồn khác cũng đã thảo luận về các nguồn lực của lợi thế cạnh tranh từ chiến lược toàn cầu và những trở ngại khi thực hiện chúng [12]. Các nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng để điều phối chuỗi giá trị tầm quốc gia hoặc khu vực.

<-> Phạm vi ngành

https://thuviensach.vn

Có nhiều những quan hệ tiềm năng trong chuỗi giá trị cần có để cạnh tranh trong những ngành khác có liên quan. Chúng có thể liên hệ với bất kỳ hoạt động giá trị nào, kể cả những hoạt động sơ cấp (ví dụ như một tổ chức dịch vụ được chia sẻ) và các hoạt động hỗ trợ (ví dụ như cùng phát triển công nghệ hoặc thu mua các nguồn đầu vào được chia sẻ). Quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh tương tự như khái niệm quan hệ về địa lý trong các chuỗi giá trị.

Quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh có thể tác động mạnh mẽ đến lợi thế cạnh tranh, bằng cách giảm chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa. Chẳng hạn: một hệ thống logistics được chia sẻ cho phép doanh nghiệp đạt được hiệu quả kinh tế, trong khi đội ngũ bán hàng chào bán nhiều sản phẩm có liên quan cũng có thể phát triển hiệu quả của từng cá nhân trước mỗi khách hàng và theo đó, tăng cường sự khác biệt hóa. Không phải tất cả các mối quan hệ đều dẫn đến lợi thế cạnh tranh. Cũng không phải mọi hoạt động đều đem lại lợi ích khi được chia sẻ. Luôn có các chi phí khi chia sẻ các hoạt động giá trị và nó làm giảm lợi nhuận, bởi vì nhu cầu của các đơn vị kinh doanh khác nhau có thể không trùng khớp với hoạt động giá trị. Trong Chương 9 – 11 tôi sẽ mô tả

https://thuviensach.vn

những quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh và ý nghĩa của chúng đối với toàn doanh nghiệp cũng như với chiến lược cho từng đơn vị kinh doanh.

<-> Sự liên minh và Phạm vi

Một doanh nghiệp có thể theo đuổi lợi nhuận trong phạm vi rộng hơn ngay bên trong nội bộ doanh nghiệp đó, hoặc tham gia vào những liên minh với các doanh nghiệp độc lập bên ngoài để đạt lợi nhuận. Liên minh là những hợp đồng dài hạn giữa các doanh nghiệp vượt qua những giao dịch thông thường trên thị trường nhưng không có sự sáp nhập công khai. Những minh họa cho sự liên minh là nhượng quyền công nghệ, hợp đồng cung ứng, hợp đồng dịch vụ marketing hay liên doanh. Liên minh là phương pháp mở rộng phạm vi mà không cần mở rộng doanh nghiệp, thông qua hợp đồng với một doanh nghiệp độc lập khác để thực hiện các hoạt động giá trị (ví dụ một hợp đồng cung ứng) hoặc cộng tác để chia sẻ các hoạt động (ví dụ một liên doanh marketing). Theo đó có hai hình thức liên minh cơ bản: liên minh theo chiều dọc và liên minh theo chiều ngang.

https://thuviensach.vn

Liên minh cho phép chia sẻ các hoạt động mà không cần gia nhập vào những phân khúc mới trong ngành, những khu vực địa lý mới hoặc những ngành liên quan. Liên minh cũng là phương tiện để đạt lợi thế về chi phí hoặc lợi thế khác biệt hóa từ các liên kết dọc mà không cần tích hợp trên thực tế mà vẫn vượt qua những khó khăn của việc điều phối các doanh nghiệp riêng biệt. Vì liên minh liên quan đến những quan hệ dài hạn, người ta có thể điều phối chặt chẽ hơn các thành viên trong đó hơn là các doanh nghiệp độc lập, tuy rằng điều này cũng phát sinh chi phí. Khó khăn khi hợp tác liên minh và trong quá trình điều phối bên trong liên minh cũng có thể cản trở hoặc triệt tiêu lợi nhuận.

Những thành viên trong liên minh vẫn là các doanh nghiệp độc lập và vấn đề là lợi nhuận thu được từ việc liên minh sẽ được chia sẻ như thế nào. Theo đó, năng lực đàm phán vấn đề này của mỗi thanh viên là trọng tâm để giải quyết việc chia sẻ lợi nhuận, quyết định mức ảnh hưởng của liên minh đến lợi thế cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp. Ví dụ như một thành viên mạnh trong liên minh có thể giành được mọi lợi ích từ bộ phận marketing được chia sẻ thông qua thỏa thuận trong liên minh. Vai trò của liên minh trong lợi thế cạnh

https://thuviensach.vn

tranh được thảo luận trong tác phẩm của tôi về chiến lược toàn cầu, vì chúng phần nào thường thấy trong cạnh tranh quốc tế. [13]

<-> Phạm vi cạnh tranh và định nghĩa kinh doanh

Mối tương quan giữa phạm vi cạnh tranh và chuỗi giá trị đã cho chúng ta nền tảng để định nghĩa ranh giới của các đơn vị kinh doanh có liên quan. Các đơn vị kinh doanh riêng biệt về mặt chiến lược sẽ được tách biệt qua việc xem xét lợi ích của việc tích hợp hay phân tán. Chúng cũng được tách biệt, cách ly bởi việc so sánh năng lực của các quan hệ để phục vụ các phân khúc, các vùng địa lý hoặc các ngành liên quan với những chuỗi giá trị riêng biệt phù hợp nhất để phục vụ. Nếu những khác biệt giữa các khu vực địa lý hoặc phân khúc của sản phẩm và người mua đòi hỏi những chuỗi giá trị đặc thù thì những phân khúc đó sẽ xác định những đơn vị kinh doanh. Ngược lại, lợi ích cao và phổ biến của việc tích hợp hoặc của quan hệ giữa các khu vực, các ngành sẽ làm mở mang giới hạn của các đơn vị kinh doanh. Những lợi thế mạnh của việc tích hợp theo chiều dọc làm mở rộng giới hạn của đơn vị kinh doanh để bao hàm cả các hoạt động “xuôi dòng” và “ngược

https://thuviensach.vn

dòng”, còn các lợi thế yếu lại hàm ý mỗi giai đoạn phải là một đơn vị kinh doanh riêng biệt. Tương tự như vậy, lợi thế mạnh để điều phối ở mức toàn cầu các chuỗi giá trị có nghĩa là đơn vị kinh doanh đó cũng mang tính toàn cầu, trong khi những khác biệt sâu sắc theo quốc gia và khu vực đòi hỏi phải có những chuỗi giá trị đặc thù lại ngụ ý giới hạn địa lý hẹp hơn của đơn vị kinh doanh. Kết luận lại, mối tương quan mạnh mẽ giữa các đơn vị kinh doanh có nghĩa là chúng nên sáp nhập lại làm một. Tiếp đó, các đơn vị kinh doanh phù hợp có thể được xác định bằng cách nắm vững chuỗi giá trị tối ưu để cạnh tranh trên các mặt trận và chúng liên quan với nhau như thế nào. Tôi sẽ quay lại vấn đề này trong Chương 7, sau khi thảo luận các nguyên tắc về phân khúc ngành.

<-> Chuỗi giá trị và cấu trúc ngành

Cấu trúc ngành vừa xây dựng nên chuỗi giá trị của doanh nghiệp vừa là sự phản ánh tập hợp các chuỗi giá trị của các đối thủ cạnh tranh. Cấu trúc quyết định quan hệ đàm phán giữa người mua và nhà cung cấp, thể hiện hình thái chuỗi giá trị của doanh nghiệp và lợi nhuận

https://thuviensach.vn

được chia sẻ như thế nào giữa người mua, nhà cung cấp và các thành viên trong liên minh. Nguy cơ từ những sản phẩm thay thế đối với một ngành có ảnh hưởng đến những hoạt động giá trị mà người mua mong muốn. Các rào cản trong việc tham gia vào một ngành có liên quan đến khả năng bền vững của nhiều hình thái khác nhau của chuỗi giá trị.

Sự phân bổ chuỗi giá trị của các đối thủ cạnh tranh, đến lượt nó, lại là nền tảng cho nhiều yếu tố của cấu trúc ngành. Ví dụ như quy mô kinh tế và sự nghiên cứu độc quyền xuất phát từ công nghệ ứng dụng trong chuỗi giá trị của các đối thủ cạnh tranh. Vốn cần có để tham gia cạnh tranh trong một ngành được xác định từ tổng vốn mà chuỗi giá trị yêu cầu. Tương tự, khác biệt hóa trong các sản phẩm của ngành xuất phát từ phương pháp mà sản phẩm đó được sử dụng trong chuỗi giá trị của người mua. Như vậy, có nhiều yếu tố của cấu trúc ngành có thể được khảo sát thông qua việc tìm hiểu các chuỗi giá trị của các đối thủ cạnh tranh trong ngành đó.

Chuỗi giá trị và cấu trúc tổ chức

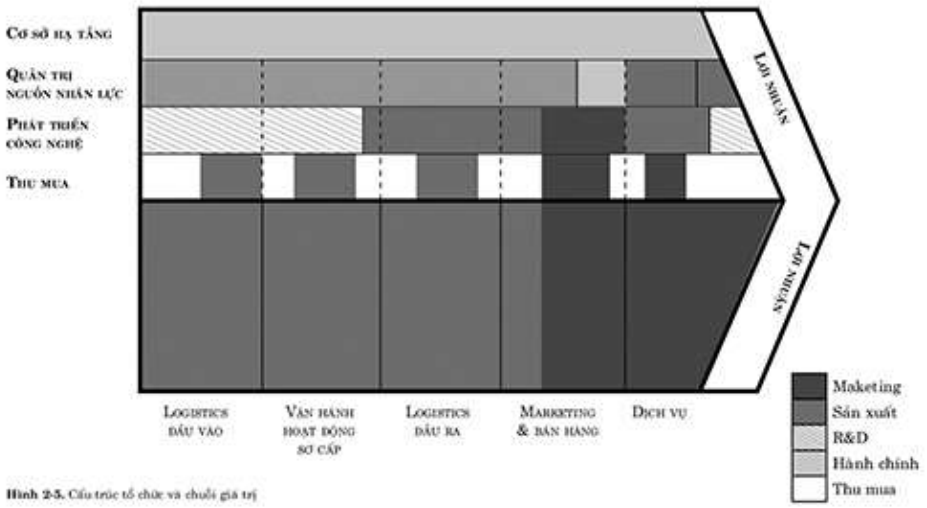
https://thuviensach.vn

Chuỗi giá trị là công cụ cơ bản để phân tích lợi thế cạnh tranh và tìm ra phương pháp nhằm xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh đó. Đây là chủ đề chính của các chương tiếp theo. Tuy nhiên, chuỗi giá trị có thể đóng vai trò đáng giá trong việc thiết kế nên cấu trúc tổ chức. Cấu trúc tổ chức tập hợp các hoạt động nhất định thành các đơn vị tổ chức như là marketing hoặc sản xuất. Lập luận của việc gom nhóm này là các hoạt động có những nét tương tự và có thể được khai thác khi đặt chúng vào cùng một phòng ban; cùng lúc đó các phòng ban này độc lập với các bộ phận khác vì những điểm khác biệt của chúng. Những nhà lý luận về tổ chức gọi sự phân chia các hoạt động giống nhau này là "khác biệt hóa". Khi chia cắt những đơn vị tổ chức này sẽ hình thành nên nhu cầu cần phải điều phối chúng, thường gọi là "tích hợp". Theo đó, cơ chế tích hợp phải được xây dựng trong một doanh nghiệp để đảm bảo các yêu cầu điều phối. Cấu trúc tổ chức làm cân bằng giữa lợi ích của việc chia cắt và tích hợp đó [14].

Chuỗi giá trị cung cấp một phương pháp hệ thống để chia cắt doanh nghiệp thành những hoạt động riêng biệt, và từ đó người ta có thể dùng để nghiên cứu các hoạt động diễn ra như thế nào và chúng có thể tập hợp

https://thuviensach.vn

lại thành nhóm theo cách nào. Hình 2-5 cho thấy một chuỗi giá trị với cấu trúc tổ chức chuẩn đặt chồng lên. Giới hạn về mặt tổ chức thường không được vẽ xung quanh các nhóm hoạt động, tương tự như đối với các điều kiện kinh tế. Hơn thế, các đơn vị tổ chức như phòng thu mua và nghiên cứu-phát triển thường chỉ bao gồm những phần nhỏ của các hoạt động tương tự được thực hiện trong doanh nghiệp.



Hình 2-5. Cấu trúc tổ chức và chuỗi giá trị

Nhu cầu kết hợp giữa các đơn vị tổ chức chính là hiện thân của các mối liên kết. Thông thường có rất nhiều liên kết bên trong chuỗi giá trị và cấu trúc tổ chức thường không thành công khi cung cấp một cơ chế để điều phối hoặc tối ưu hóa các liên kết đó. Thông tin cần có để thực hiện điều này cũng ít được thu thập từ chuỗi giá trị. Các nhà quản lý của các hoạt động hỗ trợ như trưởng phòng nhân sự và trưởng phòng phát triển công

https://thuviensach.vn

nghệ thường không có cái nhìn rõ ràng về việc họ liên hệ như thế nào đến vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung, và những gì được làm nổi bật trong chuỗi giá trị. Thế là những liên kết dọc thường không được cung cấp đầy đủ trong cấu trúc tổ chức.

Một doanh nghiệp cũng có thể sắp xếp giới hạn của các đơn vị để hòa hợp hơn với nguồn gốc lợi thế cạnh tranh của mình và chuẩn bị các loại hình điều phối đúng đắn bằng cách liên kết cấu trúc tổ chức với chuỗi giá trị, những liên kết bên trong nó và mối quan hệ với nhà cung cấp hoặc kênh phân phối. Một cấu trúc tổ chức thích hợp với chuỗi giá trị sẽ làm phát triển khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh. Tuy vấn đề này chưa thể được phân tích chi tiết ngay tại đây, nhưng đó vẫn là một vấn đề quan trọng khi triển khai chiến lược.

---

[1] *Mc Kinsey & Co đã phát triển khái niệm hệ thống doanh nghiệp với ý tưởng: doanh nghiệp là một chuỗi các chức năng (chẳng hạn như nghiên cứu – phát*

https://thuviensach.vn

triển, sản xuất, marketing, phân phối). Khái niệm này phân tích mỗi chức năng đã hoạt động như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh để cho ra những hiểu biết hữu ích. Mc Kinsey cũng nhấn mạnh việc tái đánh giá hệ thống doanh nghiệp để đạt được lợi thế cạnh tranh, đây là một ý tưởng quan trọng. Khái niệm hệ thống doanh nghiệp chỉ ra những chức năng cụ thể chứ không chỉ là những hoạt động, tuy nhiên không phân biệt các loại hoạt động hoặc thể hiện mối liên kết giữa chúng. Khái niệm này cũng chưa gắn liền với lợi thế cạnh tranh và phạm vi cạnh tranh. Mô tả đầy đủ nhất về khái niệm hệ thống doanh nghiệp là các tác giả Gluck (1980) và Bauron (1981), xem thêm Bower (1973).

[2]- *Ý niệm về các đơn vị kinh doanh chiến lược như là những thực thể gắn kết nhau để hoạch định chiến lược được nhiều nhà nghiên cứu, các chuyên gia tư vấn tán thành và phát triển từ thực tế kinh doanh. Tuy nhiên, các đơn vị kinh doanh thường chưa được định nghĩa đúng đắn, và một vấn đề phát sinh khi phân tích chuỗi giá trị mà tôi sẽ thảo luận lại trong những phần dưới đây.*

https://thuviensach.vn

[3]- *Các nhà kinh tế học đã mô tả nét đặc trưng của doanh nghiệp là có những chức năng sản xuất, điều này giúp xác định việc chuyển hóa đầu vào thành đầu ra như thế nào. Chuỗi giá trị là một lý thuyết trong đó doanh nghiệp được xem xét như một tập hợp các chức năng sản xuất riêng biệt nhưng vẫn có liên quan với nhau, nếu chức năng sản xuất được định nghĩa là các hoạt động. Công thức của chuỗi giá trị tập trung vào việc tìm hiểu các hoạt động này tạo ra giá trị như thế nào và điều gì quyết định chi phí của chúng, đem đến cho doanh nghiệp một phạm vi rộng để xác định phương pháp nhằm định dạng và liên kết các hoạt động của họ.*

[4]- *Logistics: Hoạt động thương mại gồm nhiều công đoạn: nhận hàng, vận chuyển, lưu kho bãi, làm thủ tục hải quan và các loại giấy tờ, tư vấn khách hàng, đóng gói, giao hàng hoặc các dịch vụ khác có liên quan đến hàng hóa để hưởng phí thù lao. - ND*

[5]- *Cũng có thể tồn tại hoạt động về cơ sở hạ tầng ở cấp độ nhóm hoặc khu vực.*

https://thuviensach.vn

[6]- *Switching cost (chi chuyển đổi): là chi phí mà khách hàng phải bỏ ra khi họ thay đổi nhà cung cấp - ND.*

[7]- *Để thảo luận các vấn đề về cấu trúc, vui lòng xem tác phẩm Chiến lược cạnh tranh, Chương 1 và 6.*

[8]- *Khác với doanh nghiệp có thể đo lường giá trị bằng giá bán hay là lợi nhuận, việc đo lường giá trị của người tiêu dùng phức tạp hơn và liên quan đến việc thỏa mãn các nhu cầu. Xem thêm trong Chương 4.*

[9]- *Nguyên tắc tương tự quyết định việc khác biệt hóa của doanh nghiệp có thể được dùng để phân tích nguy cơ từ các sản phẩm thay thế, như trình bày trong Chương 8.*

[10]- *Thuật ngữ Phạm vi của doanh nghiệp được sử dụng trong các lý thuyết kinh tế nhằm phản ánh ranh giới giữa các hoạt động được thực hiện bên trong*

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp và những hoạt động họ đạt được từ giao dịch trên thị trường – chẳng hạn như tích hợp theo chiều dọc (xem thêm ví dụ Coase [1937, 1972]). Những công tác khảo sát mới đây bắt đầu nhìn nhận việc mở rộng bằng đa dạng hóa là vấn đề liên quan đến phạm vi (xem Teece [1980]). Phạm vi cạnh tranh ở đây được hiểu là một khái niệm rộng hơn cả phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm việc bao phủ phân khúc ngành, tích hợp, phục vụ các thị trường theo vị trí địa lý và sự cạnh tranh có điều phối trong những ngành khác có liên quan.

[11]- *Mối liên hệ trong các chuỗi giá trị phục vụ các phân khúc khác nhau, các khu vực địa lý hoặc các ngành khác có liên quan là tương tự như nhau nếu xét theo cách phân tích. Xem Chương 7 và Chương 9.*

[12]- *Xem Porter (1985).*

[13]- *Porter, sđd. Xem thêm Porter, Fuller và Rawlinso (1984).*

https://thuviensach.vn

[14] - *Xem thêm Lawrence và Lorsch (1967) để có những tài liệu về các công việc nghiên cứu vấn đề này từ những bước đầu tiên.*

https://thuviensach.vn

3 Lợi thế Chi phí [1]

Lợi thế chi phí là một trong hai loại lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp có thể có. Chi phí cũng là vấn đề quan trọng có tính sống còn trong các chiến lược khác biệt hóa bởi vì những đơn vị thực hiện khác biệt hóa vẫn phải duy trì chi phí của họ ở mức xấp xỉ so với các đối thủ cạnh tranh. Nếu không đạt được giá bán ở mức cao vượt hơn chi phí cho khác biệt hóa, doanh nghiệp thực hiện chiến lược này sẽ không thể đạt kết quả kinh doanh tốt. Hành vi chi phí (behavior of cost) cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cấu trúc ngành tổng thể.

Những nhà quản lý nhận thức được tầm quan trọng của chi phí, và nhiều kế hoạch chiến lược đã chọn mục tiêu là "chi phí tối ưu" hoặc "cắt giảm chi phí". Tuy nhiên, hành vi chi phí ít khi được hiểu đúng. Các nhà quản lý thường có nhiều bất đồng về vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp và các vấn đề nền tảng của nội dung này. Nghiên cứu về chi phí có khuynh hướng tập trung vào chi phí sản xuất và bỏ qua tác động của các hoạt động khác như marketing, dịch vụ và cơ sở hạ tầng đối với vị thế chi phí tương đối. Hơn nữa, chi phí của các hoạt động đơn lẻ được phân tích lần lượt mà bỏ qua mối liên kết giữa các hoạt động đó, điều này có ảnh hưởng đến chi phí. Cuối cùng, các doanh nghiệp rất khó khăn để xác định vị thế chi phí của các đối thủ cạnh tranh – một bước quan trọng để tự xác định vị thế tương đối của chính mình. Họ thường phải áp dụng những phép so sánh giản đơn nhất về chi phí của lao động và các nguyên liệu thô đầu vào.

Những vấn đề này có căn nguyên từ tình trạng thiếu khung mẫu phân tích chi phí có hệ thống trong nhiều doanh nghiệp. Nhiều cuộc nghiên cứu tốn kém chỉ đề cập đến những vấn đề hẹp và dựa trên những quan điểm ngắn hạn. Những công cụ phổ thông như "đường kinh nghiệm" (đường học hỏi) thường được sử dụng không phù hợp khi phân tích chi phí. Đường kinh nghiệm (learning curve) được dùng như một xuất phát điểm, nhưng nó đã bỏ qua nhiều yếu tố thiết yếu khác tác động đến hành vi chi phí và làm lu mờ mối quan hệ quan trọng giữa các yếu tố này. Phân tích chi phí cũng có khuynh hướng dựa

https://thuviensach.vn

nhiều vào hệ thống kế toán sẵn có. Hệ thống kế toán chứa đựng nhiều dữ liệu có ích cho việc phân tích chi phí nhưng chúng thường đưa ra phương pháp phân tích chi phí chiến lược. Hệ thống chi phí chia ra thành những mục khác nhau – chẳng hạn như lao động trực tiếp, lao động gián tiếp và những khoản phải thanh toán – và sẽ có thể không làm rõ nét những hoạt động nền tảng mà doanh nghiệp thực hiện. Điều này dẫn đến việc gộp chung chi phí của các hoạt động có tính kinh tế khác nhau, và tách rời các chi phí lao động, vật tư và các khoản phải trả của cùng một hoạt động theo ý muốn chủ quan của con người.

Chương này minh họa khung mẫu phân tích hành vi chi phí, những yếu tố quyết định đến vị thế chi phí tương đối và phương pháp để các doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế chi phí bền vững hoặc tối thiểu hóa những bất lợi về chi phí. Khung mẫu có thể cho thấy chi phí cho sự khác biệt hóa và những cách thức của các đối thủ dùng chiến lược này để cắt giảm chi phí tại các công đoạn không phải là nền móng cho sự khác biệt hóa. Những công cụ tương tự cũng có thể dùng cho việc phân tích hành vi chi phí của nhà cung cấp và người mua, đây là nội dung quan trọng cho cả vị thế chi phí lẫn việc đạt được khác biệt hóa.

Chuỗi giá trị cung cấp công cụ cơ bản để phân tích chi phí. Tôi bắt đầu với việc trình bày phương pháp định nghĩa chuỗi giá trị cho mục đích phân tích chi phí và cách kết hợp các chi phí và tài sản với các hoạt động giá trị. Tiếp đến, tôi minh họa cách thức phân tích hành vi chi phí, thông qua khái niệm các yếu tố tác động đến chi phí (cost drivers) – đó là những yếu tố mang tính quyết định đến chi phí của một hoạt động và sẽ thay đổi tùy theo phạm vi kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp. Các yếu tố tác động đến chi phí quyết định hành vi chi phí trong một hoạt động xác định, phản ánh những mối tương quan, những mối liên hệ tác động đến hoạt động đó. Chi phí vận hành của doanh nghiệp trong mỗi hoạt động chính riêng biệt được cộng dồn lại thành vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp đó.

Như đã giới thiệu về khung mẫu phân tích hành vi chi phí, tôi sẽ chuyển đến việc nghiên cứu bằng cách nào mà một doanh nghiệp có thể đánh giá chi phí tương đối của các đối thủ cạnh tranh và đạt được lợi thế chi phí bền vững. Tiếp đó, tôi mô tả những cạm bẫy cần chú ý khi xây dựng và nắm bắt vấn đề vị thế

https://thuviensach.vn

chi phí. Kết luận của chương này là việc thảo luận các bước trong phân tích chi phí chiến lược. Những kỹ thuật được phác họa tại đây không được dùng để thay cho các phân tích chi tiết về chi phí cần cho quản trị các nghiệp vụ hoặc làm giá, cũng không làm giảm bớt nhu cầu tính toán tài chính và chi phí. Hơn thế nữa, khung mẫu nhằm mục đích hỗ trợ doanh nghiệp hiểu biết hành vi chi phí dưới góc độ rộng và toàn diện, từ đó định hướng cho công tác tìm kiếm lợi thế chi phí bền vững và đóng góp cho việc hình thành nên chiến lược cạnh tranh.

Chuỗi giá trị và Phân tích chi phí

Hành vi của các chi phí của doanh nghiệp và vị thế chi phí tương đối của họ xuất phát từ các hoạt động giá trị mà doanh nghiệp thực hiện khi cạnh tranh trong ngành. Vì thế một phân tích có ý nghĩa sẽ khảo sát chi phí phát sinh trong các hoạt động này chứ không phải là các chi phí tổng thể của doanh nghiệp. Mỗi hoạt động giá trị đều có cấu trúc chi phí riêng và hành vi chi phí có thể bị tác động bởi các mối liên kết và tương quan qua lại với các hoạt động khác từ nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp. Doanh nghiệp sẽ có lợi thế chi phí nếu họ có chi phí tích lũy từ việc thực hiện các hoạt động giá trị thấp hơn các đối thủ cạnh tranh.

<-> Xác định chuỗi giá trị để phục vụ cho việc phân tích chi phí

Xuất phát điểm của phân tích chi phí là xác định chuỗi giá trị của doanh nghiệp và phân bổ các chi phí vận hành và các tài sản dành cho các hoạt động giá trị. Mỗi hoạt động trong chuỗi giá trị đều có liên quan đến cả chi phí vận hành lẫn tài sản dưới dạng cố định và vốn luân chuyển. Những nguồn đầu vào được thu mua cấu thành nên chi phí của mỗi hoạt động giá trị, có thể dưới cả 2 hình thức: chi phí vận hành (thu mua các đầu vào cho hoạt động của doanh nghiệp) và tài sản (thu mua các tài sản). Yêu cầu phân bổ tài sản cho các hoạt động giá trị phản ánh khối lượng tài sản trong mỗi hoạt động đó và khả năng sử dụng tài sản thường là rất quan trọng đối với vấn đề chi phí.

https://thuviensach.vn

Nhằm mục đích phân tích chi phí, việc tách rời các hoạt động giá trị riêng biệt từ trong chuỗi giá trị tổng quát thể hiện ba nguyên tắc không loại trừ lẫn nhau là:

- Khối lượng và sự tăng trưởng của chi phí thể hiện qua hoạt động
- Hành vi chi phí của hoạt động
- Khác biệt của các đối thủ khi thực hiện hoạt động

Các hoạt động có thể được tách rời nhau để phân tích chi phí nếu chúng có tỷ lệ cao hoặc tốc độ tăng trưởng nhanh trong chi phí vận hành hoặc tài sản. Các doanh nghiệp đều dễ dàng xác định các bộ phận lớn cấu thành chi phí của mình, tuy thế họ thường bỏ qua những hoạt động giá trị bé hơn nhưng đang tăng trưởng; mà chính các hoạt động này lại có thể thay đổi cấu trúc chi phí. Nhiều hoạt động với tỷ lệ chi phí hoặc tài sản thấp, không biến động cũng có thể gom nhóm lại để thành một khối lớn hơn.

Những hoạt động cũng phải được tách rời nếu chúng có các yếu tố tác động đến chi phí khác nhau, sẽ có thể gom lại thành nhóm nếu giống nhau. Chi tiết sẽ được minh họa dưới đây. Ví dụ như quảng cáo và khuyến mãi thường là các hoạt động giá trị riêng biệt nhau, bởi vì chi phí quảng cáo do quy mô của chương trình quyết định, trong khi chi phí khuyến mãi lại biến đổi đáng kể. Mỗi hoạt động mà một đơn vị kinh doanh chia sẻ với những đơn vị khác cũng nên xem là riêng biệt vì trong những điều kiện khác nhau tại các đơn vị đó sẽ có những ảnh hưởng khác nhau đến hành vi chi phí. Lập luận tương tự cũng áp dụng cho mọi hoạt động có các mối liên hệ quan trọng với những hoạt động khác. Trong thực tế, không thể nắm bắt các yếu tố tác động đến chi phí ngay khi bắt đầu phân tích, do đó việc xác định các hoạt động giá trị có khuynh hướng phải lặp đi lặp lại nhiều lần. Những liệt kê chi tiết ban đầu để phân chia chuỗi giá trị thành những hoạt động chắc hẳn sẽ cho thấy những ước đoán tốt nhất về những điểm khác biệt quan trọng trong hành vi chi phí. Sau đó thì các hoạt động giá trị có thể được tách hẳn ra hoặc tổng hợp lại theo như kết quả từ các phân tích tiếp theo cho thấy những điểm khác biệt hoặc tương tự trong hành vi chi phí. Thông thường, một chuỗi giá trị tổng hợp sẽ được phân tích

https://thuviensach.vn

trước, tiếp đó những hoạt động giá trị riêng biệt được nhìn thấy là quan trọng sẽ được khảo sát chi tiết hơn.

Một cuộc kiểm tra sau cùng cho việc tách biệt các hoạt động giá trị là xem xét hành vi của các đối thủ cạnh tranh. Những hoạt động chủ chốt nên được xem xét riêng khi đối thủ cạnh tranh cũng thực hiện những hoạt động đó nhưng với phương pháp khác [2]. Ví dụ như People Express và các hãng hàng không có phong cách giản đơn khác đều cung cấp dịch vụ trên máy bay rất khác so với những hãng lớn như là American, Eastern, TWA và United. Sự khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh đã tạo ra cơ hội cho một hoạt động nâng cao khả năng trở thành nguồn gốc của lợi thế hoặc bất lợi trong chi phí liên quan.

<-> Phân bổ các chi phí và tài sản

Sau khi xác định chuỗi giá trị của mình, doanh nghiệp phải phân bổ các chi phí vận hành và các tài sản vào các hoạt động giá trị. Các chi phí vận hành cần được phân bổ vào các hoạt động đã làm phát sinh ra chúng. Các tài sản nên phân bổ cho các hoạt động đã khai thác, điều khiển hoặc tác động nhiều nhất đến việc sử dụng tài sản đó. Phân bổ các chi phí vận hành, trên nguyên tắc, không phải quá phức tạp; mặc dù cũng có thể mất nhiều thời gian. Hồ sơ kế toán thường phải được tính lại để làm phù hợp các chi phí với các hoạt động hơn là phù hợp với các khoản mục của kế toán, nhất là trong các phần như các khoản phải trả để duy trì hoạt động của doanh nghiệp hoặc các sản phẩm thu mua đầu vào.

Bởi vì các tài sản thường đắt tiền và việc chọn lựa, sử dụng tài sản thường liên quan với việc cân nhắc với các chi phí vận hành, cho nên các tài sản phải được phân bổ cho các hoạt động giá trị bằng cách này hay cách khác để cho phép phân tích hành vi chi phí. Phân bổ các tài sản vào các hoạt động sẽ phức tạp hơn khi phân bổ các chi phí vận hành. Những khoản tài sản thường được gom lại thành nhóm để tương ứng với các hoạt động, và tài sản phải được xác định giá trị theo phương pháp ổn định. Có 2 phương pháp lớn để phân bổ tài sản: phân bổ theo giá trị còn lại trong sổ sách (book value: giá mua ban đầu trừ đi khấu hao) hoặc giá trị thay thế (replacement value: chi phí phải trả để thay

https://thuviensach.vn

thế tài sản này) và so sánh với các chi phí vận hành theo dạng này; hoặc giá trị còn lại trong sổ sách hay giá trị thay thế được chuyển thành chi phí vận hành thông qua chi phí vốn (capital charges). Cả hai phương pháp này đều có những khó khăn. Giá trị còn lại trong sổ sách kế toán có thể không có ý nghĩa vì nó bị chi phối bởi thời điểm mua ban đầu và chính sách kế toán. Tính toán giá trị thay thế cũng thường là một công việc không đơn giản. Tương tự, việc khấu hao cũng mang tính chủ quan và chi phí vốn cho cả tài sản cố định và tài sản lưu động cũng vậy. Phương pháp riêng để định giá tài sản phải phản ánh được những nét đặc trưng của ngành. Những nét đặc trưng này xác định những xu hướng đáng chú ý nhất sẵn có trong dữ liệu và điều kiện thực tế khi thu thập dữ liệu. Cần phải thừa nhận những xu hướng cố hữu có trong mọi phương pháp phân tích được lựa chọn [3], điều này có thể làm việc phân tích chi phí sáng sủa để phân bổ tài sản theo nhiều cách khác nhau.

Các chi phí và tài sản của các hoạt động giá trị được chia sẻ ban đầu nên được sắp xếp vào chuỗi giá trị của đơn vị kinh doanh, theo bất cứ phương pháp luận nào mà doanh nghiệp đang sử dụng, điển hình là theo một công thức sắp xếp nào đó. Hành vi chi phí của hoạt động giá trị được chia sẻ phản ánh hoạt động tổng quát chứ không phải chỉ là từng phần dành cho một đơn vị kinh doanh. Ví dụ như: chi phí cho một hoạt động được chia sẻ và chịu ảnh hưởng của quy mô cũng phụ thuộc vào khối lượng của tất cả các đơn vị kinh doanh có liên quan. Thêm vào đó, những công thức sắp xếp trên dùng cho các hoạt động được chia sẻ có thể chưa phản ánh tính kinh tế của chúng, nhưng đã được xây dựng vì tính tiện lợi hoặc sau những cân nhắc mang tính chính trị. Theo quy trình phân tích, các chi phí của các hoạt động được chia sẻ có thể được sàng lọc lại thông qua những phương pháp sắp xếp ý nghĩa hơn trên cơ sở hành vi chi phí của các hoạt động đó.

Khoảng thời gian được chọn để phân bổ các chi phí và tài sản vào các hoạt động giá trị cần thể hiện được tình trạng hoạt động của doanh nghiệp. Những biến động theo thời vụ hoặc theo vòng tuần hoàn và những khoảng thời gian bị gián đoạn có thể tác động đến chi phí cần phải được nhìn nhận. Việc so sánh các chi phí tại những thời điểm khác nhau có thể chứng minh những ảnh hưởng khi thay đổi trong chiến lược, cũng như giúp cho bản thân việc phân

https://thuviensach.vn

tích hành vi chi phí. Chẳng hạn như: xem xét chi phí của một hoạt động trong những khoảng thời gian nối tiếp nhau sẽ nêu bật lên tác dụng của học hỏi kinh nghiệm, còn so sánh chi phí trong các khoảng thời gian có thay đổi nhiều về cấp độ của một hoạt động sẽ cho thấy vài nét về đặc tính chịu tác động bởi quy mô và khả năng sử dụng của hoạt động đó.

Một điều quan trọng cần ghi nhớ là phân bổ các chi phí và tài sản không đòi hỏi tính chính xác như khi dùng cho mục đích báo cáo tài chính. Thông thường, chỉ cần ước lượng cũng đã đủ để nêu bật lên những vấn đề chiến lược về chi phí. Và người ta cũng có thể ước lượng để phân bổ chi phí và tài sản vào các hoạt động giá trị nếu như phải trả các chi phí quá cao cho những số liệu chính xác. Khi đã tiến hành các phân tích và những hoạt động giá trị riêng biệt được chứng minh là quan trọng đối với lợi thế chi phí, người ta có thể thực hiện chính xác những nỗ lực lớn hơn. Sau cùng, một doanh nghiệp có thể nhìn thấy sự khác biệt của các đối thủ khi họ phân bổ chi phí vận hành và tài sản. Phương pháp mà các đối thủ dùng để đo lường chi phí của họ cũng là rất quan trọng bởi vì nó ảnh hưởng đến hành vi. Một phần của nhiệm vụ phân tích chi phí của các đối thủ là cố gắng phán đoán được vấn đề này của họ trên thực tế.

<-> Phân tích đầu tiên cho việc cắt giảm các chi phí

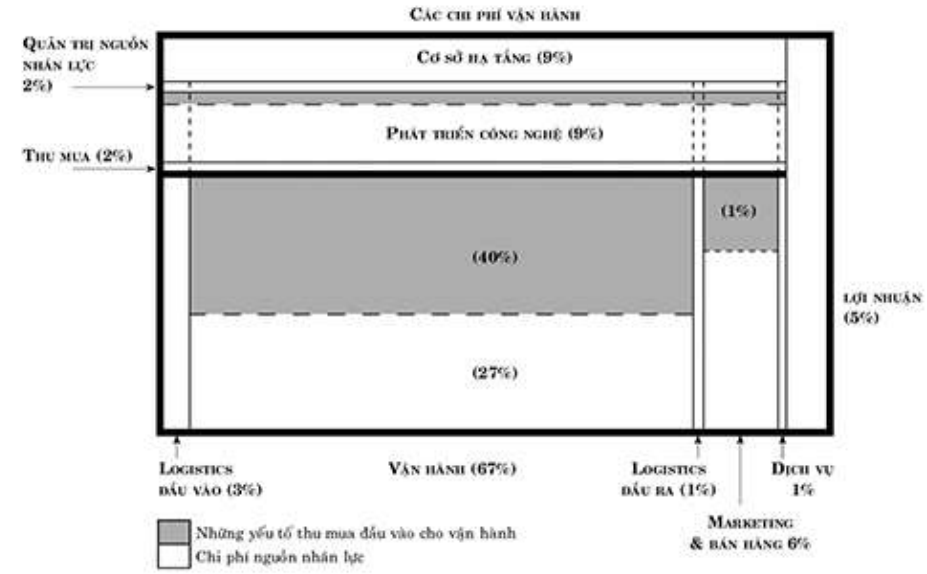
Việc sắp xếp các tài sản và chi phí sẽ tạo nên một chuỗi giá trị để minh họa bằng hình vẽ sự phân phối các chi phí của doanh nghiệp. Có thể làm sáng rõ vấn đề khi phân biệt chi phí của các hoạt động giá trị thành 3 nhóm chính: các yếu tố vận hành đầu vào được thu mua, các chi phí cho nguồn nhân lực, tài sản theo các nhóm chính. Hình 3-1 cho thấy tỷ lệ tương quan trong chuỗi giá trị có, phản ánh sự phân phối các chi phí và tài sản giữa các hoạt động.

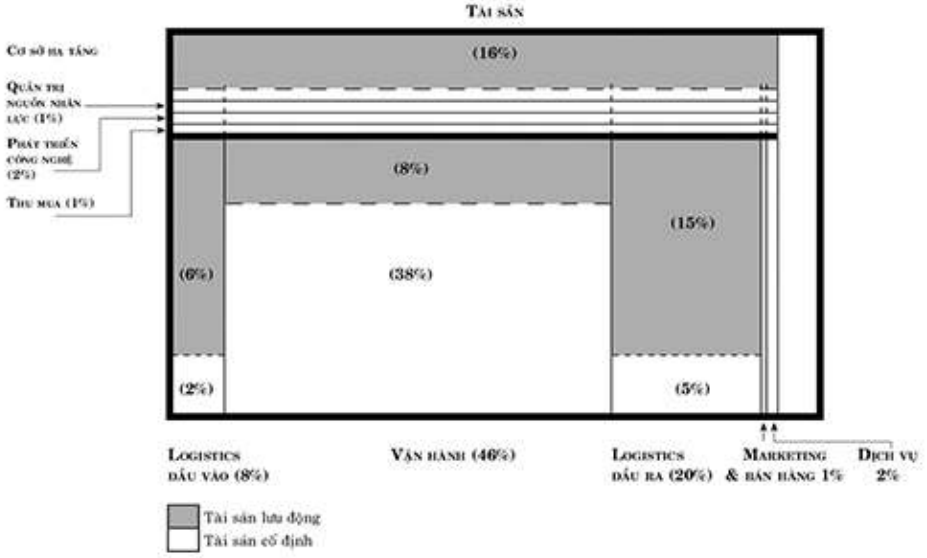
Ngay cả việc sắp xếp ban đầu cho các chi phí vận hành và tài sản trong chuỗi giá trị cũng có thể cho phép đề xuất những khu vực có thể cải thiện chi phí. Ví dụ như người ta thấy các yếu tố vận hành đầu vào được thu mua thường chiếm một tỷ lệ chi phí cao hơn bởi vì tất cả các

https://thuviensach.vn

yếu tố đầu vào trong chuỗi giá trị ít khi được tích lũy lại. Những nhận thức sâu sắc khác sẽ đạt được từ việc gom thành nhóm các hoạt động giá trị thành những hoạt động trực tiếp, gián tiếp và hoạt động đảm bảo chất lượng như đã định nghĩa trong Chương 2 và việc tích lũy các chi phí trong mỗi nhóm. Các nhà quản lý thường không nhận ra những chi phí gián tiếp đang tiềm ẩn gia tăng mà lại có khuynh hướng chỉ tập trung vào những chi phí trực tiếp. Trong nhiều doanh nghiệp, chi phí gián tiếp không những chỉ chiếm tỷ lệ cao trong tổng chi phí mà còn có tốc độ gia tăng nhanh hơn các yếu tố chi phí khác. Việc giới thiệu những hệ thống thông tin phức tạp và những quy trình tự động làm giảm chi phí trực tiếp; nhưng lại có thể đẩy nhanh các chi phí gián tiếp thông qua việc đòi hỏi phải có những công tác bảo trì phức tạp và các chuyên viên lập trình máy tính để làm việc với các thiết bị băng từ, máy móc đó. Chẳng hạn như trong ngành sản xuất van, chi phí gián tiếp chiếm hơn 10% trong tổng chi phí. Các doanh nghiệp cũng có thể nhận ra tổng chi phí của các hoạt động đảm bảo chất lượng trong chuỗi giá trị cao đến mức ấn tượng. Trong nhiều ngành, điều này đã đưa đến kết luận rằng: bên cạnh các nghiệp vụ như kiểm tra, điều chỉnh và thử nghiệm, có những biện pháp khác trong công tác đảm bảo chất lượng cũng có thể tiết kiệm chi phí đáng kể.

https://thuviensach.vn





Hình 3-1. Sự phân phối các chi phí vận hành và tài sản trong ngành sản xuất van kiểm soát

Hành vi chi phí

Vị thế chi phí của một doanh nghiệp có kết quả từ hành vi chi phí của các hoạt động giá trị. Hành vi chi phí phụ thuộc vào một số vấn đề thuộc về cấu trúc ảnh hưởng đến chi phí. Tôi gọi đây là các yếu tố tác

https://thuviensach.vn

động đến chi phí (cost drivers). Rất nhiều các yếu tố tác động đến chi phí có thể kết hợp lại để quyết định nên chi phí của một hoạt động cho trước. Các yếu tố quan trọng hoặc yếu tố tác động đến chi phí khác có thể sẽ khác nhau khi so sánh giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành nếu họ ứng dụng những chuỗi giá trị khác nhau. Vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp trong một hoạt động giá trị tùy thuộc vào tư thế của doanh nghiệp đó so với những yếu tố quan trọng tác động đến chi phí.

<-> Các yếu tố tác động đến chi phí

Có 10 yếu tố tác động đến chi phí mang tính quyết định đến hành vi chi phí của các hoạt động giá trị: tăng lợi ích kinh tế theo quy mô, sự học hỏi, cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất, các liên kết, sự tương quan qua lại, sự tích hợp, việc lựa chọn thời điểm, các chính sách tùy nghi, việc xác định vị trí và các yếu tố mang tính thể chế. Các yếu tố này là những nguyên nhân có tính cấu trúc của chi phí cho một hoạt động, chúng có thể tăng hay giảm dưới sự điều khiển của doanh nghiệp. Chúng thường tương tác qua lại để xác định hành vi chi phí của một hoạt động cụ thể, và ảnh hưởng tương đối của các yếu tố này sẽ là rất khác nhau giữa các hoạt động giá trị khác nhau. Theo đó, sẽ không có một yếu tố nào (tăng lợi ích kinh tế theo quy mô chẳng hạn) là duy nhất quyết định vị thế chi phí của doanh nghiệp. Tìm hiểu các yếu tố tác động đến chi phí của các hoạt động giá trị sẽ cho phép doanh nghiệp có những hiểu biết đầy đủ về nguồn gốc của vị thế chi phí tương đối của mình và những thay đổi có thể diễn ra.

https://thuviensach.vn

TĂNG HAY GIẢM LỢI ÍCH KINH TẾ THEO GIA TĂNG QUY MÔ

Chi phí của một hoạt động giá trị thường phụ thuộc vào sự gia tăng hay sút giảm lợi ích kinh tế theo quy mô. Sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô phát xuất từ khả năng thực hiện các hoạt động một cách khác biệt và hiệu quả hơn tại mức sản lượng lớn hơn, hoặc từ khả năng trả dần những chi phí vô hình, chẳng hạn như quảng cáo và nghiên cứu – phát triển trên một sản lượng hàng bán cao hơn. Sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô có thể là kết quả của các nghiệp vụ hiệu quả thực sự của một hoạt động tại quy mô lớn hơn, cũng có thể là từ tỷ lệ gia tăng thấp hơn cho hạ tầng cơ sở hoặc những khoản phải trả cần có để hỗ trợ hoạt động này khi nó phát triển thêm. Ví dụ như trong một mỏ bauxite, những chi phí thực tế cho việc khai thác mỏ sẽ sẽ có tỷ lệ tăng ít hơn so với các chi phí cho cơ sở hạ tầng.

Sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô cần phải được phân biệt rõ ràng với mức sử dụng năng lực sản xuất. Gia tăng mức sử dụng năng lực sản xuất làm phân tán các chi phí cố định của những tiện ích đang có và phân tán nhân sự trên sản lượng lớn, trong khi sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô lại có nghĩa là một hoạt động được thực hiện hết công suất sẽ đạt hiệu quả cao hơn tại quy mô lớn hơn. Việc nhầm lẫn giữa 2 vấn đề này có thể làm doanh nghiệp có kết luận sai: chi phí của họ sẽ tiếp tục giảm nếu gia tăng năng lực sản xuất ngay khi năng lực này hiện đã ở mức tối đa.

Khi quy mô tăng, việc gia tăng thêm những mối phức tạp và chi phí cho việc điều phối có thể gây ra sút giảm lợi ích kinh tế trong một hoạt động giá trị. Chẳng hạn như: khi số lượng các dòng sản phẩm của một nhà máy sản xuất hộp kim loại đã vượt quá số 15 thì nhà máy sẽ trở nên cồng kềnh, phức tạp. Gia tăng quy mô đôi lúc cũng làm giảm sút động lực phát triển của người lao động, tăng tiền lương phải trả

https://thuviensach.vn

hoặc tăng chi phí cho các yếu tố thu mua đầu vào. Ví dụ: một nhà máy lớn có thể có nhiều khả năng phải tổ chức công đoàn, đưa đến việc xuất hiện những mong muốn cao hơn và tranh luận gay gắt hơn trong tổ chức này. Giảm sút lợi ích kinh tế trong hoạt động thu mua đầu vào khi quy mô tăng cũng xảy ra nếu nguồn cung cứng nhắc, không co giãn, giá đầu vào bắt buộc tăng theo. Điều này có lẽ xuất hiện trong những ngành nhạy cảm với thời trang và những ngành dịch vụ chuyên nghiệp, những ngành này phụ thuộc nhiều vào việc phản ứng nhanh theo thời gian và tính sáng tạo cá nhân mà trong các tổ chức lớn thì 2 nội dung này lại không được thực hiện tốt.

Mức độ nhạy cảm theo quy mô của các hoạt động là rất khác biệt nhau. Những hoạt động giá trị như phát triển sản phẩm, quảng cáo trong nước và hạ tầng cơ sở của doanh nghiệp nhìn chung là nhạy cảm hơn hoạt động thu mua và hoạt động của đội ngũ bán hàng vì chi phí cho những hoạt động này được cố định bất kể quy mô của doanh nghiệp. Tuy nhiên, gia tăng (hoặc sút giảm) lợi ích kinh tế theo quy mô theo một mức độ nhất định đều có thể nhìn nhận trong hầu hết mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô không chỉ phản ánh công nghệ trong một hoạt động giá trị mà còn là thái độ doanh nghiệp đã chọn để thực hiện hoạt động đó. Gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô tại một nhà máy có thể bị ảnh hưởng mạnh từ sự đa dạng của các sản phẩm và mức độ lâu dài về thời gian để thực hiện. Tương tự như vậy, việc triển khai đội ngũ bán hàng có thể ảnh hưởng đến sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô thông qua hoạt động của đội ngũ này. Với đội ngũ bán hàng được tổ chức phân chia theo khu vực địa lý, các chi phí có khuynh hướng giảm khi sản lượng bán hàng trong khu vực tăng lên vì một nhân viên bán hàng có thể lấy được những đơn đặt hàng lớn hơn sau mỗi lần liên hệ khách hàng và/hoặc thời gian đi lại giữa các

https://thuviensach.vn

khách hàng giảm đi do mật độ cao hơn của các khách hàng. Tuy nhiên, nếu đội ngũ bán hàng được phân chia theo các dòng sản phẩm, khi doanh số tăng cao tại một khu vực sẽ hạn chế lợi ích kinh tế vì đòi hỏi nhân viên bán hàng phải đến khu vực này nhiều hơn các khu vực khác ở gần trụ sở.

Những sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô cũng không tương đương nhau. Sự đo lường quy mô sẽ khác nhau giữa các hoạt động giá trị; và cũng khác nhau giữa các ngành. Những doanh nghiệp bỏ qua điều này thường tự làm suy yếu vị thế chi phí tương đối của mình. Với một vài hoạt động giá trị, quy mô toàn cầu chính là yếu tố tác động đáng kể đến chi phí. Đối với những hoạt động khác thì phạm vi trong nước, phạm vi vùng, phạm vi địa phương, nhà máy, dự án, dòng sản phẩm, phạm vi người mua, đơn hàng hay mức giới hạn quy mô khác đều có thể đặt nền móng cho hành vi chi phí [4].

Ví dụ như trong công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm, quy mô quốc gia hoặc toàn cầu thường là sự giới hạn quy mô thích đáng. Phát triển một mẫu sản phẩm mới đòi hỏi sự đầu tư cố định và phần đầu tư này sẽ được trả dần về sau trên số lượng các đơn vị sản phẩm được bán. Chi phí phát triển một mẫu sản phẩm chuẩn bán trên phạm vi thế giới sẽ nhạy cảm với quy mô toàn cầu này, còn chi phí tương tự cho các sản phẩm được điều chỉnh để phù hợp với những nước riêng lẻ sẽ nhạy cảm hơn với quy mô quốc gia. Tiêu biểu là sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô trong vận tải xoay quanh quy mô khu vực hoặc địa phương, hoặc quy mô theo người mua, tuỳ thuộc vào loại hình vận tải được triển khai. Quy mô địa phương hay quy mô vùng là đại diện cho mật độ của những người mua và cũng từ đó đại diện cho khoảng cách giữa điểm giao hàng và vị trí của người mua đó. Những nhà vận tải thường giảm giá cho các lô hàng trên số container sử dụng, lượng xe hơi hay khối lượng vận chuyển trên tàu hỏa đến một

https://thuviensach.vn

khu vực nhất định nếu như khu vực này đóng góp được cho mức nhạy cảm theo quy mô địa phương hay khu vực đó. Sau cùng, chi phí giao hàng tới một người mua cụ thể thường không đổi trên phạm vi rộng, bất kể khối lượng của đơn hàng, tạo nên sự phục vụ khách hàng rộng khắp với ít tốn kém. Vì thế, hiểu rõ sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô ảnh hưởng như thế nào đến chi phí đòi hỏi phải nhận ra cơ chế đặc thù đặt nền móng cho các chi phí và giới hạn quy mô nào có thể nắm bắt tốt nhất cơ chế đó.

Giới hạn quy mô thích hợp phụ thuộc vào việc doanh nghiệp đã quản lý các hoạt động của mình như thế nào. Ví dụ như điều chỉnh các sản phẩm cho phù hợp với từng quốc gia thay vì bán một loại sản phẩm chuẩn toàn cầu, chính sách lựa chọn này đã thay đổi giới hạn quy mô. Tương tự, chi phí cấp phép ủy quyền cho việc thanh toán điện tử (hơn là thực hiện bằng giấy tờ) của một doanh nghiệp gia công thẻ tín dụng sẽ nhạy cảm hơn với khối lượng các giao dịch nói chung. Theo đó, một doanh nghiệp sẽ có thể gây ảnh hưởng không chỉ đến phạm vi của sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô mà còn đến loại quy mô mang tính quyết định nhiều nhất đến chi phí của họ trong một hoạt động. Nhận định này cho phép đề nghị doanh nghiệp nên quản lý các hoạt động để tối đa hóa mức nhạy cảm của mình đến loại hình của quy mô mà trong đó họ có lợi thế lớn nhất so với các đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn: một doanh nghiệp trong khu vực cần nêu bật giá trị quy mô khu vực của mình, còn một đối thủ có quy mô quốc gia không bị lãnh đạo bởi tổ chức quản lý khu vực nào cả sẽ phải quản lý các hoạt động của họ sao cho tối đa hoá giá trị quy mô quốc gia.

SỰ HỌC HỎI VÀ SỨC LAN TỎA

Chi phí của một hoạt động giá trị có thể giảm theo thời gian do sự học hỏi đã làm gia tăng hiệu quả của hoạt động đó. Có nhiều cơ chế

https://thuviensach.vn

làm cho việc học hỏi sẽ hạ thấp chi phí, bao gồm các yếu tố như thay đổi trong cách sắp xếp, cải tiến lịch trình, cải tiến hiệu quả lao động, điều chỉnh thiết kế sản phẩm làm cho sản xuất thuận lợi hơn, cải tiến sản xuất, quy trình, làm gia tăng mức sử dụng các tài sản và điều chỉnh các nguyên vật liệu thô cho phù hợp hơn với sản xuất. Sự học hỏi cũng có thể làm giảm bớt các chi phí xây dựng nhà máy, hình thành các đại lý bán lẻ hoặc chi phí cho các tiện ích khác. Như vậy là khả năng học hỏi trong một hoạt động sẽ rộng hơn việc học hỏi của từng cá nhân để thực hiện chức năng của mình hiệu quả hơn [5]. Chi phí cho việc học hỏi sẽ khác nhau trong các hoạt động giá trị khác nhau vì mỗi hoạt động cung cấp những khả năng khác nhau cho việc nâng cao học hỏi [6]. Học hỏi thường là việc tích lũy từ rất nhiều cải tiến nhỏ chứ không phải là những lần đột phá. Chi phí cho việc học hỏi có thể gia tăng sau những khoảng thời gian dài, khi mà người ta chỉ chú ý tập trung vào giảm chi phí hơn là thỏa mãn các nhu cầu. Hơn nữa, học hỏi có xu hướng thay đổi tùy theo việc tập trung chú ý để nắm bắt nhiều hay ít.

Sự học hỏi có thể lan tỏa từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác trong ngành, thông qua những cơ chế như nhà cung cấp, những nhà tư vấn, những người đã từng làm việc cho doanh nghiệp trước đây và sự sao chép sản phẩm của doanh nghiệp khác sau khi đã tìm hiểu chi tiết cách làm. Trong một hoạt động giá trị, khi mà sự lan tỏa của việc học hỏi trong các doanh nghiệp đã lên cao, chi phí cho việc học hỏi sẽ có nguồn gốc từ tổng thể ngành hơn là từ một doanh nghiệp đơn lẻ. Vì lợi thế chi phí bền vững chỉ là kết quả của sự học hỏi độc quyền, nên chi phí cho sự lan tỏa sẽ có thể xác định việc học hỏi này có giúp ích gì cho lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp hay chỉ đơn giản là hạ thấp chi phí của ngành [7]. Phân tích chi phí của sự lan tỏa đóng vai trò mấu chốt khi khảo sát những khác biệt tương đối trong

https://thuviensach.vn

chi phí giữa các đối thủ cạnh tranh, do khác biệt từ các chi phí cho học hỏi mang lại.

Cũng như sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô, giới hạn thích hợp cho chi phí của việc học hỏi sẽ là khác nhau trong các hoạt động giá trị khác nhau. Giới hạn thích hợp này phản ánh những cơ chế đặc trưng cho việc học hỏi, minh họa cho sự sút giảm chi phí theo thời gian trong một hoạt động giá trị. Điều này cũng không phải là bất biến vì những cơ chế cho việc học hỏi là đa dạng và do ảnh hưởng từ sự lan tỏa. Ví dụ như trong một hoạt động giá trị có sự tác động của việc học hỏi đến hành vi chi phí thông qua cải tiến hiệu quả làm việc của người lao động, chi phí của việc học hỏi có thể gắn liền mật thiết với sản lượng tích lũy của hoạt động đó. Trong trường hợp này, chi phí cho việc học hỏi sẽ tương quan với quy mô vì quy mô lớn làm cho học hỏi tích lũy nhanh. Tuy nhiên, nếu học hỏi xuất hiện thông qua sự giới thiệu các máy móc thiết bị hiệu quả hơn, chi phí của nó phản ánh chi phí cho sự thay đổi công nghệ trong máy móc thiết bị hơn là sản lượng của doanh nghiệp. Chi phí học hỏi cũng thay đổi theo thời gian biểu hay là mức độ đầu tư đã tiêu tốn để điều chỉnh một hoạt động nào đó. Nếu doanh nghiệp muốn cải thiện vị thế chi phí của mình thì việc thấu hiểu các cơ chế đặc trưng cho việc học hỏi trong mỗi hoạt động giá trị và xác định phạm vi tốt nhất cho chi phí của việc này là rất cần thiết [8]. Chi phí cho học hỏi thường phải chịu những kết quả kém dần và do đó nó sẽ suy tàn theo thời gian tại vài hoạt động giá trị nào đó khi ngành đã đủ trưởng thành.

Bảng 3-1 thể hiện vài phạm vi khác có thể thay thế để đại diện cho chi phí học hỏi của một hoạt động và được ứng dụng trong các hoạt động giá trị điển hình.

BẢNG 3-1 Phạm vi điển hình cho sự học hỏi

https://thuviensach.vn

Sản lượng tích lũy trong một hoạt động

(điển hình cho việc xác định tốc độ máy móc hoặc tỷ lệ hư hỏng trong nghiệp vụ sản xuất)

Thời gian vận hành

(điển hình cho việc sắp xếp các luồng công việc trong dây chuyền lắp ráp)

Khối lượng đầu tư tích lũy

(điển hình cho năng lực của nhà máy)

Sản lượng tích lũy của ngành

(điển hình cho những cải tiến trong thiết kế sản phẩm làm giảm chi phí khi mà sự lan tỏa đã ở mức cao)

Thay đổi kỹ thuật ngoại sinh

(điển hình cho cãi tiến các quy trình cơ bản)

CƠ CẤU CỦA MỨC SỬ DỤNG NĂNG LỰC SẢN XUẤT (CAPACITY UTILIZATION)

Khi một hoạt động giá trị gắn liền với chi phí cố định đáng kể thì chi phí của hoạt động này sẽ chịu ảnh hưởng bởi mức sử dụng năng lực sản xuất. Chi phí cố định sẽ tạo ra bất lợi khi năng lực này được sử dụng không đúng mức, và tỷ lệ giữa định phí và biến phí thể hiện mức nhạy cảm của hoạt động giá trị đó trước mức sử dụng. Những phương pháp khác nhau để định hình một hoạt động giá trị cũng ảnh hưởng đến mức độ nhạy cảm của nó đến mức sử dụng năng lực sản xuất. Ví dụ như sử dụng các nhà môi giới để bán hàng vào siêu thị thường làm giảm độ nhạy cảm với mức sử dụng năng lực sản xuất nếu so sánh với việc sử dụng đội ngũ bán hàng sẵn có trong doanh nghiệp.

https://thuviensach.vn

Điển hình là các người môi giới thường nhận hoa hồng trên doanh số bán, còn đội ngũ bán hàng được trả lương cố định và công tác phí vượt trên mức hoa hồng.

Mức sử dụng năng lực sản xuất tại một thời điểm cụ thể thay đổi theo sự dao động của cung hoặc cầu theo mùa, theo chu kỳ tuần hoàn hoặc các dao động khác và không liên hệ gì với vị thế cạnh tranh. Theo đó, cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất trên toàn bộ chu trình mới đúng là yếu tố tác động đến chi phí chứ không phải là mức sử dụng tại một thời điểm. Những thay đổi về mức độ sử dụng năng lực sản xuất sẽ có liên hệ với chi phí cho việc mở rộng hay thu hẹp, vì thế một doanh nghiệp khi thay đổi mức độ này sẽ có chi phí cao hơn một đối thủ khác giữ mức độ ổn định, mặc dù cả hai vẫn có mức sử dụng năng lực sản xuất trung bình là như nhau. Cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất phản ánh những thay đổi như vậy; và do đó, cơ cấu này đúng là yếu tố tác động đến chi phí hơn là mức sử dụng trung bình. Cơ cấu này trong một hoạt động phần nào được xác định bởi các điều kiện môi trường và hành vi của các đối thủ cạnh tranh (nhất là hành vi đầu tư) và phần nào có thể được doanh nghiệp kiểm soát thông qua chính sách lựa chọn trong các nội dung, chẳng hạn như marketing và sản xuất.

CÁC LIÊN KẾT

Chi phí của một hoạt động giá trị thường bị tác động bởi cách thức thực hiện các hoạt động khác. Như đã trình bày trong Chương 2, có hai loại liên kết là liên kết trong chuỗi giá trị và liên kết dọc với chuỗi giá trị của các nhà cung cấp và các kênh phân phối. Những liên kết này mang ý nghĩa: ta không thể hiểu rõ hành vi chi phí của một hoạt động giá trị nếu chỉ khảo sát hoạt động này một cách đơn lẻ. Các liên kết tạo cơ hội hạ thấp tổng chi phí của các hoạt động có liên hệ với

https://thuviensach.vn

nhau, tạo tiềm năng mạnh mẽ cho lợi thế chi phí bởi vì các liên kết rất tinh tế và đòi hỏi sự tối ưu hóa đồng đều hoặc sự điều phối các hoạt động giá trị thông qua các đường nối mang tính tổ chức. Các đối thủ thường không nhận ra sự tồn tại của các liên kết này, hoặc không thể khai thác chúng.

<-> Các liên kết bên trong chuỗi giá trị

Có rất nhiều liên kết bên trong chuỗi giá trị. Những liên kết thường thấy nhất là liên kết giữa các hoạt động trực tiếp và gián tiếp (ví dụ như giữa việc gia công cơ khí và bảo trì), hoạt động đảm bảo chất lượng và các hoạt động khác (kiểm tra và dịch vụ hậu mãi chẳng hạn), các hoạt động cần được điều phối (ví dụ như logistics đầu vào và vận hành) và giữa các hoạt động có thể là cách thức thay thế nhau để đạt được kết quả (ví dụ như quảng cáo và bán hàng trực tiếp, hoặc viết vé máy bay ngay trên khoang thay vì trên quầy vé hay tại cổng). Để xác định các liên kết này, cần đặt câu hỏi: “Đâu là tất cả các hoạt động khác trong doanh nghiệp có hoặc có thể có tác động đến chi phí cho việc thực hiện hoạt động này?”

Khi các hoạt động trong chuỗi giá trị được gắn kết lại, việc thay đổi cách thức thực hiện một hoạt động có thể giảm chi phí cho cả hoạt động đó lẫn tổng chi phí. Và khi chi phí của một hoạt động được cố ý tăng lên thì điều này chẳng những có thể giảm chi phí cho một hoạt động khác mà còn làm giảm chi phí cho tổng chi phí. Như đã trình bày trong Chương 2, các liên kết tạo ra cơ hội giảm chi phí thông qua 2 cơ chế: điều phối và tối ưu hóa. Ví dụ như điều phối tốt hơn các hoạt động có liên quan như thu mua đầu vào và công tác lắp ráp có thể làm giảm nhu cầu tồn kho. Tồn kho chính là sự thể hiện điển hình mối liên kết giữa các hoạt động, và quản lý các liên kết tốt hơn sẽ làm

https://thuviensach.vn

giảm thiểu tồn kho. Đồng thời tối ưu hóa nhiều hoạt động có liên kết với nhau đòi hỏi phải giải quyết việc lựa chọn hoạt động nào và bỏ qua hoạt động nào khác. Thí dụ như trong ngành sản xuất máy photocopy, chất lượng của các phụ tùng được thu mua gắn liền với việc điều chỉnh các máy photo sau khi đã lắp ráp. Canon nhận ra rằng họ có thể thực sự không cần điều chỉnh dòng máy photocopy cá nhân của họ bằng cách thu mua các phụ tùng có độ chính xác cao hơn.

<-> Các liên kết dọc

Các liên kết dọc phản ánh sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các hoạt động của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của các nhà cung cấp và các kênh phân phối. Doanh nghiệp có thể xác định điều này bằng cách khảo sát hành vi của nhà cung cấp và kênh phân phối tác động như thế nào đến chi phí cho mỗi hoạt động của mình và ngược lại. Các liên kết dọc này thường bị bỏ sót vì việc xác định chúng đòi hỏi những hiểu biết (thường khá phức tạp) về các chuỗi giá trị của nhà cung cấp và kênh phân phối.

Các liên kết với nhà cung cấp có xu hướng xoáy vào đặc tính thiết kế của sản phẩm, dịch vụ, các quy trình đảm bảo chất lượng, đóng gói, quy trình giao hàng và công tác quản lý đơn đặt hàng với nhà cung cấp. Các liên kết với nhà cung cấp cũng có thể có một hình thức là: nhà cung cấp thực hiện một hoạt động mà lẽ ra doanh nghiệp phải làm. Trong những mảng này, hoặc cả những mảng công việc khác, cách thức nhà cung cấp thực hiện các hoạt động trong chuỗi giá trị của họ có thể làm tăng hoặc giảm chi phí cho doanh nghiệp. Vài ví dụ điển hình cho liên kết với nhà cung cấp có tầm quan trọng lớn đối với chi phí là liên kết giữa tần số và tính đúng lúc, kịp thời trong nghiệp vụ giao hàng của nhà cung cấp và sự tồn kho nguyên liệu thô của

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp; liên kết giữa khoa học ứng dụng của nhà cung cấp và chi phí phát triển công nghệ của doanh nghiệp; liên kết giữa khâu đóng gói của nhà cung cấp và chi phí làm hàng nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Một ví dụ đã nêu trong Chương 2: chocolate được giao dưới dạng chất lỏng thay vì dạng thỏi 10 pound sẽ giảm chi phí gia công cho doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo. Thông thường các liên kết với nhà cung cấp sẽ tạo cơ hội giảm chi phí cho cả 2 bên – ví dụ giao chocolate lỏng cũng giảm chi phí cho nhà cung cấp – bởi vì điều này loại trừ chi phí đúc thỏi và đóng gói.

Cũng như với tất cả các liên kết khác, liên kết với nhà cung cấp được quản lý hiệu quả sẽ làm giảm tổng chi phí thông qua việc điều phối hoặc đồng thời tối ưu hóa. Những liên kết dễ khai thác nhất là những liên kết mà cả doanh nghiệp lẫn nhà cung cấp đều giảm được chi phí. Tuy nhiên, đôi khi tận dụng một liên kết đòi hỏi chi phí của nhà cung cấp phải tăng lên để doanh nghiệp được bù trừ lại với mức cắt giảm chi phí cao hơn. Trong trường hợp này, doanh nghiệp nên nâng giá cho nhà cung cấp để làm cho sự liên kết này trở nên xứng đáng hơn. Cũng có thể có trường hợp ngược lại, và doanh nghiệp khi đó cần chuẩn bị để tăng thêm các chi phí trong nội bộ của họ nếu nhà cung cấp đã chào bán với giá hạ hơn trước đó.

Các liên kết với kênh phân phối cũng được phân tích tương tự. Những liên kết điển hình của loại này cũng phản ánh như liên kết với nhà cung cấp. Ví dụ như vị trí kho hàng và công nghệ quản lý nguyên vật liệu của kênh phân phối có thể ảnh hưởng đến chi phí logistics đầu ra và chi phí đóng gói của doanh nghiệp. Tương tự như vậy, hoạt động bán hàng và khuyến mãi của kênh phân phối có thể làm giảm chi phí bán hàng của doanh nghiệp. Như liên kết với nhà cung cấp, liên kết với kênh phân phối có thể cho phép cả doanh nghiệp và kênh phân phối cùng cắt giảm chi phí. Tuy nhiên, khai thác các liên kết với kênh

https://thuviensach.vn

phân phối có thể đòi hỏi kênh phân phối tăng thêm chi phí hơn là mức cắt giảm trong chi phí của doanh nghiệp. Tiếp đó, doanh nghiệp có thể nâng cao lợi nhuận trả cho kênh phân phối để bù đắp lại cho những việc họ đã thực hiện và làm giảm chi phí cho doanh nghiệp. Ví dụ tại Hoa Kỳ, Seiko hào phóng trả chi phí cho những người thợ kim hoàn của họ để những người thợ này nhận sửa chữa các đồng hồ Seiko và gửi lại công ty. Việc này làm giảm thiểu nhu cầu về vị trí để làm dịch vụ, giảm chi phí sửa chữa, chi phí thông báo cho khách hàng về tiến độ sửa chữa cho Seiko.

Vì các liên kết dọc này kết nối các doanh nghiệp độc lập nên việc đạt đến những thỏa thuận chung cho việc khai thác liên kết và phân chia thành quả đạt được như thế nào có thể sẽ không dễ dàng. Những liên kết đòi hỏi nhà cung cấp hoặc kênh phân phối phải tăng thêm chi phí để đem lại lợi ích cho doanh nghiệp là khó đạt được nếu doanh nghiệp không có năng lực đàm phán đáng kể. Khai thác liên kết cũng đòi hỏi tạo ra chi phí chuyển đổi như một sản phẩm phụ, ràng buộc một bên hoặc cả 2 bên với nhau. Điều này thường càng làm cho nhiệm vụ thỏa thuận các phương pháp để khai thác liên kết thêm rắc rối, bởi vì để đạt đến thỏa thuận phải có sự cam kết và tin cậy ở mức cao. Tuy vậy, số tiền phải trả cho việc khai thác các liên kết này có thể sẽ cao vì các đối thủ sẽ khó lòng thực hiện được việc này.

https://thuviensach.vn

SỰ TƯƠNG QUAN QUA LẠI

Sự tương quan qua lại với các đơn vị kinh doanh khác trong một doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến chi phí, vấn đề này sẽ được thảo luận chi tiết trong Chương 9. Hình thái quan trọng nhất của sự tương quan qua lại này xuất hiện khi một hoạt động giá trị có thể được chia sẻ giữa các đơn vị kinh doanh ngang cấp. Ví dụ như American Hospital Supply đã nhận thấy rằng chia sẻ các bộ phận quản lý đơn hàng và phân phối giữa nhiều đơn vị sản xuất các nguồn cung ứng sản phẩm y khoa tạo ra cải thiện đáng kể trong chi phí, còn chia sẻ các hoạt động marketing và phân phối sẽ tạo lợi ích cho các doanh nghiệp dịch vụ tài chính khác như Citicorp và Sears. Một hình thái khác, mà tôi gọi là sự tương quan qua lại vô hình, lại có mối liên quan đến việc chia sẻ bí quyết giữa các hoạt động giá trị độc lập nhau nhưng có sự tương đồng. Chẳng hạn, Emerson Electric thông qua những kinh nghiệm trong việc cắt giảm chi phí tại một đơn vị của họ để hạ thấp chi phí cho những đơn vị khác.

Chia sẻ một hoạt động giá trị sẽ làm tăng thêm khối lượng công việc và con người tham gia vào hoạt động đó trong một thời gian nhất định. Việc này làm giảm

https://thuviensach.vn

các chi phí của một đơn vị nếu như chi phí của hoạt động này nhạy cảm với sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô hoặc sự học hỏi, hoặc khi chia sẻ làm cải tiến cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất bởi vì các đơn vị kinh doanh khác nhau sẽ có những yêu cầu về hoạt động giá trị tại những thời điểm khác nhau. Chia sẻ là một phương pháp tiềm năng nhằm đạt đến quy mô, làm "đường kinh nghiệm" đi xuống nhanh hơn, hoặc mở rộng năng lực sản xuất ra ngoài giới hạn của một ngành. Như vậy, doanh nghiệp rất có thể lấy việc chia sẻ là sự thay thế cho vị thế của mình trong một ngành nhất định. Tuy vậy, chia sẻ một hoạt động giá trị luôn liên quan đến các chi phí và điều này cản trở những lợi ích từ việc chia sẻ. Một hình thái khác của sự tương quan qua lại, đó là chia sẻ những bí quyết giữa các hoạt động tách biệt nhau, sẽ làm giảm chi phí nếu những hoạt động này tương đồng nhau và bí quyết đó là đáng kể để cải thiện hiệu quả của hoạt động. Trong thực tế, chia sẻ các bí quyết là chuyển giao thành quả của việc học hỏi từ một hoạt động này sang một hoạt động khác.

SỰ TÍCH HỢP

https://thuviensach.vn

Mức độ của sự tích hợp theo chiều dọc trong một hoạt động giá trị có thể tác động đến chi phí của hoạt động đó. Ví dụ như: chi phí của một hệ thống quản lý đơn đặt hàng có thể được cắt giảm nếu doanh nghiệp tự mình sở hữu hệ thống máy vi tính và phần mềm thay vì phải hợp đồng với một nhà cung cấp dịch vụ vi tính, còn chi phí của một hoạt động logistics đầu ra sẽ thay đổi tùy thuộc vào doanh nghiệp có sở hữu đoàn xe tải của chính mình hay không. Bất cứ hoạt động giá trị nào đều sử dụng hoặc có thể sử dụng những yếu tố thu mua đầu vào, và do đó chúng đều thể hiện rõ hoặc ngầm liên quan đến những chọn lựa để tích hợp.

Tích hợp có thể làm giảm chi phí theo nhiều cách khác nhau. Việc này tránh được các chi phí khi sử dụng thị trường như là chi phí thu mua hoặc chi phí vận tải. Tích hợp cho phép doanh nghiệp không bị tác động bởi các nhà cung cấp hoặc người mua có năng lực thương lượng đáng kể. Nó cũng đưa đến các lợi ích kinh tế từ việc vận hành đồng thời, cũng như là việc không cần nung nóng lại thép nếu nó đã được chuyển trực tiếp từ khâu luyện vào quy trình sản xuất. Tuy nhiên, tích hợp sẽ có thể làm chi phí gia tăng vì nó gây ra sự cứng nhắc không linh hoạt, đưa vào doanh nghiệp các hoạt động

https://thuviensach.vn

mà nhà cung cấp có thể thực hiện với chi phí rẻ hơn, giảm sút việc khuyến khích đạt hiệu quả bởi vì quan hệ với các đơn vị cung ứng đã bị kiểm soát hoặc các rào cản cho việc thoát khỏi mối quan hệ này tăng thêm [9]. Như vậy, việc tích hợp làm gia tăng, giảm đi hay không ảnh hưởng gì đến chi phí là tuỳ vào mỗi hoạt động giá trị cụ thể và các yếu tố thu mua đầu vào có liên quan. Đôi khi, người ta lại không tích hợp mà tách rời các hoạt động.

Doanh nghiệp cần phải ước định lợi ích có thể có từ việc tích hợp mỗi yếu tố thu mua đầu vào quan trọng cho một hoạt động giá trị. Ngược lại, họ cũng phải khảo sát nội bộ các chức năng hiện đang hoạt động thế nào để xác định xem việc tách rời có thể làm giảm chi phí cho hoạt động đó mà không làm suy yếu chiến lược của toàn doanh nghiệp hay không. Các doanh nghiệp thường không chú ý đến khả năng tách rời này khi phân tích chi phí. Phân tích việc tích hợp hay tách rời không thể chỉ giới hạn với những yếu tố đầu vào chủ chốt mà phải kiểm tra các dịch vụ cần thiết kèm theo và các hoạt động hỗ trợ khác. Ví dụ như một sản phẩm có thể được thu mua mà không có dịch vụ kèm theo mặc dù 2 mảng này thường đi đôi với nhau mà không phát sinh phụ phí

https://thuviensach.vn

[10]. Các doanh nghiệp thường cắt giảm được chi phí khi tích hợp những dịch vụ hỗ trợ cần thiết trong khi vẫn tiếp tục mua các sản phẩm cơ bản.

LỰA CHỌN THỜI ĐIỂM

Chi phí của một hoạt động giá trị thường phản ánh sự lựa chọn thời điểm. Đôi khi một doanh nghiệp có thể có lợi thế của người đi tiên phong nếu doanh nghiệp đó là một trong những đơn vị đầu tiên có một hoạt động đặc biệt. Chẳng hạn như một nhãn hiệu lớn đầu tiên trên thị trường sẽ có thể có chi phí hình thành và duy trì thương hiệu thấp hơn. Berber đã khai thác lợi thế này trong ngành thực phẩm cho trẻ em. Sự học hỏi cũng là vấn đề liên quan không thể tách rời với sự lựa chọn thời điểm bởi vì lựa chọn thời điểm để hành động sẽ quyết định cả thời điểm bắt đầu việc học hỏi. Nhưng những bất lợi cũng có thể dồn về phía các đơn vị đi đầu. Những đối thủ theo sau sẽ tận dụng được những lợi ích như là thu mua được các thiết bị mới nhất (ngày nay đây là lợi thế trong ngành máy vi tính và thép) hoặc tránh được các chi phí cho việc phát triển sản phẩm hoặc thị trường mà những đơn vị đi đầu đã phải gánh chịu. Một doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp đi sau có thể điều chỉnh chuỗi giá trị của họ để giảm thiểu tổng chi phí đầu vào. Một lợi thế khác của người đi sau là lực lượng lao động ít thâm niên hơn và do dó chi phí cho mảng này cũng thấp hơn. Những hãng hàng không mới thành lập chẳng hạn như People Express sẽ có đội ngũ nhân sự ít thâm niên kinh nghiệm hơn các hãng đã ra đời lâu năm như PanAm. Hơn nữa, nguồn nhân lực được tập hợp trong điều kiện kinh tế khó khăn chứng minh rằng lợi ích trong việc xây dựng công đoàn sẽ không nhiều. Những lợi thế dành cho người tiên phong và người đi sau sẽ được thảo luận nhiều hơn trong Chương 5.

Vai trò của sự lựa chọn thời điểm trong vấn đề vị thế chi phí phụ thuộc nhiều vào thời điểm của chu kỳ kinh doanh hoặc các điều kiện của thị trường hơn là lựa chọn thời điểm trong các điều kiện tuyệt đối. Ví dụ như lựa chọn thời điểm để thu mua các giàn khoan dầu khí ngoài khơi trong chu kỳ của ngành này không những ảnh hưởng mạnh đến chi phí lãi suất mà còn tác động đến cả giá thu mua. ODECO đã mua các giàn khoan trong thời điểm ngành đang suy thoái, giá cả hạ thấp và đây là một phần thiết yếu trong chiến lược chi phí tối ưu của họ. Tiếp đến, sự lựa chọn thời điểm, phụ thuộc

https://thuviensach.vn

vào hoạt động giá trị, có thể làm tăng hay giảm chi phí tương quan với các đối thủ cạnh tranh. sự lựa chọn thời điểm có thể dẫn đến lợi thế chi phí bền vững hoặc lợi thế trong ngắn hạn. Ví dụ như một doanh nghiệp có chi phí tài sản thấp do tình cờ lựa chọn thời điểm đúng sẽ nhận ra rằng nhu cầu sau cùng cho việc thay thế những tài sản này đột ngột làm gia tăng vị thế chi phí tương đối của họ.

CÁC CHÍNH SÁCH TÙY NGHI ĐỘC LẬP VỚI CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CHI PHÍ

Chi phí cho một hoạt động giá trị luôn bị tác động bởi chính sách mà doanh nghiệp đã chọn lựa, việc này tương đối độc lập với các yếu tố khác tác động đến chi phí. Những lựa chọn chính sách tùy nghi phản ánh chiến lược của doanh nghiệp và thường có liên quan với việc chủ ý lựa chọn một trong hai vấn đề: chi phí hoặc khác biệt hóa. Ví dụ như vị thế chi phí của một hãng hàng không được quyết định bởi những chọn lựa trong chính sách như là chất lượng của các bữa ăn, sân bay nào được dùng, mức độ hòa nhã tại các điểm đến, khối lượng hành lý xách tay cho phép và hãng có bán vé ngay trên máy bay hay không, có bán vé tại điểm

https://thuviensach.vn

đến, hoặc tại các phòng vé đặt trong trung tâm thương mại hay không. Một hãng hàng không "giản dị" đã cắt giảm chi phí bằng cách không tổ chức các bữa ăn và do đó không tính phí, dùng các sân bay phụ với các tiện ích đơn sơ, không áp dụng mức hành lý mang theo miễn phí, và bán vé ngay trên máy bay.

Vài lựa chọn chính sách có khuynh hướng tác động mạnh đến chi phí là:

- Định hình sản phẩm, thực hiện và những đặc tính
- Pha trộn và chào bán những sản phẩm đa dạng
- Cấp độ của dịch vụ được cung cấp
- Mức độ chi phí cho hoạt động marketing và phát triển công nghệ
- Thời gian giao hàng
- Loại khách hàng (ví dụ: khách hàng nhỏ so với khách hàng lớn)
- Áp dụng kênh phân phối (ví dụ: một vài thương gia có hiệu quả cao so với nhiều đối tác nhỏ khác)
- Quy trình công nghệ đã chọn, độc lập hay phụ thuộc vào quy mô, sự lựa chọn thời điểm, hoặc các yếu tố khác tác động đến chi phí

https://thuviensach.vn

- Quy cách của nguyên vật liệu thô hoặc các yếu tố thu mua đầu vào khác (ví dụ chất lượng các nguyên liệu thô ảnh hưởng đến quy trình sản xuất trong ngành bán dẫn)
- Tiền lương và sự nhã nhặn dành cho nhân viên, liên quan đến định mức sản xuất chung
- Những chính sách nhân sự khác bao gồm tuyển dụng, đào tạo và tạo động cơ phát triển cho người lao động
- Quy trình lên lịch sản xuất, bảo trì, đội ngũ bán hàng và các hoạt động khác

Mặc dù những lựa chọn chính sách thường đóng vai trò độc lập trong việc xác định chi phí của các hoạt động giá trị nhưng chúng vẫn ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi những yếu tố khác tác động đến chi phí. Ví dụ như quy trình công nghệ thường phần nào bị điều phối bởi quy mô hoặc những đặc tính mong muốn của sản phẩm. Hơn nữa, những yếu tố khác tác động đến chi phí chắc chắn có ảnh hưởng chi phí của các chính sách. Chẳng hạn như một hệ thống bán vé tự động và sắp xếp chỗ ngồi phải phụ thuộc vào tính kinh tế của

https://thuviensach.vn

quy mô, đây là một hệ thống rất tốn kém đối với các hãng hàng không nhỏ bé.

Các chính sách điển hình đóng vai trò thiết yếu đặc trưng trong các chiến lược khác biệt hóa. Khác biệt hóa thường dựa trên những lựa chọn chính sách nhằm tạo nên tính độc đáo duy nhất của doanh nghiệp trong một hoặc nhiều hoạt động giá trị, chủ động nâng cao chi phí trong quy trình (xem Chương 4). Một doanh nghiệp thực hiện khác biệt hóa cần hiểu rõ các chi phí liên quan đến việc này và so sánh với kết quả là mức giá vượt trội. Điều này chỉ có thể thực hiện được khi tách rời những ảnh hưởng của chính sách đối với chi phí. Doanh nghiệp thường chọn lựa những chính sách có vẻ "hiền lành" để khác biệt hóa chính mình và một khi vai trò của những chính sách đó trong hành vi chi phí đã trở nên rõ ràng thì chúng sẽ vô cùng tốn kém. Trong các trường hợp khác, doanh nghiệp đặt ra các chính sách để tăng cường khác biệt hóa nhưng với ảnh hưởng thấp lên chi phí – hoặc họ ít tốn kém hơn các đối thủ khi thực hiện. Ví dụ như một doanh nghiệp hàng đầu trên thị trường là Owens-Corning Fiberglass hoàn toàn có tiềm năng để khác biệt hóa với chi phí thấp hơn các đối thủ trong ngành sợi thủy tinh bằng cách đẩy mạnh

https://thuviensach.vn

quảng cáo. Kết quả của sự nhận biết thương hiệu mà Owens-Corning đạt được ít tốn kém hơn các đối thủ cạnh tranh vì lợi ích kinh tế theo quy mô trong quảng cáo được điều phối trên phạm vi toàn quốc.

Các chính sách đóng vai trò sống còn trong việc xác định chi phí, và phân tích chi phí phải phát hiện ra những ảnh hưởng từ các chính sách này. Tuy thế nhiều doanh nghiệp đã không nhận ra giới hạn mà những lựa chọn chính sách thể hiện rõ hoặc hàm ý xác định chi phí. Doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ mỗi hoạt động giá trị để xác định các lựa chọn chính sách thể hiện rõ hoặc có hàm ý chứa đựng trong hoạt động đó. Đôi khi các lựa chọn chính sách gần như là vô hình vì đây là sự hiểu biết được kế thừa hoặc là tập quán không thể phản đối. Khảo sát các chính sách của đối thủ cạnh tranh trong từng hoạt động sẽ đem lại những hiểu biết sâu sắc cho các chọn lựa chính sách thể hiện rõ hoặc ẩn ý và những phương pháp đề xuất để điều chỉnh hoặc cải tiến nhằm hạ thấp chi phí. Các lựa chọn chính sách thường được thay đổi nhanh chóng, ngay tức khắc tạo sự sút giảm trong chi phí.

VỊ TRÍ

https://thuviensach.vn

Vị trí địa lý của một hoạt động giá trị có ảnh hưởng đến chi phí của hoạt động đó, và vị trí tương đối của một hoạt động giá trị so với các hoạt động khác cũng có những tác động nhất định. Vị trí phản ánh những lựa chọn chính sách nhưng cũng có thể vị trí là vấn đề quá khứ, hoặc có thể do vị trí của các yếu tố đầu vào, hoặc do nhiều yếu tố khác nữa. Như vậy, vị trí nên được xem là một yếu tố riêng biệt tác động đến chi phí.

Vị trí của một hoạt động giá trị tác động đến chi phí theo nhiều cách khác nhau. Các vị trí khác nhau có những mức khác nhau trong chi phí lao động trung bình, quản lý, nhân sự làm khoa học, nguyên vật liệu thô, năng lượng và trong các yếu tố khác. Ví dụ như mức lương và mức thuế phổ biến rõ ràng là khác nhau giữa các nước, các khu vực trong nước, các thành phố. Eaton Corporation đã tận dụng điều này trong sản xuất các bộ phận xe hơi bằng cách đặt các nhà máy tại Tây Ban Nha và Ý để có vị thế chi phí thấp tại châu Âu. Vị trí cũng có thể ảnh hưởng đến chi phí cho cơ sở hạ tầng vì những khác biệt tuỳ theo từng địa phương. Khí hậu, chuẩn mực văn hóa và thị hiếu cũng khác nhau tùy theo vị trí. Những điểm này không những chỉ ảnh hưởng đến nhu cầu sản phẩm mà còn ảnh hưởng đến phương pháp

https://thuviensach.vn

mà doanh nghiệp có thể thực hiện các hoạt động giá trị. Ví dụ như sự hòa nhã cần có tại một nhà máy phần nào phụ thuộc theo chuẩn mực địa phương. Sau cùng, các chi phí logistics thường xoay quanh vấn đề vị trí. Vị trí tương đối so với nhà cung cấp là yếu tố quan trọng cho chi phí logistics đầu vào, còn vị trí tương đối so với người mua lại tác động đến chi phí logistics đầu ra. Vị trí tương đối của một tiện ích so với các tiện ích khác sẽ chi phối các chi phí chuyển tải, tồn kho, vận tải và điều phối. Vị trí cũng tạo nên phương thức vận tải và hệ thống thông tin mà doanh nghiệp có thể có, điều này cũng tác động đến chi phí.

Tiếp đến, vị trí có ảnh hưởng nhất định tới hầu hết các hoạt động giá trị. Tuy thế, các doanh nghiệp thường không hiểu ảnh hưởng của vị trí, ngoại trừ những khác biệt hiển nhiên như mức lương và mức thuế. Vẫn luôn có nhiều cơ hội để cắt giảm chi phí thông qua xác định lại vị trí cho các hoạt động giá trị hoặc thiết lập một cơ cấu mới để định vị các tiện ích có liên quan với nhau. Thay đổi vị trí thường đòi hỏi phải lựa chọn nên tăng chi phí nào và giảm chi phí nào. Vị trí có thể giảm thiểu chi phí vận tải hoặc các chi phí khác thường không thuận lợi cho lợi ích kinh tế tăng theo quy mô. Tuy

https://thuviensach.vn

nhiên, những cải tiến công nghệ làm thay đổi quy mô kinh tế có thể làm chuyển biến những nội dung cần lựa chọn trước đây, cũng như những chuyển biến trong tiền lương và các chi phí khác. Như vậy, doanh nghiệp có thể tạo ra lợi thế chi phí khi đầu tiên đã nhận thức được các cơ hội để thay đổi vị trí.

CÁC YẾU TỐ MANG TÍNH THỂ CHẾ

Các yếu tố này bao gồm quy định của chính quyền, thời gian miễn giảm thuế và những khuyến khích tài chính khác, việc thành lập công đoàn, thuế xuất nhập khẩu, các thuế khác và quy định của địa phương, cùng tạo thành một yếu tố tác động đến chi phí. Một ví dụ minh họa: các yếu tố mang tính thể chế này có lẽ là vấn đề quan trọng tác động đến chi phí trong ngành vận chuyển bằng xe tải tại Hoa Kỳ trong những năm 1980. Quy định cho phép sử dụng xe tải kéo hai moóc (double trailer) đã tác động đến mức 10% chi phí. Cùng thời điểm đó, những nhà vận tải có tổ chức công đoàn có chi phí tiền lương cao hơn nhiều so với những đối thủ cạnh tranh không tổ chức công đoàn. Hai yếu tố này gây ảnh hưởng nặng nề lên những yếu tố khác tác động đến chi phí thông qua khoản lợi nhuận đáng kể khi xác

https://thuviensach.vn

định vị thế chi phí tương đối của các doanh nghiệp vận tải. Một ví dụ khác về vai trò của yếu tố mang tính thể chế như một yếu tố tác động đến chi phí là chi phí điện năng, đây là yếu tố đơn lẻ lớn nhất quyết định vị thế chi phí trong ngành luyện nhôm. Tiền điện phụ thuộc vào mức giá do các công ty điện lực đưa ra, vấn đề này có tính chính trị cao trong những khu vực mà các công ty điện lực thuộc sở hữu của chính quyền. Giá điện leo thang nhanh chóng ở vài quốc gia và gây ra bất lợi cho các doanh nghiệp có vị trí luyện nhôm tại đó. Như vậy, những yếu tố mang tính thể chế thuận lợi có thể làm giảm chi phí và nếu bất lợi sẽ làm tăng chi phí. Những yếu tố này thường ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp và cần có các phương tiện để tác động hoặc giảm thiểu ảnh hưởng của chúng.

PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CHI PHÍ

Những yếu tố tương tự tác động đến chi phí sẽ quyết định mức sử dụng tài sản cũng như chi phí vận hành trong một hoạt động giá trị. Ví dụ như sự quay vòng thành phẩm tồn kho thường được quyết định bởi quy mô của hoạt động quản lý đơn đặt hàng và các chính

https://thuviensach.vn

sách liên quan đến thời hạn giao hàng. Người ta thường phải lựa chọn: hoặc là mức sử dụng tài sản hoặc chi phí vận hành. Chẳng hạn như một nhà máy quy mô lớn sẽ có chi phí vận hành thấp hơn nhưng mức tổng sản phẩm so với tổng tài sản lại thấp hơn so với một nhà máy quy mô nhỏ. Những chọn lựa như vậy cần được xác định để tối ưu hóa việc kết hợp giữa tài sản và chi phí vận hành, nhằm giảm tổng chi phí. Bảng 3-2 cho thấy một vài yếu tố minh họa cho việc sử dụng tài sản.

Hành vi chi phí của một hoạt động giá trị phụ thuộc vào sự thay đổi của nhiều yếu tố tác động đến chi phí. Khi một yếu tố có tác động mạnh nhất đến chi phí của một hoạt động thì nhiều yếu tố khác sẽ tương tác và cùng tạo thành tổng chi phí. Ví dụ như chi phí cho nghiệp vụ tại cổng của một hãng hàng không thể hiện các chính sách của họ liên quan đến việc hãng cung cấp nhiều dịch vụ như thế nào, phạm vi địa phương (ảnh hưởng đến hiệu quả do các nhân sự và tiện ích được sử dụng) và cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất (sự thể hiện của lịch bay). Hình 3-2 minh họa những yếu tố quan trọng nhất tác động đến chi phí của một doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng lâu bền.

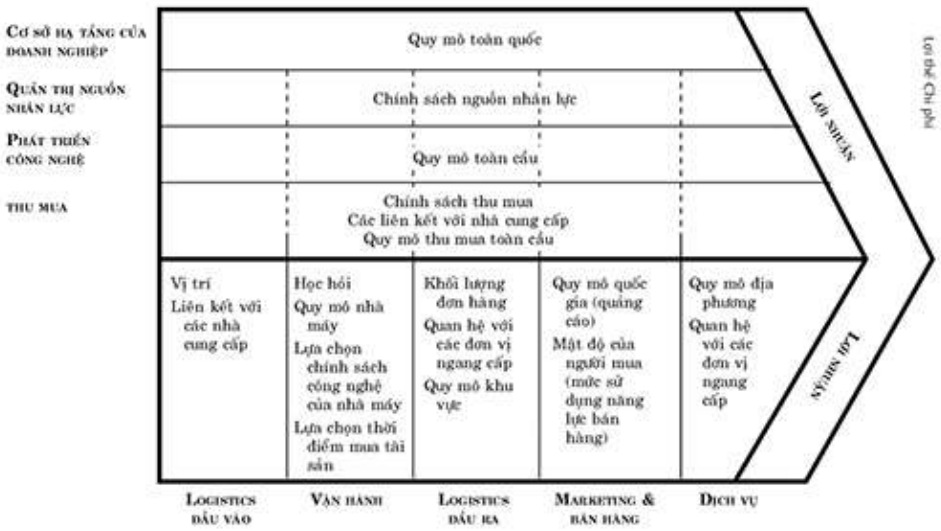
https://thuviensach.vn

Doanh nghiệp cần phải cố gắng lượng hóa mối quan hệ giữa các yếu tố tác động đến chi phí và chi phí của một hoạt động giá trị ngay khi có thể. Mỗi hoạt động cần được ước lượng độ dốc của đường quy mô hoặc đường học hỏi, chi phí ảnh hưởng đến một chính sách quan trọng, lợi thế chi phí hoặc bất lợi của lựa chọn thời điểm v…v … với từng yếu tố tác động đến chi phí. Mặc dù không yêu cầu độ chính xác cao nhưng việc lượng hóa này cũng cần thiết phải thực hiện với một mức độ nào đó nhằm xác định tầm quan trọng tương đối của mỗi yếu tố tác động đến chi phí. Việc lượng hóa này cũng tạo thuận lợi lớn trong việc ước đoán vị thế chi phí tương đối so với các đối thủ cạnh tranh khác.

BẢNG 3-2. Những yếu tố minh họa việc sử dụng tài sản trong các hoạt động giá trị được chọn lọc

	Vận hành			Phân phối thành phẩm		Quản lý đơn hàng	
Yếu tố	Tồn kho nguyên liệu thô	Tồn kho trong khi sản xuất	Tiện ích của sản xuất	Tiện ích logistics	Tồn kho thành phẩm	Hệ thống máy vi tính	Những khoản phải thu
Quy mô	Quy mô thu mua (xác định các ảnh hưởng với việc giao hàng của nhà cung cấp)	Quy mô của nhà máy	Quy mô của tiện ích	Quy mô của tiện ích	Quy mô vùng	Quy mô quốc gia	Quy mô của đơn hàng
Học hỏi			Kinh nghiệm trong xây dựng nhà máy	Kinh nghiệm trong thiết lập các tiện ích			
Các liên kết	Lịch giao hàng và đóng gói của nhà cung cấp			Vị trí kho của kênh phân phối	Mức tồn kho của kênh phân phối		Chính sách thanh toán của kênh phân phối
Cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất		Tính thời vụ/chu kỳ của sản xuất	Tính thời vụ/ chu kỳ của sản xuất	Tính thời vụ/ chu kỳ của lô hàng	Biến động về nhu cầu		
Tích hợp		Tích hợp dọc	Tích hợp dọc	Tích hợp dọc		Tích hợp dọc	
Lựa chọn thời điểm			Thời điểm xây dựng Thời điểm mua tài sản	Thời điểm lựa chọn công nghệ		Thời điểm lựa chọn công nghệ	
Các chính sách	Mức tồn kho an toàn Lịch trình thanh toán với nhà cung cấp	Mức tồn kho an toàn Lão hóa hoặc các yêu cầu sửa chữa Công nghệ sản xuất Sự ổn định trong tỷ lệ sản xuất	Công nghệ sản xuất Tốc độ xây dựng các tiện ích	Công nghệ logistics	Lão hóa hoặc các yêu cầu sửa chữa Thời gian giao hàng cho khách	Công nghệ của hệ thống	Điều kiện thanh toán Chính sách tín dụng Công nghệ theo dõi các khoản phải thu

https://thuviensach.vn



Hình 3-2. Những yếu tố tác động đến chi phí của một doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng lâu bền

Công nghệ ứng dụng trong một hoạt động giá trị bản thân nó không phải là một yếu tố tác động đến chi phí, mà là kết quả từ sự tương tác giữa các yếu tố tác động đến chi phí. Quy mô, lựa chọn thời điểm, vị trí, và những yếu tố khác đã tạo nên công nghệ được ứng dụng, kết hợp với quyết định lựa chọn chính sách của doanh nghiệp. Mối liên quan giữa công nghệ và các yếu tố tác động đến chi phí là quan trọng trong việc xác định tính khả thi của những thay đổi công nghệ, đây là một nội dung của Chương 5.

Tương tác giữa các yếu tố tác động đến chi phí . Các yếu tố tác động đến chi phí thường tương tác qua lại và xác định chi phí cho một hoạt động giá trị. Những tương tác này có 2 hình thức: làm tăng cường hoặc hạn

https://thuviensach.vn

chế lẫn nhau. Các yếu tố tác động đến chi phí thường tăng cường hoặc liên quan với nhau để cùng tác động đến chi phí. Ví dụ như giới hạn của sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô trong một hoạt động giá trị phần nào được quyết định bởi những lựa chọn chính sách về cách thức hoạt động đó được thực hiện; cũng như việc bán tất cả các sản phẩm kèm theo như thế nào. Ảnh hưởng của vị trí đến chi phí thường liên quan với các điều kiện thể chế như là việc thành lập công đoàn hoặc các quy định, còn đảm bảo những vị trí tốt lại đòi hỏi phải lựa chọn thời điểm từ ban đầu đối với một số ngành như bán lẻ chẳng hạn. Những lựa chọn chính sách cũng có thể làm cho việc đạt được mối liên kết là dễ dàng hơn hoặc trở nên khó khăn hơn, và chi phí cho các chính sách thường chịu tác động của những yếu tố như đã trình bày ở trên đây. Những lợi thế do sớm lựa chọn thời điểm có thể được tăng cường do lợi ích kinh tế tăng theo quy mô hoặc hiệu quả của sự học hỏi, Chương 5 sẽ thảo luận chi tiết hơn về vấn đề này. Sự tích hợp cũng thường làm gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô.

Những yếu tố tác động đến chi phí cũng hạn chế lẫn nhau, bù đắp những tác động của nhau. Điều này có

https://thuviensach.vn

nghĩa là cải thiện vị thế của doanh nghiệp đối với một yếu tố sẽ có thể làm hỏng vị thế này tại một yếu tố khác. Ví dụ, quy mô lớn và tích hợp theo chiều dọc ở mức cao thường làm gia tăng sự bất lợi của việc sử dụng năng lực sản xuất không đúng mức. Tương tự như vậy, quy mô được gia tăng có thể làm tăng khả năng thành lập công đoàn, trong khi lợi ích kinh tế theo quy mô có thể được bù đắp do một vị trí duy nhất sẽ làm tăng chi phí vận tải.

Nhận biết sự tương tác giữa các yếu tố tác động đến chi phí là phần việc cần thiết để xác định hành vi chi phí của một hoạt động giá trị. Nếu những yếu tố này tăng cường nhau, doanh nghiệp phải điều phối chiến lược của mình nhằm hạ chi phí xuống thấp nhất. Ví dụ như những lựa chọn chính sách nên làm tăng thêm khả năng thu lợi ích từ lợi ích kinh tế theo quy mô của doanh nghiệp hoặc đạt được các liên kết. Lựa chọn thời điểm ngay từ đầu cần được khai thác từ việc tích cực theo đuổi sự học hỏi. Thấu hiểu những mâu thuẫn và tận dụng những hiệu quả tăng cường lẫn nhau của các yếu tố tác động đến chi phí có thể làm cải thiện đáng kể vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp.

https://thuviensach.vn

Sự tồn tại của các yếu tố tác động đến chi phí hạn chế nhau ngụ ý rằng doanh nghiệp cần thực hiện tối ưu hóa. Ví dụ như vị trí phải làm tối ưu hóa việc lựa chọn hay từ bỏ lợi ích kinh tế tăng theo quy mô, chi phí vận tải và chi phí nhân công. Lựa chọn quy mô của nhà máy cần phải xem xét đến chi phí cho việc sử dụng không đúng mức năng lực sản xuất. Những lựa chọn chính sách đôi khi thay đổi việc lựa chọn cái gì và từ bỏ cái gì khác - chẳng hạn như một quy trình sản xuất linh hoạt làm thay đổi việc lựa chọn giữa quy mô và tính đa dạng của sản phẩm. Những sự lựa chọn và từ bỏ này chỉ có thể được giải quyết nếu tác động của mỗi yếu tố tác động đến chi phí của một hoạt động giá trị có thể lượng hóa được.

Những tương tác giữa các yếu tố tác động đến chi phí thường khá tinh tế. Người ta thường không nhận ra chúng, nhất là khi chúng thay đổi. Như vậy, khả năng chuyển tải những hiểu biết sâu sắc về tương tác giữa những yếu tố tác động đến chi phí vào những lựa chọn chiến lược có thể là một nguồn lực bền vững để đạt được lợi thế chi phí.

https://thuviensach.vn

Nhận biết các yếu tố tác động đến chi phí . Việc nhận biết và lượng hóa các yếu tố tác động đến chi phí có thể không đơn giản, và người ta có thể áp dụng nhiều phương pháp. Đôi khi, các yếu tố tác động đến chi phí của một hoạt động giá trị sẽ rõ ràng theo trực giác khi khảo sát các cơ sở nền tảng của tính kinh tế. Ví dụ như chi phí cho đội ngũ bán hàng thường bị chi phối bởi thị phần địa phương; vì thị phần cao sẽ làm giảm bớt chi phí đi lại. Để có thể ước lượng chính xác hình thái của mối quan hệ giữa chi phí cho đội ngũ bán hàng và thị phần, người ta có thể tính toán để ước lượng thị phần tăng như thế nào sẽ làm giảm chi phí đi lại. Điều này cũng làm sáng rõ hơn cho những hiểu biết và sự lượng hóa hành vi chi phí để áp dụng các phương pháp thay thế có hiệu quả cho một hoạt động giá trị và cho cả tổng chi phí. Ví dụ như các phương pháp áp dụng trong sản xuất, tỷ lệ phế liệu, giờ lao động và nhiều phương pháp khác có thể được thực hiện nhằm khảo sát nguồn gốc của những thay đổi chi phí trong một hoạt động giá trị và tìm ra nguyên lý của các vấn đề này.

Một phương pháp khác để doanh nghiệp nhận biết các yếu tố tác động đến chi phí là tìm hiểu những kinh nghiệm sẵn có trong nội bộ doanh nghiệp đó, nhất là

https://thuviensach.vn

khi tình hình của doanh nghiệp thay đổi theo thời gian hoặc doanh nghiệp vận hành nhiều đơn vị thành viên. Ví dụ như dữ liệu về các chi phí trước đây cho phép doanh nghiệp vẽ ra và đánh dấu lại đường học hỏi trong quá khứ của một hoạt động giá trị với những điều chỉnh do lạm phát và biến đổi theo các chính sách, theo thiết kế của sản phẩm hay sự phối hợp các sản phẩm. Những mức chi phí với quy mô đầu ra khác nhau trong quá khứ cũng có thể cho thấy vài nét liên quan đến lợi ích kinh tế theo quy mô. Nếu doanh nghiệp bán sản phẩm trong nhiều khu vực địa lý hoặc tổ chức sản xuất tại nhiều nhà máy thì sự khác biệt giữa chúng sẽ làm rõ các yếu tố tác động đến chi phí.

Những yếu tố tác động đến chi phí có thể được xác định qua việc trao đổi với các chuyên gia. Người ta có thể đặt những câu hỏi theo dạng “chuyện gì xảy ra nếu …” cho những cá nhân có kiến thức chuyên sâu về một hoạt động giá trị để hiểu thêm tác động của việc biến đổi các chỉ số khác nhau trong vấn đề chi phí. Chẳng hạn như trao đổi với giám đốc sản xuất có thể nhìn thấy tác động từ việc tăng gấp đôi tốc độ của dây chuyền sản xuất đối với các yếu tố khác như là mức độ cung cấp nhân lực, tiêu thụ năng lượng và kết quả của nó.

https://thuviensach.vn

Phương pháp sau cùng để nhận biết các yếu tố tác động đến chi phí là so sánh chi phí của một hoạt động giá trị tại doanh nghiệp với chi phí này tại các đối thủ cạnh tranh, hoặc so sánh giữa các đối thủ với nhau. Bởi vì các đối thủ luôn luôn được đặt trong các vị trí khác nhau khi xem xét các yếu tố tác động đến chi phí, nên những so sánh này có thể cho thấy những yếu tố nào là quan trọng nhất. Phân tích hành vi chi phí của các đối thủ cạnh tranh sẽ được thảo luận dưới đây.

<-> Chi phí cho các yếu tố thu mua đầu vào

Thu mua có tầm quan trọng chiến lược trong hầu hết mọi ngành nghề nhưng tầm vóc của hoạt động này ít khi được doanh nghiệp nhận thức đầy đủ. Mỗi hoạt động giá trị đều ứng dụng các yếu tố thu mua đầu vào dưới hình thức nào đó, từ những nguyên vật liệu thô dùng trong sản xuất các bộ phận cấu thành sản phẩm cho tới những dịch vụ chuyên nghiệp, không gian cho văn phòng làm việc và các tư liệu sản xuất. Các yếu tố thu mua đầu vào được chia làm hai loại: các chi phí đầu vào cho vận hành và các tài sản được thu mua. Tổng chi phí cho các yếu tố thu mua đầu vào chiếm một tỷ lệ

https://thuviensach.vn

phần trăm trong giá trị của doanh nghiệp, cho thấy một chỉ số quan trọng trong chiến lược thu mua chính. Trong nhiều ngành, tổng chi phí của các yếu tố thu mua đầu vào có tỷ lệ rất lớn trong giá trị của doanh nghiệp, nhưng người ta ít chú ý đến điểm này mà chỉ quan tâm đến việc hạ thấp chi phí lao động.

Chi phí của các yếu tố thu mua đầu vào là phần không thể thiếu trong vấn đề chi phí cho một hoạt động giá trị, và những yếu tố tác động đến chi phí như đã trình bày trên đây sẽ xác định hành vi chi phí của các yếu tố thu mua đầu vào đó. Tuy nhiên, tách rời các yếu tố thu mua đầu vào để phân tích riêng biệt sẽ giúp chúng ta hiểu sâu hơn về hành vi chi phí. Chi phí của các yếu tố thu mua đầu vào trong một hoạt động giá trị sẽ biến đổi theo ba yếu tố sau: chi phí đơn vị của các yếu tố này, mức sử dụng chúng trong một hoạt động giá trị và những tác động gián tiếp đến các hoạt động giá trị khác thông qua các liên kết. Nếu như mức sử dụng của các yếu tố đầu vào trong một hoạt động giá trị và mối liên kết với các hoạt động khác được phân tích kỹ như là một phần hành vi chi phí tổng quát cho hoạt động đó thì chi phí đơn vị của các yếu tố thu mua đầu vào lại thường chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố giống nhau trong

https://thuviensach.vn

các hoạt động giá trị. Những hoạt động thu mua trên phạm vi toàn doanh nghiệp cũng tác động đến chi phí đơn vị của nhiều yếu tố đầu vào. Theo đó, doanh nghiệp có thể thấu hiểu cách làm như thế nào để hạ thấp chi phí đơn vị bằng cách phân tích chi phí đơn vị của một nhóm các yếu tố đầu vào.

Mặc dù vậy, khi tách biệt chi phí đơn vị của các yếu tố thu mua đầu vào để phân tích, doanh nghiệp cần phải nhận ra cả ba yếu tố như đã nói trên đây. Thép có chất lượng tốt hơn sẽ cải tiến kết quả của nghiệp vụ ép nén định hình, đồng thời làm đơn giản hóa việc gia công cơ khí. Tiếp đến, trong vài trường hợp khác, doanh nghiệp có thể hạ thấp tổng chi phí khi chi tiêu thêm cho các yếu tố thu mua đầu vào. Tối thiểu chi phí đơn vị của các yếu tố thu mua đầu vào không nhất thiết là cách làm đúng. Tuy nhiên, người ta hiển nhiên mong muốn tìm kiếm khả năng để có chi phí đơn vị tốt nhất sau khi đã chọn được chủng loại và chất lượng đầu vào phù hợp.

Các phân tích việc thu mua của các doanh nghiệp điển hình tập trung vào những khoản mục hữu hình nhất, đặc biệt là nguyên vật liệu thô và các thiết bị cấu thành nên sản phẩm. Tuy nhiên những yếu tố được thu

https://thuviensach.vn

mua khác khi kết hợp lại thường tạo nên một tỷ lệ cao hơn nữa. Những hệ thống chi phí chuẩn thường phân chia các chi phí này thành nhiều loại chi phí, hơn là tập trung làm nổi bật tầm quan trọng của chúng. Những dịch vụ được mua vào như là bảo trì hoặc dịch vụ chuyên môn thường chưa được chú ý khi phân tích, còn việc thu mua từ các đơn vị ngang cấp cũng ít khi có mức độ khảo sát như khi áp dụng với các nhà cung cấp bên ngoài. Sau cùng, các tài sản được mua sắm thường không theo hệ thống quy trình thu mua thông thường và không có được sự tư vấn chuyên nghiệp. Phân tích toàn diện về chi phí đơn vị của các yếu tố thu mua đầu vào là một công cụ quan trọng để có được lợi thế chi phí.

THÔNG TIN THU MUA

Xuất phát điểm trong phân tích chi phí đơn vị của các yếu tố thu mua đầu vào là phát triển thông tin thu mua. Một doanh nghiệp nên bắt đầu với việc nhận biết tất cả các yếu tố thu mua đầu vào quan trọng và xác định các khoản chi phí cho chúng theo từng năm hoặc từng quý. Các các yếu tố thu mua đầu vào từ các đơn vị kinh doanh ngang cấp cũng cần được liệt kê. Với các yếu tố thu mua đầu vào cho vận hành, việc sử dụng theo thời

https://thuviensach.vn

gian là một phương pháp tương đối dễ dàng để tính toán chi phí. Tuy nhiên, phân tích này cần phải tính đến việc thanh toán trước, giảm giá và các thay đổi trong tồn kho. Với các tài sản được thu mua thì tổng giá mua vào có thể được dùng như một thước đo chi phí, được điều chỉnh theo sự nhượng bộ của nhà cung cấp, chẳng hạn như các dịch vụ miễn phí, các phụ tùng kèm theo miễn phí hoặc các khoản tài trợ có chi phí thấp.

Mọi yếu tố thu mua đầu vào chính yếu cần được nhận biết, liệt kê theo trình tự quan trọng trong tổng chi phí. Các yếu tố này có thể được chia làm hai nhóm: các yếu tố thu mua đầu vào cho vận hành và thu mua các tài sản. Trong mỗi nhóm lại được phân thành các loại: thu mua thường xuyên (nguyên vật liệu thô và chi phí cho vị trí văn phòng chẳng hạn) và thu mua không thường xuyên (ví dụ như trang thiết bị, dịch vụ tư vấn). Phân chia các yếu tố thu mua đầu vào như thế này có thể hướng thẳng sự chú ý vào những mục thường có nhiều cơ hội cắt giảm chi phí. Các yếu tố thu mua đầu vào nhỏ bé thường tạo những cơ hội tốt để giảm chi phí. Những nhà quản lý thường tập trung xem xét vào một vài yếu tố thu mua có tỷ lệ chi phí cao, kết quả là những nhà cung cấp sẽ có thể thu lợi nhiều nhất với

https://thuviensach.vn

những mục chiếm chi phí nhỏ. Người ta cũng thường không quan tâm tương xứng đến các yếu tố thu mua đầu vào không thường xuyên, trong khi các yếu tố thường xuyên khác lại được giám sát kỹ và nhiều doanh nghiệp có cả quy trình để kiểm soát chúng. Doanh nghiệp cũng cần tính đến những thay đổi trong chi phí do sự lạm phát của mỗi yếu tố thu mua theo thời gian. Những tính toán này làm rõ thêm các yếu tố thu mua cần khảo sát kỹ lưỡng. Một sự gia tăng trong chi phí đơn vị của một yếu tố đầu vào có thể cho thấy doanh nghiệp hoặc là đã không chú ý đúng mức để kiểm soát chi phí, hoặc năng lực thương lượng của nhà cung cấp đã tăng thêm.

Sau khi xếp loại các yếu tố thu mua đầu vào theo khối lượng, tần số thu mua và thay đổi chi phí thực, một doanh nghiệp cần xác định tiếp nơi nào ra quyết định thu mua. Nhiều hoạt động thu mua được uỷ quyền cho các bộ phận khác ngoài phòng thu mua. Tuy thế phòng thu mua vẫn là nơi có các quy trình, các ý kiến chuyên môn về thu mua, hệ thống theo dõi chi phí thu mua và các chỉ thị để quản lý chi phí. Mặc dù việc ủy quyền không chính thức trong thu mua cho các bộ phận khác của doanh nghiệp trên thực tế cũng thường cần thiết

https://thuviensach.vn

nhưng điều này có khuynh hướng làm lu mờ chi phí của nhiều yếu tố và có thể đưa đến việc thu mua kém hiệu quả nếu doanh nghiệp không áp dụng những phương pháp quản lý tương tự như đối với phòng thu mua.

Bước sau cùng để phát triển thông tin thu mua cho các yếu tố đầu vào là tạo lập các hồ sơ nhà cung cấp cho từng khoản mục thu mua và tỷ lệ tương quan của các mục đó dành cho các nhà cung cấp theo chu kỳ đặt hàng. Số lượng và sự kết hợp của nhiều nhà cung cấp đóng vai trò quan trọng trong việc xác định chi phí của các yếu tố thu mua đầu vào. Doanh nghiệp cũng cần phải theo dõi một cách có hệ thống những nhà cung cấp tiềm năng mà hiện tại chưa thu mua sản phẩm của họ. Điều này giúp doanh nghiệp đảm bảo rằng các nhà cung cấp thay thế thường xuyên được xem xét và doanh nghiệp có thể nhìn thấy viễn cảnh về hoạt động với các nhà cung cấp của chính mình. Thường thì một danh sách đơn giản về các nhà cung cấp cho mỗi khoản mục thu mua đều đưa đến vài kết luận thú vị. Chẳng hạn như những mục thu mua chỉ có duy nhất một nguồn gốc có thể chiếm tỷ lệ cao trong tổng số các yếu tố thu mua đầu vào. Nếu không xuất hiện các tình huống đặc biệt thì nguồn cung cấp duy nhất này là dấu hiệu cho thấy

https://thuviensach.vn

nhà cung cấp đã tạo ra chi phí chuyển đổi và chi phí đơn vị của các đầu vào này có lẽ không cần thiết phải cao như vậy.

NHỮNG YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CHI PHÍ THU MUA ĐẦU VÀO

Những yếu tố tác động đến chi phí đã xác định trên đây tạo nên hành vi chi phí của các khoản mục thu mua đầu vào, kết hợp với quan hệ thương lượng giữa doanh nghiệp và các nhà cung cấp nảy sinh từ cấu trúc ngành. Quan hệ thương lượng mang tính cấu trúc phản ánh những yếu tố quyết định rộng hơn của ngành nghề về vấn đề lợi nhuận của nhà cung cấp, còn các yếu tố tác động đến chi phí lại cho thấy doanh nghiệp trong những tình huống riêng biệt của mình có thể tác động như thế nào đến lợi nhuận đó. Nếu như nhà cung cấp mong muốn doanh nghiệp trả cho mình lợi nhuận cao hơn vì những lý do mang tính cấu trúc thì tổng chi phí của tất cả các đầu vào có thể được cắt giảm khi doanh nghiệp kiểm soát các yếu tố tác động đến chi phí. Vài yếu tố có ảnh hưởng tương tự nhau đối với chi phí của nhiều khoản mục thu mua đầu vào, bảng 3-3 tổng kết lại những điểm quan trọng nhất. Trong mỗi mục thu mua

https://thuviensach.vn

đầu vào, vị thế đối với các yếu tố tác động đến chi phí sẽ xác định chi phí đơn vị của khoản mục đó tại mức chất lượng cho trước.

Như đã thảo luận trong Chương 2, doanh nghiệp nên tìm kiếm cơ hội để điều phối hoặc cùng lúc tối ưu hóa những liên kết với các nhà cung cấp để cắt giảm chi phí tổng thể và hơn nữa là tạo sức đàm phán với các nhà cung cấp. Giao tiếp hiệu quả với nhà cung cấp là rất cần thiết để có được các liên kết. Một cách lý tưởng, một doanh nghiệp cần khai thác những liên kết sẵn có và nắm bắt phần lợi ích bằng cách áp dụng hiệu quả sức đàm phán của mình. Chính sách thu mua có vai trò quan trọng trong cả việc khai thác các liên kết với nhà cung cấp và cải thiện sức đàm phán của doanh nghiệp.

HÀNH VI CHI PHÍ CỦA NHÀ CUNG CẤP VÀ CHI PHÍ CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẦU VÀO

Hành vi chi phí của nhà cung cấp có tác động quan trọng đối với cả chi phí đầu vào lẫn khả năng khai thác liên kết với họ của doanh nghiệp. Các nhà cung cấp của một khoản mục đầu vào có những vị thế chi phí tương đối khác nhau; và việc xác định nguồn gốc của chi phí thấp nhất có thể đưa đến kết quả là chi phí đơn vị cho

https://thuviensach.vn

thu mua thấp hơn trong dài hạn nếu doanh nghiệp có thể khai thác hiệu quả sức đàm phán của mình. Hành vi chi phí của nhà cung cấp sẽ xác định việc đặt hàng nhiều hơn có làm giảm đi chi phí của nhà cung cấp hay không. Hành vi chi phí này cũng xác định ảnh hưởng lên chi phí của nhà cung cấp từ các hoạt động thực tế mà doanh nghiệp chấp nhận hoặc yêu cầu nhà cung cấp chấp nhận. Hành vi chi phí của nhà cung cấp được phân tích tương tự như hành vi chi phí của doanh nghiệp. Hiểu rõ hành vi chi phí của những nhà cung cấp chính yếu sẽ cho phép doanh nghiệp đưa ra những chính sách thu mua hiệu quả hơn cũng như là nhận biết và khai thác các liên kết tốt hơn.

Bảng 3-3. Những yếu tố tác động đến chi phí đơn vị của các khoản mục thu mua đầu vào [11]

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CHI PHÍ	CÁC YẾU TỐ	MÔ TẢ

https://thuviensach.vn

CHI PHÍ	ÁP DỤNG TRONG THU MUA	
Lợi ích kinh tế theo quy mô	Quy mô thu mua tăng	Sản lượng thu mua từ nhà cung cấp sẵn có ảnh hưởng đến sức đàm phán
Các liên kết	Liên kết với các nhà cung cấp	Phối hợp với nhà cung cấp trong các vấn đề như quy cách sản phẩm, giao hàng và các hoạt động khác có thể làm giảm tổng chi phí
Sự tương quan	Các hoạt động thu	Kết hợp thu mua với đơn vị kinh doanh ngang cấp khác có thể cải tiến

https://thuviensach.vn

qua lại	mua được chia sẻ với các đơn vị kinh doanh khác	sức đàm phán trước các nhà cung cấp
Tích hợp	So sánh "làm" với "thu mua"	Tích hợp có thể làm gia tăng hay giảm bớt chi phí cho một khoản mục đầu vào
Lựa chọn thời điểm	Quá trình quan hệ với nhà cung cấp trong	Sự trung thành hoặc những vấn đề đã có trong quá khứ với nhà cung cấp có ảnh hưởng đến chi phí đầu vào, khả năng có nguồn cung cấp trong các thời kỳ khó khăn và các dịch vụ do nhà cung cấp thực hiện

https://thuviensach.vn

	quá khứ	
Các chính sách	Thực hành công tác thu mua[11]	Thực hành thu mua có thể cải thiện đáng kể sức đàm phán với nhà cung cấp và sự sẵn lòng của họ khi thực hiện các dịch vụ cộng thêm như: ° Lựa chọn và kết hợp nhiều nhà cung cấp °Quy trình tự bảo hiểm °Đầu tư vào thông tin về chi phí và khả năng của nhà cung cấp °Các hợp đồng theo năm so với những thu mua riêng lẻ °Mức sử dụng sản phẩm phụ
Vị trí	Vị trí của nhà cung cấp	Vị trí của các nhà cung cấp có tác động đến chi phí của các đầu vào thông qua chi phí vận tải và mức độ dễ dàng trong giao tiếp
Các	Hạn	Chính sách của chính quyền có thể

https://thuviensach.vn

yếu tố thể chế	chế của chính quyền hoặc hiệp hội	cản trở việc tiếp cận các đầu vào hoặc ảnh hưởng chúng thông qua mức giá bảng, các khoản thuế và các công cụ khác. Hiệp hội cũng có thể tác động đến khả năng thuê làm bên ngoài (outsource) hoặc những nhà cung cấp không thuộc hiệp hội có được sử dụng hay không

<-> Hành vi chi phí của phân khúc

Như vậy là trên đây tôi đã trình bày phương pháp phân tích tổng thể hành vi chi phí của một đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên trên thực tế một đơn vị kinh doanh thường sản xuất nhiều sản phẩm đa dạng và bán cho nhiều người mua khác nhau và sử dụng nhiều kênh phân phối khác nhau. Ví dụ như một doanh nghiệp đóng tàu sản xuất cả tàu chở khí thiên nhiên hóa lỏng và tàu container; còn một ngân hàng cho vay đối với cả các cá nhân có vốn tự có lớn và phức tạp lẫn các khách

https://thuviensach.vn

hàng có thu nhập trung bình. Bất cứ khác biệt nào như trên đều có thể tạo ra các phân khúc với các hành vi chi phí trong chuỗi giá trị khác nhau. Nếu doanh nghiệp không nhìn thấy những khác biệt trong trong hành vi chi phí giữa các phân khúc, sẽ có những mối nguy hiểm lớn từ việc xác định giá sai hoặc xác định chi phí trung bình. Điều này tạo cơ hội tốt cho các đối thủ cạnh tranh. Như vậy, phân tích chi phí tại cấp độ phân khúc sẽ bổ sung cho việc phân tích ở cấp độ đơn vị kinh doanh.

Chương 7 thảo luận chi tiết việc nhận biết và phân tích các phân khúc. Những khác biệt trong hành vi chi phí giữa các sản phẩm, người mua, kênh phân phối hoặc khu vực địa lý là một trong các cơ sở chính yếu cho sự tồn tại của các phân khúc, và do đó phân tích chi phí là một yếu tố không thể thiếu khi tiến hành phân khúc. Nhìn chung, chuỗi giá trị cho các phân khúc là song song với chuỗi giá trị của toàn đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên, chuỗi giá trị của phân khúc có thể khác biệt tại vài khía cạnh tác động đến chi phí. Ví dụ như một dòng sản phẩm quy mô lớn được hình thành từ nhiều loại máy móc thiết bị khác với dòng sản phẩm quy mô nhỏ, và cũng đòi hỏi các quy trình điều khiển, kiểm tra,

https://thuviensach.vn

vận chuyển khác hẳn. Tương tự như vậy, quy mô lớn này cũng yêu cầu những yếu tố thu mua đầu vào khác với quy mô nhỏ. Nhận biết những khác biệt quan trọng trong các hoạt động giá trị tại các phân khúc khác nhau là xuất phát điểm cho phân tích chi phí của phân khúc.

Một doanh nghiệp cần phân tích các chi phí của các dòng sản phẩm, loại người mua hoặc những phần khác của hoạt động, nếu chúng:

- Có các chuỗi giá trị khác biệt đáng kể
- Có vẻ như có các yếu tố khác tác động đến chi phí
- Đang sử dụng các quy trình "có vấn đề" trong việc định rõ chi phí

Trong thực tế, doanh nghiệp muốn chọn lựa những sản phẩm đại diện hoặc người mua đại diện để làm rõ những khác biệt giữa các phân khúc, hơn là phân tích chi tiết đầy đủ của mọi loại sản phẩm hoặc loại người mua.

Quy trình dùng để phân tích hành vi chi phí cho các phân khúc cũng tương tự như khi phân tích các đơn vị kinh doanh. Người ta nhận biết chuỗi giá trị cho phân khúc và phân bổ các chi phí, tài sản cho phân khúc đó.

https://thuviensach.vn

Quy trình vẫn không đổi, tuy nhiên thực tế có vài điều phức tạp phát sinh. Khi dễ dàng nhận thấy các hoạt động giá trị được chia sẻ giữa các phân khúc thì người ta cần phải định rõ chi phí giữa các phân khúc này. Các hệ thống chi phí chuẩn thường áp dụng những phương pháp đo lường định sẵn làm cơ sở cho việc phân định các chi phí vào các phân khúc, như là theo sản lượng hàng bán hoặc những biến số khác có thể đo lường được. Những phương pháp này có lợi ích do tính đơn giản, nhưng lại ít thể hiện được mức đóng góp của từng phân khúc vào tổng chi phí. Chẳng hạn như phân định chi phí của một hoạt động giá trị vào nhóm người mua trong nước và người mua nước ngoài theo sản lượng hàng bán thường làm giảm đáng kể chi phí thực cho hoạt động bán hàng quốc tế, vì bán hàng quốc tế thường có những yêu cầu về thời gian và sự tập trung không tương đồng như bán hàng trong nước. Các chi phí của các hoạt động hỗ trợ và các hoạt động sơ cấp gián tiếp có vẻ như là dễ bị phân định nhầm nhất. Những nhầm lẫn này đưa đến kết quả là chi phí sai và giá cả không phù hợp cho phân khúc sản phẩm hoặc phân khúc người mua.

https://thuviensach.vn

Chi phí của các hoạt động giá trị được chia sẻ giữa các phân khúc nên được định rõ trên cơ sở tác động thực tế của mỗi phân khúc đến kết quả hoặc năng lực của hoạt động giá trị đó. Những phương pháp này sẽ nắm bắt được chi phí cơ hội của việc dùng một hoạt động giá trị được chia sẻ trong một phân khúc thay vì dùng một hoạt động khác. Ví dụ như trong hoạt động phát triển công nghệ, việc xác định chi phí hầu như dựa trên thời gian dự kiến sử dụng của các kỹ sư và các nhà khoa học cho những dòng sản phẩm cụ thể hơn là dựa trên sản lượng hàng bán tương ứng của các sản phẩm.

Định rõ chi phí của các hoạt động giá trị được chi sẻ tại các phân khúc trên cơ sở liên tục vận động thì không phải là luôn luôn khả thi và luôn cần thiết. Phân tích cần có cho mục đích chiến lược không đòi hỏi độ chính xác cao, và các nghiên cứu định kỳ cũng là đủ. Ví dụ như để định rõ chi phí nghiên cứu & phát triển, người ta có thể trao đổi với các kỹ sư để xác định tỷ lệ phần trăm của thời gian mà các kỹ sư đã tiêu tốn để làm rõ các thắc mắc cho nhiều sản phẩm khác nhau và nhiều người mua khác nhau qua một khoảng thời gian đủ lâu dài. Vài doanh nghiệp cũng có thể tính toán được việc phân bổ thời gian qua việc lấy mẫu khi thay đổi trong

https://thuviensach.vn

trình tự ứng dụng khoa học kỹ thuật hoặc yêu cầu từ đội ngũ bán hàng cho ban kỹ thuật về việc điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp. Những phương pháp ước lượng tương tự có thể cung cấp các cơ sở để phân chia kết quả vào những phân khúc đối với hầu hết mọi hoạt động giá trị được chia sẻ.

<-> Chi phí năng động

Bên cạnh việc phân tích hành vi chi phí tại một thời điểm, doanh nghiệp cần phải xem xét chi phí tuyệt đối và tương đối của các hoạt động giá trị sẽ thay đổi như thế nào theo thời gian mà không phụ thuộc vào chiến lược của doanh nghiệp đó. Tôi gọi đây là chi phí năng động. Phân tích chi phí năng động cho phép doanh nghiệp dự đoán các yếu tố tác động đến chi phí của các hoạt động giá trị có thể thay đổi như thế nào và hoạt động giá trị nào sẽ tăng thêm hoặc giảm bớt độ quan trọng của chi phí tuyệt đối và tương đối. Một doanh nghiệp có hiểu biết sâu sắc về chi phí năng động có thể tự mình thu được lợi thế cạnh tranh bằng cách dự đoán những thay đổi và dịch chuyển nhanh chóng để thích ứng.

https://thuviensach.vn

Chi phí năng động xuất hiện do sự tương tác giữa các yếu tố tác động đến chi phí theo thời gian, do doanh nghiệp phát triển hoặc do điều kiện của ngành biến động. Những nguồn gốc thường thấy nhất của chi phí năng động là:

Ngành có tăng trưởng thực sự . Tăng trưởng của một ngành trên tổng thể thường tạo ra nhiều hiệu ứng lên các chi phí. Sự tăng trưởng có thể tác động vào các yếu tố thu mua đầu vào, ảnh hưởng đến quy mô ngành nghề của nhà cung cấp và từ đó ảnh hưởng đến chi phí của yếu tố đầu vào này. Trong vài ngành, tăng trưởng của ngành kéo theo sự gia tăng chi phí của các yếu tố thu mua đầu vào thông qua việc làm mất cân bằng cung/cầu, còn tại vài ngành khác thì tăng trưởng lại làm giảm chi phí này thông qua việc làm cho năng lực của các nhà cung cấp tăng thêm. Tăng trưởng của ngành cũng mở ra cơ hội cho vấn đề lợi ích kinh tế tăng theo quy mô khi giới thiệu những công nghệ mới mang tính khả thi trong các hoạt động giá trị.

Chênh lệch mức nhạy cảm theo quy mô . Tăng trưởng (hoặc suy thoái) thực sự trong quy mô của doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp có thể thay đổi đáng kể chi phí tuyệt đối và tương đối của các hoạt động giá trị nếu các hoạt động này có mức nhạy cảm theo quy mô khác nhau. Ví dụ như chi phí phần mềm sẽ tăng cao tương đối so với chi phí phần cứng trong nhiều ngành liên quan đến điện tử như máy vi tính, trò chơi điện tử và thiết bị viễn thông, bởi vì chi phí phần cứng có phạm vi nhạy cảm – và mức độ học hỏi – cao hơn so với phần mềm. Quá trình tương tự có thể làm thay đổi vị thế chi phí tương đối của các doanh nghiệp có các chuỗi giá trị với mức nhạy cảm theo quy mô khác nhau. Chẳng hạn như, người ta tin rằng công nghệ trên cơ sở DNA của Eli Lilly trong sản xuất insulin là nhạy cảm theo quy mô hơn là công nghệ của Novo Industries. Nếu đây là thực tế thì vị thế chi phí tương đối của Lilli sẽ cải thiện khi tăng sản lượng.

Mức độ học hỏi khác nhau . Chi phí tương đối của những hoạt động giá trị khác nhau sẽ thay đổi nếu có sự học hỏi xuất hiện trong các hoạt động này với các mức độ khác nhau. Học hỏi làm giảm các chi phí tương đối của những hoạt động giá trị mà trong đó sự học hỏi được phát triển nhanh nhất. Ví dụ như học hỏi nhanh đã

https://thuviensach.vn

giảm đáng kể chi phí lắp ráp theo tỷ lệ doanh thu trong nhiều doanh nghiệp điện tử. Kết quả là những khác biệt về chi phí lao động cho đội ngũ công nhân lắp ráp giữa các khu vực, các quốc gia đã bị giảm bớt tầm quan trọng trong việc quyết định vị thế chi phí tương đối.

Chênh lệch trong thay đổi công nghệ . Thay đổi công nghệ diễn ra ở các cấp độ khác nhau rõ ràng có ảnh hưởng đến chi phí tương đối của các hoạt động giá trị khác nhau và các yếu tố tác động đến chi phí cho các hoạt động này. Ví dụ như ích lợi của các máy vi tính có chi phí thấp và sự phát triển của vận tải hàng không đã làm thay đổi về căn bản lợi ích kinh tế của nhiều ngành phân phối. Những thay đổi này là nguyên nhân của sự cắt giảm đáng kể các chi phí quản lý đơn hàng theo tỷ lệ của tổng chi phí và cho phép tái cấu trúc các nhà phân phối theo hướng các kho bãi sẽ ít hơn về số lượng và tập trung hơn.

https://thuviensach.vn

Sự lạm phát tương đối của các chi phí . Tỷ lệ lạm phát trong những yếu tố chi phí chính yếu của các hoạt động giá trị thường khác nhau và điều này làm thay đổi lớn các chi phí tương đối đó. Những tỷ lệ lạm phát khác nhau có thể làm thay đổi nhanh chóng một hoạt động giá trị không mấy quan trọng trở thành điểm mấu chốt chiến lược, hoặc biến chuyển một khoản chi phí khiêm tốn trong một hoạt động trở thành mục có ảnh hưởng nhiều. Ví dụ như do giá dầu lạm phát nhanh tương đối so với tiền lương và giá các trang thiết bị mà chi phí nhiên liệu hiện đã đóng góp khoảng 50% trong chi phí vận hành của các hãng hàng không. Kết quả là năng lực về nhiên liệu của đội bay, năng lực hiện hữu của hệ thống các tuyến đường bay và các quy trình vận hành bay đã đảm nhiệm tầm quan trọng mấu chốt có tính chiến lược.

https://thuviensach.vn

Lão hóa . Một tài sản vật chất hoặc một nguồn nhân lực lão hóa có thể làm thay đổi chi phí tương đối của các hoạt động giá trị. Ví dụ như một hệ thống giàn khoan dầu ngoài khơi đã già cỗi sẽ đòi hỏi phải bảo trì nhiều hơn và bảo hiểm cao hơn, và một đội ngũ nhân lực cao tuổi cũng cần có các chi phí tiền lương và phúc lợi cao hơn.

Điều chỉnh do thị trường . Sự hoạt động của các nguồn lực thị trường cũng thường điều tiết tăng giảm các chi phí của các yếu tố thu mua đầu vào và làm giảm bớt hoặc triệt tiêu những chênh lệch trong chi phí dựa vào những hoạt động thu mua thuận lợi của từng doanh nghiệp đơn lẻ. People Express và các hãng hàng không mới thành lập đã tận dụng được tối đa các chi phí máy bay thấp bằng cách mua các máy bay đã qua sử dụng trong quá trình dư thừa gần đây. Cuối cùng thì các đối thủ bắt chước chiến

https://thuviensach.vn

lược này cũng đã khai thác hết kho máy bay đã qua sử dụng và People Express sẽ cần cạnh tranh trong những điều kiện ngang bằng hơn.

Chi phí năng động có thể dẫn đến những thay đổi đáng kể trong cấu trúc ngành và vị thế chi phí tương đối. Ví dụ như trong ngành luyện thép, thay đổi về công nghệ và chi phí nguyên vật liệu đã chuyển đổi công đoạn xác định quy mô hiệu quả tối thiểu của một liên hợp sản xuất thép. Trước đây, một xưởng cán sơ cấp tạo nên quy mô tối thiểu, nhưng hiện nay thì công đoạn lò hơi luyện kim mới quyết định quy mô này. Quy trình đúc khuôn liên tiếp với chi phí thấp được chú ý hơn là công đoạn cán trong sản xuất các thanh thép bán thành phẩm. Công đoạn này cũng ít nhạy cảm theo quy mô hơn so với cán sơ cấp. Sự thay đổi này mang theo ý nghĩa quan trọng cho vị thế chi phí tương đối của các đối thủ, tùy theo việc định hình các quy trình của mỗi doanh nghiệp. Việc thay đổi này

https://thuviensach.vn

đã đưa các xưởng sản xuất nhỏ như Nucor và Lone Star đến thành công, họ dùng công nghệ đúc khuôn liên tiếp và cũng có lực lượng lao động rẻ hơn các đối thủ đã xuất hiện trước. Sớm nhận biết các chi phí năng động có thể đem lại kết quả và lợi thế chi phí đáng kể thông qua việc hướng doanh nghiệp vào những hoạt động giá trị có khả năng ảnh hưởng lớn nhất đến vị thế chi phí tương đối trong tương lai mà hiện chưa được để ý đến.

Lợi thế chi phí

Doanh nghiệp có lợi thế chi phí nếu chi phí tích lũy từ việc thực hiện các hoạt động giá trị của họ thấp hơn các đối thủ cạnh tranh [12]. Giá trị chiến lược của lợi thế chi phí xoay quanh tính bền vững của nó. Tính bền vững của lợi

https://thuviensach.vn

thế chi phí này sẽ xuất hiện nếu nguồn gốc của các lợi thế chi phí này là khó khăn cho các đối thủ cạnh tranh để tái tạo hoặc bắt chước làm theo. Những lợi thế chi phí đưa đến một kết quả hoạt động tốt nếu doanh nghiệp cung cấp một cấp độ giá trị chấp nhận được cho người mua và như vậy lợi thế chi phí sẽ không bị việc mức giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh làm vô hiệu hoá.

Vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp thay đổi tùy theo sự biến động của:

- Kết cấu chuỗi giá trị của họ so với các đối thủ cạnh tranh khác
- Vị thế tương đối của họ so với các yếu tố tác động đến chi phí trong mỗi hoạt động

Các đối thủ có thể có các chuỗi giá trị tương tự hoặc khác với chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Ví dụ như trong các hãng hàng không,

https://thuviensach.vn

TWA và United sử dụng những chuỗi giá trị giống nhau và những chuỗi giá trị này khác với People Express. Nếu chuỗi giá trị của đối thủ khác với chuỗi giá trị của doanh nghiệp thì năng lực vốn có của 2 loại chuỗi giá trị này sẽ quyết định vị thế chi phí tương đối. Khác biệt giữa các chuỗi giá trị thường chỉ là khác biệt trong các tập hợp con của các hoạt động giá trị. Do đó, doanh nghiệp có thể tách biệt tác động của những chuỗi giá trị khác biệt đó lên vị thế chi phí tương đối bằng cách so sánh chi phí của những hoạt động khác biệt này.

Vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp trong các hoạt động giá trị tương tự như các đối thủ sẽ tùy thuộc vào vị thế của doanh nghiệp đó trước các yếu tố tác động đến chi phí của các hoạt động giá trị so sánh tương đối với các đối thủ. Ví dụ, nếu quy mô khu vực tác động đến chi phí cho đội ngũ bán hàng, chi phí tương đối cho đội ngũ này sẽ phản ánh thị phần

https://thuviensach.vn

khu vực của các đối thủ và độ dốc của đường quy mô. Doanh nghiệp cần đánh giá vị thế chi phí tương đối của từng hoạt động giá trị và tích lũy chúng lại với chi phí tương đối của các hoạt động khác biệt để xác định vị thế chi phí tổng quát.

<-> Xác định chi phí tương đối của các đối thủ cạnh tranh

Chuỗi giá trị là công cụ cơ bản để xác định các chi phí của đối thủ cạnh tranh. Bước đầu tiên là xác định các chuỗi giá trị của đối thủ và các hoạt động của họ được thực hiện như thế nào. Quy trình này tương tự như khi doanh nghiệp tự phân tích chuỗi giá trị của mình. Trong thực tế, doanh nghiệp thường rất khó tiếp cận các chi phí của đối thủ vì thiếu các thông tin trực tiếp. Người ta thường chỉ ước

https://thuviensach.vn

lượng trực tiếp chi phí cho vài hoạt động giá trị của đối thủ từ các nguồn dữ liệu công khai cũng như từ những trao đổi với người mua, nhà cung cấp hoặc những nguồn khác. Ví dụ doanh nghiệp thường biết số lượng các nhân sự bán hàng của đối thủ cạnh tranh cũng như ước đoán được mức tiền lương, thưởng và các phụ cấp khác. Bằng cách này mà người ta có thể dựng lên chi phí cho các hoạt động giá trị của các đối thủ để có một cái nhìn chính xác theo từng phần.

Với những hoạt động giá trị của các đối thủ mà chi phí không thể ước lượng trực tiếp, doanh nghiệp cần so sánh giữa mình và đối thủ. Cần xác định vị thế tương đối của đối thủ đối với các yếu tố tác động đến chi phí trong các hoạt động giá trị. Tiếp đó, doanh nghiệp sẽ sử dụng kiến thức của mình về hành vi chi phí để ước lượng những khác biệt trong chi phí của đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như nếu thị phần nội

https://thuviensach.vn

địa ảnh hưởng đến chi phí logistics và đối thủ có thị phần cao hơn thì có lẽ họ đã sở hữu lợi thế chi phí trong hoạt động này. Nếu doanh nghiệp có thể ước lượng được đường quy mô cho các chi phí logistics, sự khác biệt trong thị phần sẽ có thể cho phép ước đoán mức độ bất lợi của doanh nghiệp đó.

Phạm vi xác định chi phí của đối thủ cạnh tranh liên quan đến việc ước đoán và suy luận, người ta đôi khi chỉ có thể dự đoán phương hướng chứ không thể xác định độ lớn tuyệt đối của sự khác biệt của đối thủ trong chi phí cho các hoạt động giá trị. Tuy nhiên, điều này vẫn chứng tỏ là vô cùng có ích bởi vì doanh nghiệp có thể kết hợp phương hướng khác biệt với khối lượng kiến thức tương ứng trong mỗi hoạt động giá trị để có được bức tranh tổng quát về vị thế chi phí tương đối của đối thủ cạnh tranh.

Theo cách điển hình, doanh nghiệp có thể phát triển độ chính xác trong ước đoán chi phí

https://thuviensach.vn

của các đối thủ cạnh tranh bằng cách khảo sát đồng thời nhiều đối thủ. Thông tin được lấy từ đối thủ này có thể được kiểm tra chéo với các đối thủ khác và dùng để kiểm tra tính vững chắc của đường quy mô hoặc các hình mẫu chi phí khác cho một hoạt động giá trị. Thực tế, phân tích hành vi chi phí của doanh nghiệp và xác định chi phí tương đối của các đối thủ cạnh tranh thường là một quy trình có sự tương tác qua lại.

<-> Có được lợi thế chi phí

Có hai phương pháp chính để cho doanh nghiệp có thể có lợi thế chi phí:

° *Kiểm soát các yếu tố tác động đến chi phí* . Doanh nghiệp có thể có lợi thế về các yếu tố tác động đến chi phí cho các hoạt động giá trị chiếm tỷ lệ cao trong tổng chi phí.

https://thuviensach.vn

° *Định hình lại chuỗi giá trị* . Doanh nghiệp có thể triển khai phương pháp thiết kế, sản xuất, phân phối hoặc phương pháp tung ra thị trường một cách khác biệt và hiệu quả hơn.

Hai nguồn gốc của lợi thế chi phí không đồng thời loại trừ nhau. Một doanh nghiệp ngay cả khi có chuỗi giá trị khác biệt so với đối thủ cạnh tranh thì vẫn có những hoạt động bình thường khác, và vị thế chi phí tương đối của họ trong các hoạt động bình thường này có thể tăng cường hoặc làm làm sút giảm vị thế chi phí nói chung.

Những doanh nghiệp thành công với chi phí tối ưu thường có xuất phát điểm cho lợi thế chi phí của họ từ nhiều nguồn khác nhau trong chuỗi giá trị. Lợi thế chi phí bền vững không xuất phát từ một hoạt động giá trị duy nhất mà từ nhiều hoạt động, và định hình lại chuỗi giá trị thường đóng vai trò nhất định trong việc tạo ra lợi thế chi phí. Chi phí tối ưu đòi hỏi sự

https://thuviensach.vn

khảo sát mọi hoạt động trong doanh nghiệp để tìm kiếm các cơ hội cắt giảm chi phí và sự theo đuổi bền bỉ những cơ hội này. Rất thường thấy những doanh nghiệp có chi phí tối ưu có văn hoá xuất phát từ ban lãnh đạo cấp cao để củng cố những hành vi nói trên. Họ cũng có những biểu tượng thực tế như những tiện ích giản đơn và chế độ ưu đãi có giới hạn.

Cắt giảm chi phí có thể hoặc không thể làm xói mòn sự khác biệt hóa. Mọi doanh nghiệp cần quyết liệt theo đuổi việc cắt giảm chi phí trong những hoạt động không ảnh hưởng đến khác biệt hóa (xem Chương 4). Trong các hoạt động có đóng góp cho khác biệt hóa, người ta vẫn có thể có lựa chọn có ý thức để hy sinh một phần hoặc toàn bộ khác biệt hóa nhằm tạo thuận lợi để phát triển vị thế chi phí tương đối.

https://thuviensach.vn

KIỂM SOÁT CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CHI PHÍ

Một khi doanh nghiệp đã nhận biết chuỗi giá trị của mình và phân tích các yếu tố tác động đến chi phí cho những hoạt động giá trị chính yếu, lợi thế chi phí xuất phát từ việc kiểm soát các yếu tố này tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp có tiềm năng đạt được vị thế tốt hơn trong các yếu tố tác động đến chi phí tại mọi hoạt động trong chuỗi giá trị. Những hoạt động có chi phí đáng kể hoặc đang tăng trưởng sẽ là những điểm có tiềm năng nhất để cải thiện vị thế chi phí tương đối. Các yếu tố riêng tác động đến chi phí của các hoạt động giá trị sẽ khác nhau, nhưng có thể khái quát hóa vài phương pháp kiểm soát 10 yếu tố chính để đạt lợi thế chi phí trong một hoạt động như sau:

KIỂM SOÁT QUY MÔ

https://thuviensach.vn

Cố gắng đạt được loại quy mô thích hợp . Gia tăng quy mô thông qua việc mua lại công ty khác, mở rộng dòng sản phẩm, mở rộng thị trường hoặc qua các hoạt động marketing có thể làm giảm chi phí. Tuy nhiên, loại quy mô tác động đến chi phí là khác nhau theo các hoạt động giá trị. Gia tăng quy mô địa phương hoặc quy mô vùng trong một khu vực sẵn có thường làm giảm chi phí cho đội ngũ bán hàng hoặc chi phí phân phối, còn gia tăng quy mô quốc gia bằng cách thâm nhập một một khu vực mới lại có thể làm tăng thêm các chi phí này. Xem xét toàn bộ chuỗi giá trị để biết các loại quy mô có tác động đến chi phí, người ta có thể đánh giá được giá trị của những loại quy mô khác nhau (và do đó là giá trị của thị phần). Quy mô cần được lựa chọn sao cho có loại hình mà tác động đến chi phí của những hoạt động quan trọng trong những ngành riêng biệt. Hơn nữa, quy mô gia tăng trong những hoạt động giá trị

https://thuviensach.vn

khác nhau cần phải được cân bằng để theo đuổi quy mô trong một hoạt động giá trị này không làm mất tính kinh tế trong một hoạt động khác.

Đặt ra các chính sách để tăng cường lợi ích kinh tế tăng theo quy mô đối với những hoạt động nhạy cảm theo quy mô . Lợi ích kinh tế tăng theo quy mô thay đổi tùy theo sự biến chuyển trong việc quản lý những hoạt động như thế nào. Ví dụ như Eaton đã tối đa hóa lợi ích kinh tế theo quy mô trong ngành van bằng cách đơn giản hóa các dòng sản phẩm của họ.

Khai thác loại quy mô có lợi ích kinh tế thuận lợi cho doanh nghiệp . Doanh nghiệp nên quản lý các hoạt động theo những cách làm rõ loại quy mô có thuận lợi nhất cho tính kinh tế của mình. Ví dụ như doanh nghiệp có thị phần cao trên toàn cầu cần quản lý việc phát triển sản

https://thuviensach.vn

phẩm để nhấn mạnh quy mô toàn cầu bằng cách khẳng định các sản phẩm trên phạm vi thế giới hơn là điều chỉnh các sản phẩm theo yêu cầu của từng quốc gia.

Nêu bật các hoạt động giá trị bị ảnh hưởng bởi loại quy mô mà doanh nghiệp có lợi thế . Do những loại quy mô khác nhau tác động đến chi phí của những hoạt động giá trị khác nhau, doanh nghiệp cần đặt ra các chính sách nhằm nêu bật các hoạt động có loại quy mô phù hợp nhất, càng nhiều càng tốt. Ví dụ như khi một nhà sản xuất có quy mô khu vực cạnh tranh với các đối thủ quy mô quốc gia, người ta nên nêu bật những hỗ trợ cho đội ngũ bán hàng và dịch vụ, chứ không nên giới thiệu sản phẩm mới một cách nhanh chóng nếu chi phí của các sản phẩm này bị tác động bởi quy mô quốc gia hoặc quy mô toàn cầu.

https://thuviensach.vn

KIỂM SOÁT VIỆC HỌC HỎI

Kiểm soát với đường học hỏi . Học hỏi không tự động xuất hiện mà là kết quả do những nỗ lực và tập trung chú ý của ban quản lý và các nhân viên. Tập trung cho học hỏi không nên bị hạn chế tại các chi phí lao động, cũng như không nên chỉ tập trung vào chi phí xây dựng các tiện ích, chi phí phế liệu và các hoạt động giá trị chính yếu khác. Mọi giả thuyết và mọi hoạt động thực tế cần được nghiên cứu để có thể có sự xem xét lại. Ban quản lý cần yêu cầu phát triển việc học và đề ra các mục tiêu hơn là chỉ đơn giản hy vọng việc học hỏi sẽ có. Khi đã đặt ra mục tiêu, chi phí cho học hỏi sẽ được so sánh chéo giữa các tiện ích và các khu vực cũng như với chuẩn mực trong ngành. Doanh nghiệp cũng cần đề ra cơ chế để làm cho việc chia sẻ sự học hỏi được thuận lợi giữa các tiện ích và các đơn vị kinh doanh. Việc chia sẻ sự

https://thuviensach.vn

học thường bị cản trở do khoảng cách địa lý và sự cạnh tranh nội bộ.

Giữ việc học hỏi độc quyền . Học hỏi có thể làm vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp ở mức thấp hơn nếu họ tối thiểu hóa tỷ lệ lan tỏa sang các đối thủ khác. Giữ việc học hỏi độc quyền trong những hoạt động giá trị nhạy cảm với việc học có thể trở thành phương tiện quan trọng để đạt lợi thế chi phí, cụ thể những phương tiện đó là:

- Tích hợp lùi (mua lại các nhà cung cấp) để bảo vệ bí quyết, chẳng hạn như xây dựng hoặc điều chỉnh các thiết bị sản xuất ngay trong nội bộ doanh nghiệp
- Kiểm soát việc các nhân viên thông báo ra công chúng hoặc những hình thức phổ biến thông tin khác
- Giữ các nhân viên chủ chốt (key employees)

https://thuviensach.vn

- Đặt ra những điều khoản nghiêm ngặt trong hợp đồng lao động về việc không được tiết lộ

Học hỏi từ các đối thủ cạnh tranh . Không nên để lòng tự trọng làm cản trở việc học hỏi từ các đối thủ. Phân tích chuỗi giá trị của các đối thủ cạnh tranh cho phép doanh nghiệp khám phá những ý tưởng tốt và có thể áp dụng trong nội bộ của mình. Có rất nhiều phương pháp để học hỏi đối thủ cạnh tranh, bao gồm sao chép công nghệ từ sản phẩm của đối thủ, nghiên cứu những dữ liệu đã được công khai như bằng sáng chế và các bài báo viết về đối thủ, và giữ mối quan hệ với nhà cung cấp của đối thủ để có thể tiếp cận bí quyết và các yếu tố thu mua đầu vào mới nhất.

https://thuviensach.vn

KIỂM SOÁT HIỆU ỨNG CỦA MỨC SỬ DỤNG NĂNG LỰC SẢN XUẤT

Mức công suất . Doanh nghiệp có thể tăng mức sử dụng năng lực sản xuất trung bình bằng cách tìm kiếm những phương pháp để san bằng sự dao động của sản lượng đi qua chuỗi giá trị của mình. Ví dụ như Sun-Diamond, hợp tác xã nông nghiệp sản xuất nho khô Sun Maid, hồ đào Diamond và những sản phẩm khác đã giảm chi phí cho việc sử dụng năng lực sản xuất không thích hợp bằng cách phát triển chương trình hỗ trợ hàng năm cho các sản phẩm của mình. Việc này làm giảm những khác biệt trong nhu cầu giữa mùa Giáng sinh và phần còn lại trong năm. Tương tự như vậy, thiết bị xử lý thẻ tín dụng có thể cân bằng công suất qua việc phục vụ đa dạng các tài khoản có lượng giao dịch cao dàn trải trong suốt năm, ví dụ các câu lạc bộ bãi biển và các khu vực trượt tuyết.

https://thuviensach.vn

Một doanh nghiệp có thể cân bằng công suất theo nhiều cách như là:

- Làm giá khi công suất đạt tối đa hoặc làm giá để chia sẻ rủi ro
- Hoạt động marketing như tăng khuyến mãi trong các mùa thấp điểm và tìm ra những cách sử dụng cho sản phẩm trong thời gian không đúng mùa (off-season uses)
- Mở rộng dòng sản phẩm theo hướng chu kỳ ngắn, hoặc tham gia các sản phẩm có thể gián đoạn tận dụng được năng lực dư thừa (ví dụ các nhãn hàng riêng có tên là tên cửa hàng bán)
- Chọn lựa người mua có nhu cầu ổn định hơn hoặc nhu cầu của họ là không theo mùa, hoặc không theo chu kỳ
- Nhường lại thị phần trong giai đoạn có nhu cầu cao và lấy lại thị phần trong giai đoạn có nhu cầu thấp

https://thuviensach.vn

- Để cho các đối thủ phục vụ các phân khúc đang dao động [13]
- Chia sẻ các hoạt động giá trị cho các đơn vị ngang cấp với những mô hình nhu cầu khác nhau (xem Chương 9)

Giảm những bất lợi do biến động của công suất . Để làm cho những dao động của công suất được êm ái hơn, một doanh nghiệp đôi khi có thể giảm chi phí liên quan đến biến động trong sản lượng của hoạt động. Ví dụ, tích hợp hình chóp nón là một phương tiện sử dụng nhà cung cấp để đáp ứng các nhu cầu cao điểm hơn là tự mình đáp ứng các nhu cầu đó. Ví dụ như các nhà sản xuất thép Canada đã tránh được sự vượt quá công suất bất chấp doanh số bán hàng dao động bằng cách gia tăng năng lực theo khuynh hướng chung của nhu cầu tăng thêm chứ không tăng theo nhu cầu so sánh qua các năm. Họ bán thép do các nhà thầu phụ sản xuất

https://thuviensach.vn

và thép của các doanh nghiệp nước ngoài để đáp ứng cho việc thiếu hụt sản lượng.

KIỂM SOÁT CÁC LIÊN KẾT

Khai thác các liên kết chi phí trong chuỗi giá trị . Doanh nghiệp có thể cải thiện vị thế chi phí nếu nhận ra liên kết giữa các hoạt động giá trị và khai thác các liên kết này. Ví dụ như chi phí tăng thêm để có độ chính xác cao hơn cho các máy móc cơ khí sẽ được bù đắp do chi phí kiểm tra thành phẩm giảm xuống. Những tiến bộ của công nghệ gần đây đang làm cho các liên kết mạnh mẽ hơn và người ta cũng dễ dàng đạt được các liên kết này hơn. Hệ thống thông tin làm cho việc điều phối các hoạt động giá trị dễ hơn, còn những công tác thiết kế và sản xuất được máy vi tính hỗ trợ là một ví dụ cho thấy vi mạch điện tử đã liên kết các hoạt động như thế nào.

https://thuviensach.vn

Làm việc với các nhà cung cấp và các kênh phân phối để khai thác các liên kết dọc . Liên kết dọc hàm ý rằng quan hệ với các nhà cung cấp và các kênh phân phối tạo cơ hội để cho các bên đạt hiệu quả thông qua sự điều phối và cùng tối ưu hóa các chuỗi giá trị tương ứng. Chẳng hạn như Xerox đã giao cho các nhà cung cấp của họ lịch trình sản xuất thông qua dữ liệu truyền qua các thiết bị đầu cuối của hệ thống máy tính để các nhà cung cấp này có thể giao các phụ tùng thiết bị đúng lúc họ cần. Tìm kiếm và theo đuổi những cơ hội như thế này đòi hỏi phải nghiên cứu cẩn thận nhà cung cấp và kênh phân phối cũng như cần phải quyết định để vượt qua những mối hoài nghi, ham muốn riêng và những rào cản khác để cùng nhau hành động. Doanh nghiệp phải chuẩn bị để chia sẻ những lợi ích từ việc liên kết với nhà cung cấp và kênh phân phối để đảm bảo rằng mình có lợi.

https://thuviensach.vn

KIỂM SOÁT CÁC MỐI QUAN HỆ

Chia sẻ các hoạt động thích hợp . Một doanh nghiệp thường giảm được các chi phí tương đối một cách đáng kể bằng cách chia sẻ các hoạt động giá trị với các đơn vị kinh doanh ngang cấp, hoặc xâm nhập vào các hoạt động kinh doanh mới trong đó có các cơ hội để chia sẻ. Chương 9 mô tả chi tiết làm cách nào để nhận biết các cơ hội chia sẻ để giảm chi phí.

Chuyển giao bí quyết trong công tác quản lý các hoạt động tương tự . Một doanh nghiệp đa ngành có thể chuyển giao bí quyết đã có được từ việc quản lý một hoạt động giá trị cho các đơn vị kinh doanh ngang cấp khác có các hoạt động tương tự trên tổng thể. Chương 9 cũng sẽ thảo luận các vấn đề này.

https://thuviensach.vn

KIỂM SOÁT SỰ TÍCH HỢP

Khảo sát một cách có hệ thống khả năng tích hợp và phân tách (de-integration) . Cả hai vấn đề tích hợp và phân tách đều tạo ra tiềm năng để giảm chi phí. Những thay đổi trong quan điểm về quản trị và công nghệ thông tin mới làm cho liên kết với nhà cung cấp dễ đạt được hơn trước, còn phân tách đã ngày càng trở nên hấp dẫn hơn trong nhiều ngành nghề.

KIỂM SOÁT SỰ LỰA CHỌN THỜI ĐIỂM

Khảo sát lợi thế của "người dẫn đầu" hoặc "người đi sau" . "Người dẫn đầu" trong một ngành thường có lợi thế chi phí trong dài hạn do đã lựa chọn vị trí tốt nhất, giành được những nhân sự tốt nhất, tiếp cận được các nhà cung cấp tốt hoặc bảo vệ bằng sáng chế của mình. Trong những ngành khác thì những "người đi sau" lại có lợi thế chi phí vì công

https://thuviensach.vn

nghệ thay đổi nhanh chóng hoặc họ có thể quan sát và bắt chước hoạt động của "người dẫn đầu" nhưng ít tốn kém hơn. Chương 5 sẽ thảo luận các lợi thế của "người dẫn dầu" và "người đi sau"

Thời điểm mua sắm trong chu kỳ kinh doanh . Thu mua các tài sản trong giai đoạn nhu cầu "mềm" (soft demand) có thể tạo ra sự tiết kiệm chi phí đáng kể. Đây là trường hợp của việc mua sắm nhiều tư liệu sản xuất như máy móc thiết bị, tàu và thậm chí là cả một nhà máy có trang bị đầy đủ.

KIỂM SOÁT NHỮNG CHÍNH SÁCH TÙY NGHI

Điều chỉnh các chính sách tốn kém và không đóng góp gì cho khác biệt hóa . Rất nhiều chính sách quản lý các hoạt động của doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp làm tăng thêm chi phí. Đôi khi một doanh nghiệp chủ động làm điều này với hy vọng tạo ra khác biệt hóa. Tuy nhiên, doanh nghiệp thường không nhận ra chi phí cho chính sách này. Phân tích chi phí sẽ làm rõ nhu cầu điều chỉnh các chính sách này và sự nghiên cứu kỹ lưỡng sẽ có thể cho thấy một chính sách không đóng góp gì có ý nghĩa cho khác biệt hóa bởi vì chi phí đã làm ảnh hưởng nặng nề thêm cho mức giá cao do khác biệt hóa tạo ra. Chương 4 sẽ thảo luận cách làm như thế nào để đánh giá vai trò của các hoạt động giá trị trong khác biệt hóa.

Đầu tư vào công nghệ để làm lệch hướng của các yếu tố tác động đến chi phí theo hướng có lợi cho doanh nghiệp . Công nghệ mới thường là nền tảng cho lợi thế chi phí. Công nghệ cũng có thể cho phép doanh nghiệp biến những lợi thế của đối

https://thuviensach.vn

thủ cạnh tranh trước các yếu tố tác động đến chi phí trở nên lỗi thời. Mức đầu tư cho công nghệ là một lựa chọn chính sách và nhiều doanh nghiệp có chi phí tối ưu thực hiện điều này rất tích cực. Ví dụ như Iowa Beef đã đầu tư 20 triệu US$ hoặc hơn để nâng cấp nhà máy hàng năm. Vài phương pháp quan trọng để đầu tư công nghệ kéo theo cắt giảm chi phí là:

- *Phát triển các quy trình có chi phí thấp* . Ví dụ như quy trình Unipol của Union Carbide trong sản xuất polyethylen mật độ cao
- *Sử dụng tự động hoá* . Ví dụ như nhà máy sản xuất thịt bò quy mô lớn của Iowa

https://thuviensach.vn

Beef và các trung tâm phân phối tự động của K Mart.

- *Thiết kế sản phẩm có chi phí thấp* . Ví dụ như máy photocopy NP200 của Canon có ít bộ phận hơn.

Trong vài trường hợp, khả năng áp dụng công nghệ mới có chi phí thấp tùy thuộc vào quy mô. Ví dụ như trong ngành kính sát tròng mềm, công nghệ khuôn quay tròn chi phí thấp của Bausch và Lomb để sản xuất các tròng kính sẽ nhạy cảm với quy mô hơn là công nghệ tiện. Tuy nhiên, lựa chọn công nghệ cũng liên quan đến các yếu tố khác tác động đến chi phí như là lựa chọn thời điểm, vị trí hoặc tích hợp. Doanh nghiệp nên đầu tư vào phát triển công nghệ

https://thuviensach.vn

tại những mảng có thể làm lệch hướng các yếu tố tác động đến chi phí và đem lại thuận lợi nhiều nhất cho doanh nghiệp.

Tránh sự cầu kỳ . Rất nhiều doanh nghiệp có chi phí tối ưu kiểm soát các chi phí tùy nghi thông qua chuỗi giá trị của họ. National Semiconductor thực hiện công việc của họ trong môi trường khá giản dị với một vài văn phòng riêng, và những thuộc tính tương tự cũng được áp dụng tại các doanh nghiệp có chi phí tối ưu như Lincoln Electric, People Express và CrownCork & Seal. Những lựa chọn chính sách này không những làm giảm chi phí tại hiện trạng của doanh nghiệp mà còn có vẻ mang theo một giá trị biểu tượng quan trọng.

https://thuviensach.vn

KIỂM SOÁT VỊ TRÍ

Tối ưu hóa vị trí . Vị trí của các hoạt động so với nhau cũng như so với các người mua và các nhà cung cấp thường tạo ra những điểm đáng chú ý như chi phí lao động, hiệu quả logistics và khả năng tiếp cận nhà cung cấp. Doanh nghiệp nếu chọn vị trí tốt cho các tiện ích của mình thường sẽ có lợi thế chi phí đáng kể. Vị trí tối ưu của các hoạt động giá trị là biến đổi theo thời gian, như những diễn biến ngày nay trong ngành thép với sự nổi lên của nhiều xưởng sản xuất mini.

KIỂM SOÁT CÁC YẾU TỐ MANG TÍNH THẾ CHẾ

https://thuviensach.vn

Không coi các yếu tố mang tính thể chế như là điều định sẵn . Thực ra doanh nghiệp có thể tác động đến các yếu tố mang tính thể chế, bao gồm các chính sách của chính phủ và việc thành lập công đoàn, bất chấp xu hướng cho rằng các yếu tố mang tính thể chế là nằm ngoài tầm kiểm soát. Ví dụ như nhiều công ty xe tải có công đoàn đã thành lập các công ty con mà tại đó không hình thành công đoàn. Doanh nghiệp cũng có thể tác động đến các quy tắc thông qua vận động hành lang, như các doanh nghiệp Nhật Bản đã chủ động làm việc này tại các tiểu bang tại Mỹ bắt đầu đánh thuế cho lợi nhuận của doanh nghiệp nước ngoài. Rất nhiều tiểu bang sẵn sàng cam kết hủy bỏ các điều luật của họ để

https://thuviensach.vn

khỏi làm nản lòng các nhà đầu tư nước ngoài.

THU MUA VÀ LỢI THẾ CHI PHÍ

Hoạt động thu mua có tiềm năng ảnh hưởng lớn đến vị thế chi phí xuyên suốt các hoạt động giá trị. Có nhiều thay đổi trong hoạt động thu mua có thể làm giảm chi phí:

Điều chỉnh quy cách của các yếu tố thu mua đầu vào để đáp ứng chính xác hơn nhu cầu . Một doanh nghiệp có thể cải thiện vị thế chi phí của họ qua việc đảm bảo rằng chất lượng của các yếu tố thu mua đầu vào là đạt yêu cầu, nhưng không vượt quá mức cần thiết. Ví dụ như Clark

https://thuviensach.vn

Equipment đã bắt đầu tiến tới các thiết bị ở cấp độ tự động cho vài mẫu xe cẩu chứ không tập trung vào những thiết bị cho xe tải vừa đắt tiền vừa có chất lượng cao không cần thiết.

Tăng cường năng lực thương lượng thông qua các chính sách thu mua . Các doanh nghiệp hiếm khi xem xét hoạt động thu mua ở cấp độ chiến lược hoặc nhận định thu mua như là một vấn đề quan trọng, mặc dù hoạt động thu mua có thể tác động đáng kể đến chi phí. Các doanh nghiệp có thể dùng nhiều hoạt động cụ thể như sau để đảm bảo năng lực đàm phán với nhà cung cấp:

https://thuviensach.vn

- Gia tăng năng lực đàm phán trong thu mua bằng cách giữ nhiều nguồn có năng lực (tức nhiều nhà cung cấp) để đảm bảo cho cạnh tranh, nhưng vẫn giữ quy mô nhỏ vừa đủ để chứng tỏ mình là người mua quan trọng trong mỗi nguồn.
- Lựa chọn những nhà cung cấp đặc biệt cạnh tranh lẫn nhau và chia ra từng phần các hoạt động thu mua giữa các nhà cung cấp này.
- Thay đổi khối lượng giao dịch với các nhà cung cấp theo thời gian để các nhà cung cấp không nhìn nhận lượng giao dịch đó là phần cố định của họ.
- Tận dụng những đề nghị bất thường từ các nhà cung cấp mới, vừa để kiểm tra

https://thuviensach.vn

giá thị trường vừa để tập hợp các thông tin về công nghệ.

- Tăng cường năng lực của quy mô thu mua thông qua các hợp đồng ký kết trên sản lượng hàng năm và giao hàng theo từng giai đoạn, thay vì thực hiện các hoạt động thu mua nhỏ lẻ.
- Tìm kiếm cơ hội để kết hợp thu mua với các đơn vị kinh doanh ngang cấp.
- Đề ra những quyết định thu mua có chất lượng cao để cho phép những hoạt động thu mua mang tính phức tạp hơn.
- Đầu tư cho công nghệ thông tin để hiểu biết hơn về chi phí của nhà cung cấp và các điều kiện khác của thị trường.
- Theo đuổi phát triển công nghệ để có thể loại trừ hoặc giảm bớt nhu cầu cho các

https://thuviensach.vn

yếu tố đầu vào đắt tiền khi không thể cắt giảm các chi phí đơn vị.

Lựa chọn nhà cung cấp phù hợp và quản lý chi phí của họ . Một doanh nghiệp nên lựa chọn các nhà cung cấp có năng lực tốt nhất hoặc các nhà cung cấp chào bán sản phẩm với giá thấp nhất để dùng trong chuỗi giá trị sẵn có của mình. Hoạt động thu mua cần bao gồm cả việc khuyến khích nhà cung cấp giảm giá, hỗ trợ nhà cung cấp khi cần thiết với những cải tiến công nghệ, và động viên nhà cung cấp để có thể giảm chi phí cho doanh nghiệp thông qua những liên kết. Ví dụ như Marks và Spencer đã có vị thế chi phí thấp trong ngành bán lẻ tại Anh thông qua những nỗ lực tích cực để giúp các nhà cung cấp sử

https://thuviensach.vn

dụng công nghệ tiên tiến nhất. Quản lý năng lực hoặc hiệu quả của nền tảng nơi nhà cung cấp, sử dụng phân tích chuỗi giá trị của họ về cơ bản cũng tương tự như khi phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp, có thể quan trọng đối với vị thế chi phí như việc tăng cường năng lực đàm phán với nhà cung cấp.

ĐỊNH HÌNH LẠI CHUỖI GIÁ TRỊ

Những thay đổi đáng kể trong vị thế chi phí tương đối thường xuất phát từ việc doanh nghiệp chấp nhận một chuỗi giá trị khác biệt lớn so với các đối thủ cạnh tranh. Chuỗi giá trị được định hình lại bắt nguồn từ nhiều nguồn, trong đó phải kể đến:

- Một quy trình sản xuất khác biệt

https://thuviensach.vn

- Khác biệt trong tự động hóa
- Bán hàng trực tiếp thay vì gián tiếp
- Một kênh phân phối mới
- Một loại nguyên vật liệu mới
- Khác biệt lớn trong tích hợp “xuôi dòng” hoặc “ngược dòng”
- Thay đổi vị trí của các tiện ích có liên quan đến nhà cung cấp và khách hàng
- Phương pháp quảng cáo mới trên phương tiện thông tin đại chúng

Các hãng hàng không “giản dị” như People Express và Southwest Airlines là những thí dụ ấn tượng cho các chiến lược đặt trên cơ sở định hình lại chuỗi giá trị. Họ sử dụng các chuỗi giá trị rõ ràng khác

https://thuviensach.vn

hẳn với các hãng hàng không lớn khác, như thể hiện trong Bảng 3-4.

BẢNG 3-4. Những chuỗi giá trị thay thế của các hãng hàng không

	Nghiệp vụ quầy vé	Nghiệp vụ cổng	Nghiệp vụ máy bay	Dịch vụ trên máy bay	Quản lý hành lý	Các phòng vé
Các hãng hàng không lớn	Mọi dịch vụ	Mọi dịch vụ	Mua máy bay mới Phi công trong nghiệp đoàn	Mọi dịch vụ	Biên nhận hành lý	Các phòng vé tại các khu thương mại
Các hãng "không cầu kỳ"	- Sân bay và các điểm đến thứ cấp - Không có quầy vé (hoặc chỉ làm thủ tục lên máy bay) - Mua vé trên máy bay hoặc từ các máy bán vé - Không có vé dùng cho nhiều hãng trên cùng một hành trình (interline ticket) - Ít loại vé	- Sân bay và các điểm đến thứ cấp - Sắp chỗ ngồi tùy theo ai đến trước - Không có vé vào cổng	Máy bay đã qua sử dụng Chỗ ngồi sát nhau Các phi công không tham gia nghiệp đoàn Phi hành đoàn nhỏ và nhiều giờ bay trong ngày hơn	Các nhân viên đội bay không tham gia nghiệp đoàn Ăn nhẹ hoặc không phục vụ bữa ăn Thu tiền các thức uống và đồ ăn phục vụ trên chuyến bay	Có hộc để hành lý xách tay Thu phí các hành lý qua kiểm tra Không gửi hành lý theo nhiều hãng/ nhiều máy bay trên cùng một hành trình	Không có

Hai thí dụ nữa trong những ngành khác nhau cũng minh họa lợi thế chi phí đáng kể đã đạt được thông qua việc định hình lại chuỗi giá trị. Trong ngành thịt bò đóng gói, chuỗi giá trị truyền thống liên quan đến việc nuôi gia súc tại các nông trại biệt lập và chuyển chúng trong khi còn sống đến các lò mổ tập trung tại các trung tâm có giao thông đường sắt như là Chicago chẳng hạn. Sau khi gia súc được giết mổ

https://thuviensach.vn

và cắt thành từng phần, toàn bộ phần thịt này được chuyển ra chợ, nơi đó các nhà bán lẻ sẽ cắt thành những miếng nhỏ hơn. Theo đuổi các chiến lược cải tiến nên Iowa Beef Packers xây dựng các nhà máy tự động quy mô lớn gần nguồn cung cấp gia súc và xử lý thịt thành những "hộp" nhỏ. Như vậy, họ không phải chịu các thất thoát khối lượng khi vận chuyển gia súc sống mà đã có sự cắt giảm chi phí vận tải đáng kể - một chi phí chính yếu – và nâng cao hiệu quả. Iowa Beef cũng cắt giảm được các chi phí trong các loại hình vận hành nghiệp vụ trong chuỗi giá trị bằng cách sử dụng các nhân công không tham gia công đoàn sẵn có tại các vùng nông thôn, nơi họ đặt các nhà máy mới [14].

https://thuviensach.vn

Federal Express tương tự như vậy cũng xác định lại chuỗi giá trị trong nghiệp vụ giao các gói hàng nhỏ theo đường hàng không . Các đối thủ cạnh tranh truyền thống như Emery và Airborne nhận các lô hàng với đủ loại kích thước, gửi theo máy bay và sau đó giao hàng tại các địa chỉ người nhận. Federal Express tự giới hạn mình trong các gói hàng nhỏ và gửi đi trên máy bay của công ty đến trung tâm tập kết hàng hóa tại Memphis, nơi đây người ta sẽ phân loại các gói hàng này. Sau đó công ty chuyển tiếp hàng hóa đến điểm đến cũng bằng các máy bay này và giao hàng bằng xe tải của công ty. Những sự định hình lại chuỗi giá trị ngoạn mục khác còn có cả việc giảm giá cho các nhà bán lẻ, giảm giá

https://thuviensach.vn

cho nhà môi giới chứng khoán và những công ty điện thoại đường dài mới thành lập như MCI và Sprint.

Định hình lại chuỗi giá trị có thể đưa đến lợi thế chi phí vì 2 lý do. Thứ nhất là định hình lại thường tạo ra các cơ hội để tái cấu trúc về cơ bản các chi phí của doanh nghiệp, so sánh với những chi phí cho cải tiến từng bước theo thời gian. Chuỗi giá trị mới có thể chứng tỏ năng lực vốn có cao hơn so với chuỗi giá trị cũ. Thành công của các hãng hàng không "không cầu kỳ" minh họa sống động cho việc làm thế nào để đưa vào sử dụng một chuỗi giá trị vốn đã ít tốn kém hơn sẽ cho phép doanh nghiệp tạo lập ra một chuẩn mực mới cho ngành. Tại vài tuyến đường bay, các hãng này có thể đạt chi phí thấp hơn đến 50% so

https://thuviensach.vn

với các nhà vận tải lớn khác. Người ta không những thực hiện các hoạt động trong chuỗi giá trị với chi phí rẻ hơn mà còn khai thác được các liên kết. Ví dụ như qua việc bán vé ngay trên máy bay, People Express đã cắt giảm được chi phí đáng kể cho những hoạt động giá trị như là nghiệp vụ cổng và nghiệp vụ quầy vé.

Cách thức thứ 2 để một chuỗi giá trị thay thế có thể đem lại lợi thế chi phí là thay đổi nền tảng cạnh tranh để tận dụng thế mạnh của doanh nghiệp. Định hình lại chuỗi giá trị có thể thay đổi những yếu tố quan trọng tác động đến chi phí theo hướng có lợi cho doanh nghiệp. Thực hiện một hoạt động theo một cách khác biệt có thể thay đổi độ nhạy cảm với quy mô kinh tế, mối quan hệ qua lại, tác dụng của vị trí

https://thuviensach.vn

và gần như mọi yếu tố khác tác động đến chi phí. Ví dụ như trong ngành nhôm, các doanh nghiệp Nhật Bản đã đầu tư cho quy trình giảm cacbon bằng nhiệt (carbothermic reduction) để chuyển đổi bauxite và các loại quặng khác trực tiếp thành kim loại, bỏ qua giai đoạn oxit nhôm (alumina) trung gian. Điều này xóa bỏ những bất lợi nghiêm trọng trong chi phí năng lượng của các doanh nghiệp Nhật Bản. Trong quy trình chế biến thịt bò, Iowa Beef đã xác định lại vai trò của vị trí như một yếu tố tác động đến chi phí và gia tăng mức nhạy cảm theo quy mô. Một doanh nghiệp có thị phần cao, như Iowa Beef, thường có lợi khi thay đổi chuỗi giá trị trở nên nhạy cảm hơn theo quy mô. Trong trường hợp của các hãng hàng

https://thuviensach.vn

không “không cầu kỳ” chuỗi giá trị mới có độ nhạy cảm theo quy mô thấp hơn chuỗi giá trị cũ bởi vì đã giảm bớt trong các hoạt động gián tiếp. Điều này rất quan trọng cho sự thành công của các nhà vận tải “không cầu kỳ” mới thành lập.

Hợp đồng liên minh và các hợp đồng “liên doanh nghiệp” (interfirm) đôi khi đem đến cho các doanh nghiệp những cách định hình lại chuỗi giá trị ngay khi họ không thể tự làm một cách độc lập. Ví dụ như nhiều hệ thống nhượng quyền vận hành truyền hình cáp đa dạng đã nhượng lại quyền này để gia tăng hiệu quả marketing và hiệu quả nghiệp vụ. Tương tự như thế, Allied Chemical và Church & Qwight đã tính ra việc thương lượng để chuyển đổi những nguyên vật liệu thô

https://thuviensach.vn

giống nhau được sản xuất tại những vị trí khác nhau nhằm cùng tiết kiệm chi phí vận tải.

Để xác định một chuỗi giá trị mới, một doanh nghiệp cần khảo sát mọi hoạt động của nó, cũng như khảo sát chuỗi giá trị của các đối thủ cạnh tranh để tìm kiếm các chọn lựa có tính sáng tạo, từ đó có những hành động khác biệt. Doanh nghiệp nên đặt ra các câu hỏi như sau cho mọi hoạt động:

- Hoạt động này có thể được thực hiện theo cách khác như thế nào hoặc thậm chí là loại bỏ hoạt động này như thế nào?
- Các hoạt động giá trị có liên kết nhau có thể được sắp xếp lại như thế nào hoặc

https://thuviensach.vn

gom thành nhóm như thế nào?

- Việc liên minh với các doanh nghiệp khác có thể làm cắt giảm hoặc triệt tiêu các chi phí như thế nào?

TÁI ĐỊNH HÌNH "XUÔI DÒNG"

Khi chi phí cho kênh phân phối hoặc các chi phí "xuôi dòng" khác chiếm một phần đáng kể trong chi phí của người mua, tái định hình các hoạt động "xuôi dòng" có thể làm chi phí giảm đi nhiều. Ví dụ như Gallo có nhiều sản lượng rượu vang qua kênh phân phối là siêu thị. Các chi phí phân phối của siêu thị rẻ hơn chi phí này tại kênh phân phối là các cửa hàng rượu. Bằng cách tập trung phần lớn tại các siêu thị, Gallo đã cắt giảm chi phí đem rượu

https://thuviensach.vn

đến tay người mua. Sản lượng hàng bán cao và quay vòng vốn nhanh của Gallo cũng làm giảm chi phí có liên quan đến siêu thị của họ. Điều này làm cho các siêu thị rất sẵn lòng chấp nhận mức lợi nhuận trên một đơn vị bán thấp hơn của Gallo so với các đối thủ cạnh tranh.

Năng lực của các kênh phân phối "xuôi dòng" phản ánh chiến lược của họ và mức độ phân mảnh. Ví dụ như các chuỗi cửa hàng thường là có năng lực tốt hơn là các đại lý bán lẻ độc lập và các doanh nhân kinh doanh thiết bị văn phòng và xe hơi có quy mô lớn thường có năng lực hơn các doanh nhân nhỏ hơn. Một doanh nghiệp không những có thể chọn lựa lộ trình "xuôi dòng" có năng lực tốt hơn đến người mua sau cùng mà còn có thể hành động để cải

https://thuviensach.vn

thiện lộ trình này bền vững hơn hoặc phát triển năng lực của mỗi thực thể "xuôi dòng" này. Trong trường hợp cao nhất, doanh nghiệp có thể cần phải tích hợp "tiến" (forward integration: mua lại kênh phân phối) để đạt hiệu quả "xuôi dòng".

Năng lực đàm phán tương đối của doanh nghiệp và kênh phân phối "xuôi dòng" của họ có ảnh hưởng quan trọng đến việc doanh nghiệp có thể giảm vị thế chi phí tương đối thông qua việc tái định hình "xuôi dòng" hay không. Trong trường hợp của Gallo, các siêu thị sẽ có lợi ích do năng lực lớn hơn của họ nếu các siêu thị này bán sản phẩm rượu vang với giá ngang với giá của các cửa hàng. Tuy nhiên, sự "tỉnh táo" của Gallo và sự cạnh tranh mãnh liệt giữa các siêu thị đã dẫn đến các mức

https://thuviensach.vn

giá thấp và như vậy Gallo thu lợi nhiều nhất.

LỢI THẾ CHI PHÍ THÔNG QUA CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG

Một chiến lược tập trung có thể đem lại phương tiện để đạt lợi thế chi phí trên cơ sở: sử dụng tập trung để kiểm soát các yếu tố tác động đến chi phí hoặc định hình lại chuỗi giá trị, hoặc cả hai phương pháp trên. Do chi phí của các hoạt động giá trị cũng như chuỗi giá trị có năng lực nhất sẽ là khác nhau trong các phân khúc khác nhau, một doanh nghiệp khi có những nỗ lực để chọn lựa đúng các phân khúc trong ngành có thể cắt giảm chi phí một cách đáng kể. Federal Express định hình lại

https://thuviensach.vn

chuỗi giá trị dựa trên cơ sở giao nhanh các gói hàng nhỏ vận chuyển bằng đường hàng không. People Express tập trung vào những người mua nhạy cảm với mức giá, từ đó có thể triệt tiêu nhiều chi phí. Trong ngành khách sạn / nhà nghỉ, La Quinta chỉ cung cấp phòng dành cho khách, và giảm thiểu chi phí đầu tư và chi phí vận hành trên các phòng bằng cách không triển khai các nhà hàng đắt tiền, các tiện ích cho hội nghị và những dịch vụ khác mà khách hàng tiềm năng – các nhà quản lý cấp trung thường đến đây – không yêu cầu.

Những cải tiến ấn tượng nhất cho vị thế chi phí tương đối thông qua chiến lược tập trung thường xuất phát từ việc ứng dụng các chuỗi giá trị khác biệt và đã được điều chỉnh theo yêu cầu riêng để phục vụ những

https://thuviensach.vn

phân khúc mục tiêu. Federal Express, People Express và La Quinta là những ví dụ cho nét đặc trưng này. Chiến lược tập trung có thể làm giảm chi phí nếu phân khúc mục tiêu liên quan đến một yếu tố chính yếu tác động đến chi phí. Chẳng hạn như nếu thị phần khu vực là một yếu tố chính yếu tác động đến chi phí thì một chiến lược tập trung vào khu vực có thể đưa đến lợi thế chi phí so với nhiều đối thủ cạnh tranh tầm cỡ quốc gia chỉ có thị phần bé trong khu vực này.

Những chiến lược tập trung thành công thường xuất phát từ phân khúc cải tiến của ngành. Chương 7 sẽ trình bày việc phân khúc các ngành như thế nào và chọn lựa chiến lược tập trung như thế nào. Phân khúc ngành phát triển, phần nào đó là từ đa

https://thuviensach.vn

dạng hóa sản phẩm, nhóm người mua hoặc khu vực địa lý đòi hỏi phải có một chuỗi giá trị khác biệt hoặc có trong đó các yếu tố khác tác động đến chi phí.

<-> Tính bền vững của Lợi thế Chi phí

Lợi thế chi phí sẽ chỉ cho kết quả hoạt động trên trung bình nếu doanh nghiệp có thể giữ nó bền vững. Cải thiện vị thế chi phí tương đối theo những phương pháp không bền vững có thể cho phép doanh nghiệp giữ chi phí ngang bằng hoặc tương tự đối thủ, còn doanh nghiệp cố gắng đạt chiến lược chi phí tối ưu cần phải phát triển những nguồn gốc bền vững cho lợi thế chi phí.

https://thuviensach.vn

Lợi thế chi phí là bền vững nếu có những rào cản không cho xâm nhập ngành hoặc những rào cản di động ngăn các đối thủ bắt chước các nguồn gốc của lợi thế này. Tính bền vững là khác nhau đối với các yếu tố khác nhau tác động đến chi phí và là khác nhau giữa các ngành. Tuy nhiên, một vài yếu tố tác động đến chi phí có khuynh hướng bền vững hơn những yếu tố khác:

- *Quy mô* . Quy mô là rào cản xâm nhập / di động chính yếu, và chi phí để tái tạo quy mô thường rất cao bởi vì các đối thủ phải mua lại thị phần
- *Quan hệ qua lại* . Quan hệ với các đơn vị kinh doanh ngang cấp có thể làm cho đối thủ buộc phải đa dạng hóa để có thể có lợi thế chi phí. Nếu còn có các rào

https://thuviensach.vn

cản xâm nhập vào những ngành có liên quan thì tính bền vững có thể đạt mức cao.

- *Mối liên kết* . Doanh nghiệp thường khó tìm ra những liên kết và đòi hỏi sự điều phối qua những đường nối mang tính tổ chức hoặc với những nhà cung cấp và kênh phân phối độc lập
- *Độc quyền học hỏi* . Học hỏi là khó đạt được trên thực tế, đây cũng có thể là một việc khó cho các đối thủ nếu doanh nghiệp giữ tính độc quyền của hoạt động này
- *Các lựa chọn chính sách để sáng tạo ra các sản phẩm độc quyền hoặc quy trình công nghệ độc quyền* . Tạo ra những cải tiến sản phẩm hoặc quy trình sản xuất mới thường đem đến khó khăn lớn cho các đối

https://thuviensach.vn

thủ nếu những cải tiến này được bảo vệ với bằng sáng chế hoặc được giữ bí mật. Cải tiến quy trình thường là bền vững hơn cải tiến sản phẩm vì giữ bí mật cho cải tiến quy trình là dễ dàng hơn.

Lựa chọn thời điểm và tích hợp cũng có thể là nguồn gốc của lợi thế chi phí bền vững bởi vì chúng cũng khó được tái tạo. Tuy nhiên, tính bền vững sẽ là lớn nhất trong trường hợp các yếu tố đã chuyển thành lợi thế quy mô hoặc sự học hỏi. Xác định vị trí, cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất, các yếu tố mang tính thể chế và những lựa chọn chính sách có thể là nguồn gốc của lợi thế chi phí bền vững trong một vài ngành, mặc dù chúng có khuynh hướng đã tạo ra lợi thế chi phí bền

https://thuviensach.vn

vững dưới trung bình so với những yếu tố khác. Tuy thế, ngay cả những những nguồn gốc của lợi thế chi phí ít bền vững cũng có thể là rào cản khó vượt qua nếu chúng tương tác với những yếu tố bền vững khác hoặc tương tác lẫn nhau. Ví dụ như những lựa chọn chính sách nâng cao lợi ích kinh tế theo quy mô có thể là rất khó bắt chước thực hiện.

Tính bền vững xuất phát không chỉ từ những nguồn gốc của lợi thế chi phí mà còn từ số lượng của chúng. Lợi thế chi phí nảy sinh từ một hoặc hai hoạt động giá trị sẽ là mục tiêu hấp dẫn để các đối thủ cạnh tranh bắt chước làm theo. Những doanh nghiệp có chi phí tối ưu thường tích lũy những lợi thế chi phí đã có từ rất nhiều nguồn gốc trong chuỗi giá trị và những

https://thuviensach.vn

nguồn gốc này lại tương tác và củng cố lẫn nhau. Điều này làm cho các đối thủ cạnh tranh phải khó khăn và tốn kém hơn khi tái tạo vị thế chi phí của họ.

Gallo là một ví dụ điển hình cho chiến lược chi phí tối ưu bền vững dựa trên những nguyên tắc nền tảng nêu trên. Chuỗi giá trị của Gallo – được đơn giản hóa như trong hình 3-3 – bao gồm nhiều nguồn gốc của lợi thế chi phí trong nhiều hoạt động giá trị. Lợi thế chi phí của Gallo chủ yếu có được là nhờ quy mô và công nghệ độc quyền, hai trong số những yếu tố tác động đến chi phí bền vững nhất. Gallo đã liên tục đạt lợi thế chi phí ở mức 15% hoặc hơn nữa so với các đối thủ cạnh tranh chính. Sức mạnh của Gallo đã góp phần đẩy Cola ra khỏi ngành rượu vang do những lợi thế

https://thuviensach.vn

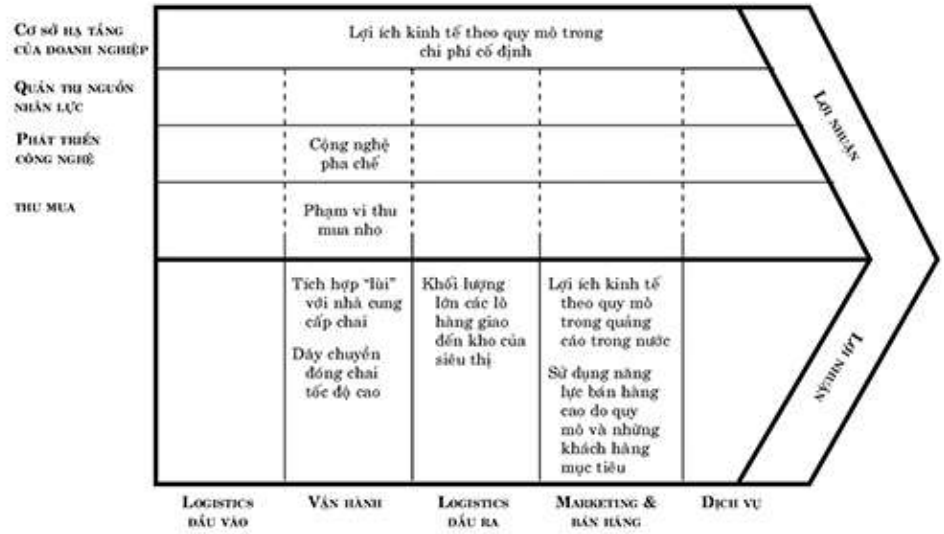
chi phí của họ đã làm nản lòng Coke về vấn đề khả năng sinh lợi.

Sự sáng tạo chuỗi giá trị mới hoặc tái định hình chuỗi giá trị là nguồn gốc sau cùng của tính bền vững trong lợi thế chi phí. Các đối thủ thường không thể không đối mặt với mức chi phí cao để đáp ứng với chuỗi giá trị đã được định hình lại. Điều này chính xác riêng với những đối thủ vừa ra đời, họ phải đối mặt với các rào cản di động khi dịch chuyển ra khỏi chuỗi giá trị truyền thống của ngành. Ví dụ như Iowa Beef và Federal Express đã vừa tận dụng được các lợi thế lâu dài trong khi các đối thủ của họ phải gắng sức để có được. Những nhà sản xuất nhôm Nhật Bản cũng có lợi thế chi phí bền vững trong công

https://thuviensach.vn

nghệ luyện nhôm nếu công nghệ giảm cacbon bằng nhiệt thành công.

<-> Công tác triển khai và Lợi thế Chi phí



Hình 3-3. Nguồn gốc cho lợi thế chi phí của Gallo trong ngành rượu vang

Chương này tập trung vào vấn đề làm thế nào để đạt lợi thế chi phí thông qua thay đổi trong chiến lược và cách thức thực hiện các hoạt động. Tuy nhiên, thành công của các doanh nghiệp có chi phí tối ưu thường xoay quanh những kỹ năng của họ trong thực tế triển khai lợi thế này trên cơ

https://thuviensach.vn

sở công việc hàng ngày. Các chi phí không tự động giảm xuống hoặc tình cờ sụt giảm mà là kết quả của sự làm việc vất vả và chú ý không ngừng. Các doanh nghiệp rất khác nhau về khả năng cắt giảm chi phí, ngay cả khi họ có quy mô và sản lượng tích lũy như nhau hoặc được định hướng với các chính sách tương tự nhau. Cải thiện vị thế chi phí tương đối có thể không đòi hỏi thay đổi nhiều về chiến lược cơ bản như các nhà quản lý thường chú ý. Một doanh nghiệp nền không bao giờ thừa nhận rằng các chi phí của mình đã đủ thấp.

Không có yếu tố nào tác động đến chi phí là tự động vận hành. Lợi ích kinh tế theo quy mô không thể đạt được trong một hoạt động giá trị nếu các hoạt động khác của doanh nghiệp không được điều phối để

https://thuviensach.vn

cung cấp đầu vào cần thiết cho những vận hành êm ái trên quy mô lớn. Các lựa chọn chính sách phải không làm tan biến những lợi thế của quy mô khi phát triển sản phẩm. Tương quan qua lại sẽ không làm chi phí giảm xuống nếu những đơn vị có ảnh hưởng không thực sự điều phối hành vi của họ. Những lợi thế từ đường học hỏi cũng không xuất hiện nếu ban lãnh đạo doanh nghiệp không phấn đấu nắm bắt chúng.

Rất nhiều yếu tố, bao gồm cả đào tạo và động viên nhân viên, văn hóa doanh nghiệp, ban hành các chương trình cắt giảm chi phí chính thức, sự theo đuổi liên tục tự động hóa và niềm tin mạnh mẽ vào đường học hỏi đều đóng góp cho doanh nghiệp khả năng đạt đến chi phí tối ưu.

https://thuviensach.vn

Mọi thành viên trong doanh nghiệp đều có tiềm năng tác động đến chi phí. Những doanh nghiệp có chi phí tối ưu đều có chương trình kiểm soát chi phí tại mọi hoạt động giá trị, chứ không phải chỉ có tại khâu sản xuất. Họ so sánh các hoạt động này với nhau theo các mốc thời gian và so sánh giữa các đơn vị kinh doanh, so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Cũng không thể cường điệu hóa tầm quan trọng của các yếu tố có tính biểu tượng để tạo ra môi trường cho cắt giảm chi phí. Những doanh nghiệp thành công với chi phí tối ưu thường rất chú ý đến các chi phí tùy nghi, thêm vào đó là điều chỉnh chiến lược để có chi phí vận hành thấp nhất.

<-> Những “cái bẫy” trong các chiến lược chi phí tối ưu

https://thuviensach.vn

Nhiều doanh nghiệp không hiểu biết đầy đủ về hành vi của các chi phí từ một viễn cảnh chiến lược và không khai thác được các cơ hội để cải thiện vị thế chi phí tương đối của mình. Doanh nghiệp thường phạm những sai lầm sau trong việc đánh giá và hành động trên cơ sở vị thế chi phí:

Chỉ tập trung vào chi phí của các hoạt động sản xuất . Khi đề cập đến "chi phí", nhiều nhà quản lý theo quán tính nghĩ ngay đến sản xuất. Tuy nhiên, một phần đáng kể, nếu không muốn nói là vượt trội hơn hẳn, trong tổng chi phí được phát sinh từ những hoạt động giá trị như marketing, bán hàng, dịch vụ, phát triển công nghệ và

https://thuviensach.vn

cơ sở hạ tầng. Người ta lại ít quan tâm chú ý đến những hoạt động này khi phân tích chi phí. Khảo sát toàn bộ chuỗi giá trị thường đem lại kết quả là những bước tương đối đơn giản để có thể giảm vị thế chi phí. Ví dụ như những tiến bộ gần đây trong ngành máy vi tính và thiết kế với sự hỗ trợ của máy vi tính đã có tác động lớn đến chi phí để thực hiện nghiên cứu.

Bỏ qua thu mua . Nhiều doanh nghiệp cần cù làm việc để giảm chi phí lao động nhưng lại ít chú ý đến các yếu tố thu mua đầu vào. Họ có khuynh hướng đánh giá thu mua đầu vào là chức năng thứ yếu và chưa dành nhiều công tác quản trị cho hoạt động này. Phân tích bên trong phòng thu mua thường chỉ tập trung vào giá thu mua của

https://thuviensach.vn

các nguyên vật liệu chính yếu. Các doanh nghiệp cũng thường cho phép nhiều khoản mục được thu mua bởi các cá nhân có ít kiến thức chuyên môn và thiếu động lực giảm chi phí. Những liên kết giữa các yếu tố thu mua đầu vào và chi phí của những hoạt động giá trị khác thường không được nhận thấy. Những thay đổi khiêm tốn trong hoạt động thu mua cũng có thể tạo ra lợi ích chi phí chính yếu cho nhiều doanh nghiệp.

Không chú ý đến những hoạt động gián tiếp hoặc các hoạt động nhỏ . Các chương trình cắt giảm chi phí thường tập trung vào những hoạt động có chi phí lớn và/hoặc những hoạt động trực tiếp như là sản xuất thiết bị và lắp ráp. Các hoạt động chiếm

https://thuviensach.vn

phần nhỏ trong tổng chi phí lại ít khi nhận được sự nghiên cứu kỹ lưỡng. Người ta thường không chú ý đến những hoạt động gián tiếp, như bảo trì và các chi phí định kỳ.

Nhận thức sai về các yếu tố tác động đến chi phí . Các doanh nghiệp thường phán đoán sai yếu tố tác động đến chi phí, ví dụ như doanh nghiệp có thị phần trong nước lớn nhất và các chi phí thấp nhất có thể giả định nhầm rằng thị phần trong nước tác động đến chi phí. Tuy nhiên chi phí tối ưu có thể thực sự xuất phát từ thị phần khu vực lớn của doanh nghiệp, tại những khu vực họ hoạt động. Hiểu sai về nguồn gốc của lợi thế chi phí có thể làm cho doanh nghiệp cố gắng cắt giảm chi phí với việc nâng cao thị phần trong nước. Kết quả là vị

https://thuviensach.vn

thế chi phí của doanh nghiệp có thể bị ảnh hưởng xấu khi họ giảm bớt việc tập trung vào khu vực. Doanh nghiệp có này thể tập trung vào các chiến lược phòng thủ trước các đối thủ cạnh tranh trong nước và bỏ qua những nguy cơ lớn hơn từ các đối thủ mạnh trong khu vực.

Không khai thác được các liên kết . Các doanh nghiệp hiếm khi nhận ra tất cả các liên kết tác động đến chi phí, nhất là các liên kết với nhà cung cấp và liên kết giữa các hoạt động như đảm bảo chất lượng, kiểm tra và dịch vụ. Khả năng khai thác các liên kết là nền móng của sự thành công tại nhiều doanh nghiệp Nhật Bản. Trong số đó Matsushita và Canon đã nhận biết và khai thác các liên kết bất kể việc các chính

https://thuviensach.vn

sách của họ mâu thuẫn với sản xuất và các hoạt động thu mua truyền thống. Không nhận biết được các liên kết cũng đưa đến những sai lầm như đòi hỏi mỗi phòng ban phải cắt giảm chi phí với mức như nhau, mặc dù tăng thêm chi phí cho vài phòng ban có thể làm giảm tổng chi phí.

Mâu thuẫn trong cắt giảm chi phí . Các doanh nghiệp thường cố gắng giảm chi phí theo nhiều phương pháp mâu thuẫn nhau. Họ gắng chiếm lấy thị phần để có lợi ích từ quy mô nhưng cùng lúc đó họ lại đánh mất lợi ích này khi phát triển những mô hình mới. Họ đặt vị trí gần người mua để cắt giảm chi phí vận tải nhưng lại nhấn mạnh việc hạn chế phát triển sản phẩm mới. Các yếu tố tác động đến chi phí đôi khi hoạt

https://thuviensach.vn

động theo những hướng ngược nhau và doanh nghiệp cần nhận ra việc phải lựa chọn yếu tố nào và từ bỏ yếu tố nào khác.

Trợ cấp chéo không có chủ ý . Các doanh nghiệp thường thực hiện trợ cấp chéo mà không ý thức được rõ việc này khi không nhận ra sự tồn tại của các phân khúc trong đó các chi phí có hành vi khác nhau [15]. Các hệ thống kế toán thông thường ít khi đo lường sự khác biệt về chi phí giữa các sản phẩm, các người mua, các kênh phân phối hoặc các khu vực địa lý nêu trên. Theo đó, một doanh nghiệp có thể bán vài mặt hàng trong dòng sản phẩm của mình với giá vượt trội và trợ giá cho những mặt hàng khác. Ví dụ như rượu vang trắng yêu cầu chi phí đóng thùng thấp hơn rượu vang

https://thuviensach.vn

đỏ vì vang trắng cần độ tuổi thấp hơn. Nếu một doanh nghiệp rượu đặt giá ngang nhau cho vang trắng và vang đỏ dựa trên các chi phí trung bình thì giá của vang trắng chi phí thấp sẽ trợ cấp cho giá vang đỏ. Trợ cấp chéo không có chủ ý thường đem đến cơ hội tốt cho các đối thủ cạnh tranh, họ hiểu các chi phí và sử dụng nó để bán với giá rẻ hơn giá của doanh nghiệp và cải tiến vị thế trên thị trường. Trợ cấp chéo cũng làm cho doanh nghiệp bộc lộ mình trước các đối thủ có chiến lược tập trung biết được rằng doanh nghiệp chỉ cạnh tranh tại các phân khúc có giá cao [16].

Suy nghĩ từng bước . Những nỗ lực cắt giảm chi phí thường nhắm đến sự cải thiện

https://thuviensach.vn

chi phí dần dần trong chuỗi giá trị hơn là tìm kiếm phương pháp để định hình lại chuỗi giá trị. Cải thiện từng bước có thể dẫn đến giảm sút lợi nhuận còn định hình lại chuỗi giá trị có thể đem lại một mặt bằng chi phí tổng thể mới.

Xói mòn khác biệt hóa . Cắt giảm chi phí có thể làm suy yếu khác biệt hóa nếu những cắt giảm này đã làm triệt tiêu nguồn gốc sự duy nhất của doanh nghiệp đối với khách hàng. Mặc dù có thể giảm chi phí là khao khát có tầm chiến lược nhưng kết quả cho việc ảnh hưởng đến khác biệt hóa là kết quả của chọn lựa có ý thức. Những nỗ lực cắt giảm chi phí nên tập trung nhiều nhất tại các hoạt động không đóng góp cho khác biệt hóa của doanh nghiệp. Hơn thế

https://thuviensach.vn

nữa, một doanh nghiệp có chi phí tối ưu sẽ cải thiện hoạt động của mình nếu họ thực hiện khác biệt hóa tại các hoạt động mà không mấy tốn kém chi phí.

Các bước trong phân tích chi phí chiến lược

Các kỹ thuật trình bày trong Chương này có thể tổng kết lại thành những bước cần có trong phân tích chi phí chiến lược như sau:

1. Nhận biết chuỗi giá trị phù hợp và phân bổ các chi phí, tài sản vào chuỗi giá trị đó
2. Phân tích các yếu tố tác động đến chi phí của mỗi hoạt động giá trị và khảo

https://thuviensach.vn

sát xem chúng tương tác với nhau như thế nào

3. Nhận biết chuỗi giá trị của các đối thủ cạnh tranh và xác định chi phí tương đối của các đối thủ đó cũng như nguồn gốc của những khác biệt chi phí

4. Phát triển một chiến lược để hạ thấp vị thế chi phí tương đối thông qua việc kiểm soát các yếu tố tác động đến chi phí hoặc định hình lại chuỗi giá trị và / hoặc các giá trị "xuôi dòng"

5. Đảm bảo rằng những nỗ lực cắt giảm chi phí sẽ không xói mòn khác biệt hóa, hoặc là cần có chủ ý khi thực hiện giảm chi phí.

6. Kiểm tra tính bền vững của chiến lược cắt giảm chi phí.

https://thuviensach.vn

[1] *Chương này ứng dụng kết quả của một số nghiên cứu chung với John R. Wells.*

[2] *Điều này cần áp dụng ngay cả khi đối thủ cạnh tranh chia sẻ những hoạt động giá trị này với các đơn vị kinh doanh có liên quan còn doanh nghiệp thì không làm như vậy. Xem thêm Chương 9.*

[3] *Nếu tài sản được phân bổ theo một phương pháp định giá nào đó, chi phí vốn vẫn cần có để đánh giá việc chọn lựa với các chi phí vận hành.*

https://thuviensach.vn

[4]_ *Quy mô không đồng nhất với thị phần. Dựa trên sư giới hạn quy mô tương ứng, định nghĩa đúng của thị phần sẽ hoàn toàn khác biệt, thị phần chỉ đại diện cho quy mô mà thôi.*

[5]_ *"Kinh nghiệm" thường giải thích việc các chi phí giảm theo thời gian, phản ánh nhiều cơ hội rộng rãi cho việc học hỏi. "Đường kinh nghiệm" đã nhập chung việc học hỏi và sự gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô, tuy nhiên đây là 2 yếu tố ảnh hưởng đến chi phí khác nhau. Tôi dùng chữ "học hỏi" để bao hàm mọi loại hình chi phí được cắt giảm xuất phát từ cải tiến*

https://thuviensach.vn

các bí quyết và quy trình, độc lập với quy mô.

[6]_ *Mức trung bình của hiệu quả từ những nghiên cứu mang tính học thuật là sẽ làm giảm 15% chi phí khi sản lượng tích lũy tăng gấp đôi. Tuy nhiên, con số này chưa thể hiện mức thay đổi rất khác nhau của sự học hỏi trong các hoạt động. Xem thêm Pankaj Ghemawat (1984) để có những hiểu biết sâu sắc hơn về vấn đề này.*

[7]_ *Tuy nhiên, ngay cả khi việc học hỏi không thể giữ cho riêng mình, vẫn có thể có lợi thế của người đi đầu để khai phá*

https://thuviensach.vn

những loại hình học hỏi nhất định. Xem thêm chương 5 và phần dưới đây.

[8]_ *Phạm vi phổ biến của chi phí cho học hỏi, đó là sản lượng tích lũy của doanh nghiệp, có thuận lợi là tính giản đơn. Tuy nhiên, phạm vi này không làm rõ những chi phí khác nhau trong những hoạt động khác nhau và thường không thể hiện đúng chi phí học hỏi trong nhiều hoạt động.*

[9]_ *Tôi đã thảo luận chi tiết về quan hệ giữa tích hợp và lợi thế cạnh tranh trong Chương 14 của cuốn Chiến Lược Cạnh Tranh.*

https://thuviensach.vn

[10]_ *Chương 12 thảo luận thi tiết việc bán kèm các sản phẩm, dịch vụ bổ sung cho mặt hàng chính mà không tính thêm phụ phí.*

[11]_ *Thực hành công tác thu mua có thể giảm chi phí sẽ được trình bày chi tiết hơn ở phần dưới đây*

[12]_ *Nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng để đánh giá chi phí của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.*

[13]_ *Sử dụng các đối thủ cạnh tranh để giảm biến động sản lượng cũng như cho*

https://thuviensach.vn

các mục đích chiến lược khác được thảo luận trong Chương 6.

[14] *Xem thêm Stuart (1981) để có những mô tả tổng quát về Iowa Beef.*

[15] *Trợ cấp chéo có chủ ý có thể được sắp xếp đều đặn một cách chiến lược trong một số ngành, xem thêm Chương 12.*

[16] *Các cơ hội để khai thác trợ cấp chéo nhằm tấn công người dẫn đầu trên thị trường, Chương 15 sẽ thảo luận chi tiết vấn đề này.*

https://thuviensach.vn

4 Khác biệt hóa

Một doanh nghiệp làm khác biệt hóa chính mình so với các đối thủ cạnh tranh nếu doanh nghiệp có điều gì đó là duy nhất và điều đó có giá trị cho những người mua. Khác biệt hóa là một trong hai loại hình của lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp có thể sở hữu. Phạm vi mà các đối thủ trong ngành có thể làm khác biệt hóa chính mình so với những doanh nghiệp khác cũng là một yếu tố của cấu trúc ngành. Chưa nói đến tầm quan trọng của khác biệt hóa, thậm chí ngay nguồn gốc của nó cũng thường không được hiểu đúng. Các doanh nghiệp thường nhìn nhận những nguồn gốc tiềm năng của khác biệt hóa theo nghĩa hẹp. Họ thấy khác biệt hóa dưới góc độ của các sản phẩm thực tế hoặc các hoạt động marketing, chứ không thấy phát xuất tiềm tàng từ mọi nơi trong chuỗi giá trị. Các doanh nghiệp cũng thường làm "khác" nhưng không phải là khác biệt hóa bởi vì họ theo đuổi những hình thái cho sự "độc nhất" nhưng không được người mua đánh giá cao. Những doanh nghiệp có khác biệt hóa cũng thường không chú ý đúng mức đến chi phí cho sự khác biệt hóa này, hoặc chưa quan tâm đến tính bền vững của khác biệt hóa một khi họ đã làm được.

Chương này trình bày khung mẫu phân tích khác biệt hóa và lựa chọn một chiến lược khác biệt hóa. Trước tiên, tôi sẽ mô tả những nguồn gốc của khác biệt hóa, chúng xuất phát từ bất cứ nơi nào trong chuỗi giá trị. Những chiến lược khác biệt hóa thành công đều đi từ các hành động được điều phối của mọi bộ phận trong doanh nghiệp chứ không chỉ từ phòng marketing. Khác biệt hóa thường tốn kém và tôi sẽ trình bày phương pháp để xác định chi phí cho khác biệt hóa và chi phí này khác nhau giữa các đối thủ cạnh tranh như thế nào. Tiếp đến, tôi sẽ trình bày cách làm thế nào để phân tích các loại hình khác biệt hóa có thể tạo ra giá trị cho người mua, trong đó áp dụng chuỗi giá trị của người mua như một công cụ để thực hiện điều này. Kế đến, tôi sẽ cho thấy cách chuyển giao một phân tích giá trị dành cho người mua vào tiêu chuẩn mua cụ thể của họ. Sau cùng, tôi sẽ sử dụng tất cả các khái niệm trên để trình bày phương pháp lựa chọn một chiến lược khác biệt hóa và nêu rõ những "cái bẫy" thường gặp khi theo đuổi chiến lược này.

https://thuviensach.vn

Những nguồn gốc của khác biệt hóa

Một doanh nghiệp thực hiện khác biệt hóa chính mình so với các đối thủ cạnh tranh khi họ cung cấp điều gì đó là "duy nhất" và có giá trị cho người mua, ngoài việc đơn giản là chào bán giá thấp. Khác biệt hóa cho phép doanh nghiệp yêu cầu mức giá vượt trội, bán nhiều sản phẩm hơn ở mức giá cho trước, hoặc đạt những lợi ích tương đương như là người mua trung thành hơn trong suốt chu kỳ sản phẩm hoặc trong những mùa bán hàng không chạy [1]. Khác biệt hóa đem đến hiệu quả hoạt động tốt nếu mức giá vượt trội đạt được đã vượt qua các chi phí phát sinh thêm để có sự "độc nhất". Khác biệt hóa của một doanh nghiệp có thể thu hút các nhóm khách hàng rộng lớn trong ngành hoặc chỉ là một tập hợp con các người mua với nhu cầu đặc trưng. Ví dụ, Brooks Brothers hấp dẫn các người mua thích quần áo truyền thống mặc dù rất nhiều người khác cho rằng sản phẩm của doanh nghiệp này quá bảo thủ. Khác biệt hóa sẽ được xem xét tổng quát trong chương này và Chương 7 sẽ trình bày vấn đề cách thức mà những khác biệt trong nhu cầu của người mua trong ngành sẽ đưa đến các cơ hội để thực hiện khác biệt hóa bằng chiến lược tập trung.

<-> Khác biệt hóa và chuỗi giá trị

Không thể hiểu rõ khác biệt hóa nếu chỉ xem xét doanh nghiệp trên tổng thể, nó xuất phát từ các hoạt động cụ thể mà doanh nghiệp thực hiện và phương pháp mà doanh nghiệp tác động đến người mua [2]. Khác biệt hóa xuất phát từ trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Hầu như mọi hoạt động giá trị đều có thể là nguồn gốc tiềm năng cho sự độc nhất. Thu mua các nguyên vật liệu thô và những yếu tố đầu vào khác có thể tác động đến sản phẩm sau cùng và theo đó là khác biệt hóa. Ví dụ, hãng Heineken đặc biệt chú ý đến chất lượng và độ tinh khiết của các thành phần trong bia và họ sử dụng loại men rất ổn định. Tương tự như vậy, Steinway dùng các kỹ thuật viên có tay nghề cao để chọn

https://thuviensach.vn

lựa những nguyên vật liệu tốt nhất trong chế tạo đàn piano và Michelin lựa chọn kỹ lưỡng loại cao su sử dụng trong sản xuất vỏ xe hơn là các đối thủ cạnh tranh.

Một số doanh nghiệp thực hiện khác biệt hóa lại tạo ra sự độc nhất thông qua những hoạt động sơ cấp và các hoạt động hỗ trợ. Các hoạt động phát triển công nghệ có thể đưa đến những thiết kế cho sản phẩm có công dụng độc nhất, ví dụ như Cray Research đã thực hiện với những siêu máy tính của họ. Những hoạt động vận hành cũng tác động đến những hình thái độc nhất, ví dụ như hình dáng bên ngoài, sự tuân thủ đúng quy cách và sự tin cậy của sản phẩm. Chẳng hạn như Perdue đã hỗ trợ cho sự khác biệt trong sản phẩm thịt gà tươi sống bằng cách kiểm soát chặt chẽ điều kiện chăn nuôi và cho gà ăn cúc vạn thọ để cải thiện màu sắc của gà. Hệ thống logistics đầu ra cũng có thể tạo nên tốc độ và sự ổn định của nghiệp vụ giao hàng. Ví dụ như Federal Express đã đưa ra một hệ thống logistics tích hợp dùng trung tâm Memphis để tạo ra một cấp độ tin cậy trong chuyển phát các gói hàng nhỏ, cấp độ này chưa từng có trước khi họ tham gia ngành này. Hoạt động marketing và bán hàng cũng thường có tác động đến khác biệt hóa. Ví dụ như lực lượng bán hàng của Timken hỗ trợ người mua để sử dụng bạc đạn hiệu quả hơn trong quy trình sản xuất.

Hình 4-1 minh họa việc một hoạt động nào đó trong chuỗi giá trị có tiềm năng đóng góp cho khác biệt hóa như thế nào. Ngay cả khi sản phẩm thực tế là một loại hàng hóa, những hoạt động khác cũng có thể đem lại khác biệt hóa đáng kể. Tương tự như vậy, những hoạt động gián tiếp như bảo trì hoặc sắp xếp lịch trình có thể đóng góp cho khác biệt hóa giống như những hoạt động trực tiếp là lắp ráp và quản lý đơn hàng. Ví dụ như một nhà xưởng không có khói và bụi có thể giúp cải thiện lớn mức độ các sản phẩm lỗi trong ngành sản xuất thiết bị bán dẫn.

Các hoạt động giá trị tuy chiếm tỷ lệ phần trăm thấp trong tổng chi phí nhưng vẫn có thể có những ảnh hưởng chính yếu đến khác biệt hóa. Ví dụ như công đoạn kiểm tra chỉ chiếm 1% trong chi phí nhưng chỉ cần gửi đi một hộp thuốc kém chất lượng đến người mua cũng đủ để nhận được những tin đồn xấu cho một doanh nghiệp dược phẩm. Vì thế, chuỗi giá trị được phát triển cho

https://thuviensach.vn

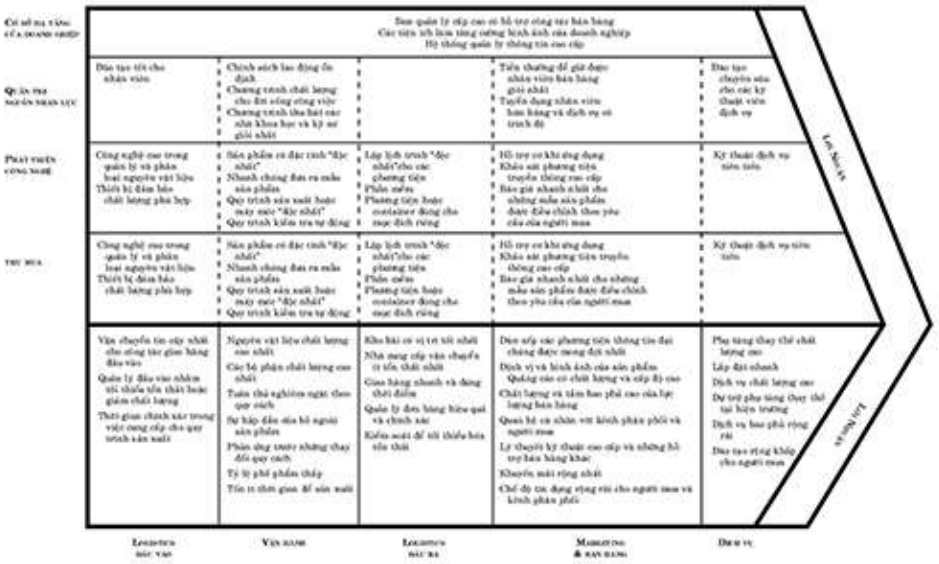
mục đích phân tích chi phí chiến lược có thể sẽ không tách rời mọi hoạt động giá trị quan trọng cho khác biệt hóa. Phân tích khác biệt hóa đòi hỏi sự phân chia tốt hơn giữa các hoạt động giá trị, trong khi những hoạt động khác có thể gộp lại nếu chúng chỉ tác động ít đến khác biệt hóa.

Doanh nghiệp cũng nên khác biệt hóa chính mình thông qua chiều rộng của các hoạt động, hoặc phạm vi cạnh tranh của mình. Crown Cork & Seal chào bán các sản phẩm nắp chai, máy đóng chai và hộp. Như thế họ đã chào bán dòng sản phẩm dịch vụ đóng gói toàn diện cho người mua, và kinh nghiệm chuyên sâu trong các máy móc đóng gói tạo cho họ có sự tin cậy và tiếp cận việc bán sản phẩm hộp. Bề rộng của các hoạt động của Citicorp trong các dịch vụ tài chính đã củng cố danh tiếng của họ cũng như cho phép các kênh bán hàng của họ chào bán các sản phẩm trên phạm vi rộng hơn. Nhiều yếu tố khác biệt hóa khác có thể được đem lại từ phạm vi cạnh tranh rộng:

- Khả năng phục vụ nhu cầu của người mua ở mọi nơi
- Đơn giản hóa công tác bảo trì cho khách hàng nếu độ phức tạp của phụ tùng và trong thiết kế của sản phẩm là thường thấy trên nhiều dòng sản phẩm
- Người mua chỉ có thể mua sản phẩm tại một điểm duy nhất
- Dịch vụ khách hàng tại một điểm duy nhất
- Khả năng tương thích cao giữa các sản phẩm

Nếu doanh nghiệp muốn đạt được các lợi ích này thì họ cần phải có sự kiên trì thực hiện và điều phối giữa các hoạt động của mình.

https://thuviensach.vn



Hình 4-1. Những nguồn gốc đại diện của khác biệt hóa trong chuỗi giá trị

Khác biệt hóa cũng có thể xuất phát một cách xuôi dòng (downstream). Các kênh phân phối của doanh nghiệp có thể là nguồn gốc tiềm năng cho sự "độc nhất" và cũng có thể tăng cường thêm cho uy tín, dịch vụ, sự hướng dẫn sử dụng cho khách hàng và nhiều yếu tố khác của doanh nghiệp. Ví dụ như trong ngành thức uống, các đơn vị đóng chai độc lập là điểm mấu chốt cho khác biệt hóa. Coca Cola và Pepsi đã rất chú ý và tập trung kinh phí để nâng cấp các đơn vị đóng chai và cải thiện hiệu quả của họ. Chẳng hạn như Coke đã dịch chuyển doanh số từ các đơn vị đóng chai kém hiệu quả sang các đơn vị mới khác và có năng lực hơn. Tương tự như vậy những người quan sát cũng tin tưởng hơn vào những người bán hàng của Caterpillar Tractor và điều này cung cấp cho doanh nghiệp một nguồn gốc quan trọng để thực hiện khác biệt hóa. Khoảng 250 người bán hàng của Cat trong chừng mực nào đó có thể xem là đội ngũ lớn nhất trong ngành và quy mô này cho phép họ cung cấp dịch vụ trên diện rộng và tài trợ cho khách hàng. Các kênh phân phối là các đại lý tiêu thụ sản phẩm được lựa chọn kỹ được chứng tỏ là một nguồn vô cùng quan trọng cho khác biệt hóa tại các doanh nghiệp như Estée Lauder và Hathaway.

Các doanh nghiệp cần phải tăng cường vai trò của kênh phân phối trong khi thực hiện khác biệt hóa thông qua các hoạt động như sau:

° Lựa chọn kênh phân phối để có sự ổn định trong các tiện ích, năng lực hoặc hình ảnh

https://thuviensach.vn

- Ban hành những chuẩn mực và chính sách trong vận hành của các kênh phân phối
- Cung cấp vật liệu quảng cáo và tài liệu đào tạo cho kênh phân phối
- Lập quỹ để các kênh phân phối có thể tài trợ tín dụng

Các doanh nghiệp thường lúng túng giữa khái niệm "chất lượng" và "chất lượng của khác biệt hóa". Khác biệt hóa bao hàm cả chất lượng và nó là khái niệm rộng hơn. Một cách điển hình thì chất lượng có liên quan đến các sản phẩm cụ thể. Các chiến lược khác biệt hóa cố gắng tạo ra giá trị cho người mua xuyên suốt chuỗi giá trị.

<-> Các yếu tố tác động đến sự độc nhất

Sự độc nhất của một doanh nghiệp trong một hoạt động giá trị được xác định bởi nhiều yếu tố cơ bản, tương tự như các yếu tố tác động đến chi phí như đã trình bày trong Chương 3. Các yếu tố tác động đến sự độc nhất là nguyên nhân cơ bản giải thích tại sao một hoạt động là độc nhất. Nếu không nhận biết được các yếu tố này thì doanh nghiệp không thể phát triển toàn diện các phương tiện để tạo ra những hình thái mới của khác biệt hóa hoặc phân tích sự khác biệt hóa đang có sẽ bền vững như thế nào.

Nguyên lý của các yếu tố tác động đến sự độc nhất được liệt kê dưới đây theo trình tự nổi bật của từng nội dung:

Lựa chọn chính sách . Các doanh nghiệp chọn lựa chính sách để thực hiện những hoạt động nào và bằng phương pháp như thế nào. Những lựa chọn này có lẽ là yếu tố thường thấy nhất. Ví dụ như Johns Manville chọn lựa chính sách cung cấp việc huấn luyện cho khách hàng quy mô rộng trong việc lắp đặt các sản phẩm mái lợp; còn Grey Poupon lại chọn quảng cáo sắc sảo với chi phí cơ bản cao hơn hẳn so với mức trung bình của ngành trước đó. Vì thế có nhiều sự khác biệt hóa và doanh nghiệp có thể tùy chọn.

Những chọn lựa chính sách điển hình để đưa đến khác biệt hóa bao gồm:

- Đặc tính và công dụng của sản phẩm chào bán

https://thuviensach.vn

- Các dịch vụ cung cấp (ví dụ như tín dụng, giao hàng hoặc sửa chữa)
- Mạnh mẽ trong một hoạt động triển khai (ví dụ như chi phí cho quảng cáo)
- Nội dung của một hoạt động (ví dụ như thông tin được cung cấp trong quản lý đơn hàng)
- Chất lượng của các yếu tố thu mua đầu vào cho một hoạt động
- Các quy trình kiểm soát hoạt động của các cá nhân trong một hoạt động (ví dụ như các quy trình dịch vụ, tính chất của các cuộc gọi điện thoại chào hàng, tần số của việc kiểm tra hoặc lấy mẫu)
- Cấp độ về kỹ năng và kinh nghiệm của các nhân sự được sử dụng trong một hoạt động và sự huấn luyện dành cho họ
- Thông tin dùng để kiểm soát một hoạt động (ví dụ như chỉ số nhiệt độ, áp suất và các thông số biến đổi khác để kiểm soát một phản ứng hóa học)

Các liên kết . Sự độc nhất thường xuất phát từ các liên kết bên trong chuỗi giá trị hoặc liên kết với các nhà cung cấp và kênh phân phối mà doanh nghiệp khai thác được. Các liên kết có thể đem đến sự độc nhất nếu phương pháp thực hiện một hoạt động có tác động đến việc thực hiện một hoạt động khác:

CÁC LIÊN KẾT TRONG CHUỖI GIÁ TRỊ . Việc đáp ứng các nhu cầu của người mua thường có liên quan đến sự điều phối những hoạt động có liên kết với nhau. Ví dụ như thời gian giao hàng thường được xác định không chỉ bởi hoạt động logistics đầu ra mà còn bởi tốc độ của hoạt động quản lý đơn hàng và cả tần số các cuộc điện thoại để lấy đơn hàng. Tương tự như vậy sự điều phối giữa các lực lượng bán hàng và bộ phân dịch vụ có thể làm cho công tác dịch vụ khách hàng trở nên nhiệt tình hơn. Đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách độc nhất có thể đòi hỏi việc tối ưu hóa các hoạt động có liên kết với nhau. Ví dụ trong nhiều ngành như máy photocopy và thiết bị bán dẫn, các công ty Nhật Bản đã có cách giảm thiểu các sản phẩm lỗi thật ấn tượng bằng cách điều chỉnh mọi hoạt động có tác động đến khuyết tật của sản phẩm, thay vì chỉ dựa trên một hoạt động duy nhất là kiểm tra. Tương tự như vậy, mức đầu

https://thuviensach.vn

tư cao cho các hoạt động gián tiếp như bảo trì cũng có thể cải thiện hiệu quả của các hoạt động trực tiếp như công tác chỉnh sửa lần cuối cùng hoặc in ấn.

LIÊN KẾT VỚI NHÀ CUNG CẤP . Sự độc nhất trong việc đáp ứng nhu cầu của người mua có thể là kết quả từ việc điều phối với nhà cung cấp. Ví dụ việc điều phối chặt chẽ các nhà cung cấp có thể làm giảm thời gian phát triển một mẫu sản phẩm mới nếu các nhà cung cấp có trang bị để sản xuất được các bộ phận mới đồng thời với khi doanh nghiệp hoàn tất bản thiết kế cho các thiết bị để sản xuất mẫu mới này. Tương tự, những tuyên truyền để bán hàng từ nhà cung cấp đến người mua của doanh nghiệp đôi khi cũng hỗ trợ để làm khác biệt hóa sản phẩm của doanh nghiệp đó.

LIÊN KẾT VỚI KÊNH PHÂN PHỐI . Các liên kết với kênh phân phối cũng có thể đem lại sự độc nhất theo nhiều cách khác nhau. Việc điều phối các kênh phân phối hoặc cùng nhau tối ưu hóa phần hoạt động giữa doanh nghiệp và kênh phân phối có thể tạo ra sự độc nhất. Vài thí dụ chứng minh cách thức mà các liên kết với kênh phân phối có thể đưa đến sự độc nhất là:

- Huấn luyện kênh phân phối trong công tác bán hàng và các hoạt động kinh doanh khác
- Tham gia vào các nỗ lực bán hàng của kênh phân phối
- Trợ cấp để kênh phân phối đầu tư nhân lực, tiện ích và hiệu quả của các hoạt động cộng thêm

Lựa chọn thời điểm . Sự độc nhất có thể là kết quả thu được tại thời điểm doanh nghiệp bắt đầu thực hiện một hoạt động. Ví dụ, là người đầu tiên đưa ra hình ảnh của sản phẩm, doanh nghiệp sẽ ngăn cản các đối thủ khác thực hiện điều này và làm cho chính mình trở nên duy nhất. Đây là một nguồn gốc khác biệt hóa của Gerber trong ngành thực phẩm dành cho trẻ em. Chấp nhận điều chỉnh sớm sản phẩm kính sát tròng mềm đã làm cho Bausch và Lomb có khác biệt hóa. Trong những ngành khác thì “đi sau” lại cho phép doanh nghiệp tận dụng

https://thuviensach.vn

công nghệ mới nhất và từ đó làm khác biệt hóa. Chương 5 sẽ thảo luận chi tiết những lợi thế của "người dẫn đầu" và "người đi sau".

Vị trí . Sự độc nhất có thể xuất phát từ vị trí. Ví dụ như một ngân hàng bán lẻ có chi nhánh thuận tiện nhất và những vị trí các máy rút tiền tự động (ATM).

Sự tương quan qua lại . Sự độc nhất trong một hoạt động giá trị có thể xuất phát từ việc chia sẻ hoạt động đó với các đơn vị ngang cấp. Chia sẻ đội ngũ bán hàng để bán cả dịch vụ bảo hiểm và các dịch vụ tài chính khác, những doanh nghiệp hàng đầu đã bắt đầu làm như vậy bởi nó có thể cho phép các nhân viên bán hàng chào bán cho khách hàng dịch vụ tốt hơn. Phân tích sự tương quan qua lại được thực hiện chi tiết trong Chương 9.

Sự học hỏi và sức lan tỏa . Sự độc nhất trong một hoạt động có thể là kết quả của sự học hỏi được cách thực hiện hoạt động đó hiệu quả hơn. Ví dụ, sự học hỏi giúp cho doanh nghiệp đạt được chất lượng ổn định trong quy trình sản xuất. Nhưng với vấn đề chi phí, sức lan tỏa trong việc học đến các đối thủ sẽ làm xói mòn sự đóng góp của học hỏi cho khác biệt hóa. Chỉ có học hỏi độc quyền mới dẫn đến khác biệt hóa bền vững.

Tích hợp . Mức độ tích hợp của doanh nghiệp có thể làm cho họ trở nên duy nhất. Tích hợp thêm các hoạt động giá trị mới có thể tạo ra sự độc nhất bởi doanh nghiệp có thể kiểm soát tốt hơn hiệu quả của các hoạt động hoặc điều phối chúng tốt hơn. Tích hợp cũng tạo ra thêm nhiều hoạt động khác và đây là những nguồn gốc cho khác biệt hóa.

https://thuviensach.vn

Ví dụ như cung cấp dịch vụ tại doanh nghiệp thay vì thuê bên thứ 3 thực hiện sẽ cho phép doanh nghiệp là người duy nhất chào bán các sản phẩm dịch vụ theo cách thức độc đáo so với các đối thủ cạnh tranh khác. Tích hợp không những chỉ bao hàm hoạt động của nhà cung cấp hoặc kênh phân phối mà còn là những hoạt động hiện đang được thực hiện bởi các người mua. Ví dụ, việc kết nối các bệnh viện vào hệ thống máy tính của mình và cho phép gửi yêu cầu trực tuyến đã làm cho American Hospital Supply triệt tiêu được các hoạt động mà người mua phải thực hiện, từ đó họ có khác biệt hóa. Đôi khi tích hợp cũng làm cho liên kết giữa doanh nghiệp với nhà cung cấp, kênh phân phối trở nên dễ dàng hơn. Giảm bớt tích hợp tương đối với các đối thủ cạnh tranh cũng có thể là nguồn gốc cho khác biệt hóa trong vài ngành nghề. Ví dụ như sự phân tách có thể khai thác được năng lực của nhà cung cấp hoặc kênh phân phối độc lập.

Quy mô . Quy mô lớn có thể cho phép thực hiện một hoạt động theo cách thức độc nhất mà quy mô nhỏ không thể làm được điều này. Ví dụ như quy mô của Hertz trong ngành cho thuê xe hơi đặt nền móng cho sự khác biệt hóa của họ. Hertz có nhiều địa điểm trong toàn bộ Hoa Kỳ cung cấp rất thuận tiện dịch vụ nhận và giao lại xe, thêm vào đó là dịch vụ hiện trường nhanh chóng. Loại quy mô phù hợp để đưa đến khác biệt hóa thì khác nhau – với Hertz là số lượng địa điểm cho thuê và vị trí các dịch vụ, còn trong các ngành khác có thể là quy mô của nhà máy cho phép dung sai chính xác do các thiết bị tốc độ cao. Tuy nhiên, trong vài trường hợp thì quy mô sẽ đi ngược lại tính độc nhất của các hoạt động. Ví dụ như quy mô có thể làm giảm tính linh hoạt theo nhu cầu khách hàng của các doanh nghiệp liên quan đến thời trang.

https://thuviensach.vn

Các yếu tố mang tính thể chế . Các yếu tố này đôi khi có vai trò nhất định liên quan đến sự độc nhất của doanh nghiệp. Tương tự như vậy, mối quan hệ tốt với nghiệp đoàn có thể cho phép doanh nghiệp đưa ra bản mô tả công việc độc đáo dành cho các nhân viên.

Các yếu tố tác động đến sự độc nhất thay đổi tùy theo các hoạt động và khác nhau tùy theo ngành nghề. Các yếu tố này tương tác lẫn nhau để xác định giới hạn mà một hoạt động có thể là độc nhất. Doanh nghiệp cần khảo sát mọi khu vực của sự độc nhất để nhận ra yếu tố nào đặt nền móng cho sự độc nhất này. Đây là điểm mấu chốt cho tính bền vững của khác biệt hóa vì một số yếu tố tác động đến sự độc nhất thì bền vững hơn các yếu tố khác. Ví dụ như các đối thủ sẽ dễ dàng bắt chước theo các lựa chọn chính sách, còn nếu khác biệt hóa xuất phát từ mối tương quan qua lại hoặc khai thác được các liên kết thì sẽ khó bắt chước hơn. Hiểu rõ điều gì cho phép doanh nghiệp trở thành độc nhất cũng sẽ đảm bảo rằng doanh nghiệp không làm cho những nguồn gốc đó bị ăn mòn. Sau cùng là từ các yếu tố tác động đến sự độc nhất có thể đề xuất những nguồn gốc mới cho khác biệt hóa.

Chi phí cho khác biệt hóa

Khác biệt hóa thường tốn kém. Doanh nghiệp thường phải chịu các chi phí để trở thành độc nhất bởi vì sự độc nhất đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện các hoạt động giá trị tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như cung cấp hỗ trợ kỹ thuật ứng dụng cao cấp thường đòi hỏi phải có thêm các kỹ sư, và việc sử dụng đội ngũ bán hàng có kỹ năng cao thường yêu cầu phải chịu chi phí nhiều hơn là dùng những nhân viên

https://thuviensach.vn

kỹ năng thấp. Có sản phẩm với độ bền cao hơn sản phẩm của đối thủ sẽ đòi hỏi phải có nhiều hơn các loại nguyên vật liệu hoặc các nguyên vật liệu đắt tiền hơn – đồng hồ nước của Rockwell bền hơn sản phẩm của các đối thủ khác vì họ sử dụng nhiều đồng hơn.

Đôi khi một số hình thái khác biệt hóa rõ ràng là tốn kém hơn những hình thái khác. Ví dụ như khác biệt hóa từ sự điều phối tốt các hoạt động giá trị có liên kết với nhau sẽ có thể không tăng thêm nhiều chi phí nhưng cũng không tăng thêm công dụng của sản phẩm như là khác biệt hóa có được từ khả năng chịu đựng cao hơn của sản phẩm khi sử dụng một trung tâm cơ khí tự động. Trong ngành động cơ diesel, mức chịu đựng cao hơn này có được thông qua tự động hóa đã cải tiến hiệu suất nhiên liệu với chi phí gia tăng thấp. Tương tự như vậy, khác biệt hóa thông qua việc có thêm các đặc tính mới của sản phẩm cũng có vẻ như sẽ tốn kém hơn là khác biệt hóa từ các thuộc tính được mong đợi nhiều hơn của sản phẩm.

Chi phí cho khác biệt hóa phản ánh các yếu tố tác động đến chi phí trong các hoạt động giá trị mà tại đây sự khác biệt đặt nền tảng. Mối quan hệ giữa sự độc nhất và các yếu tố tác động đến chi phí xuất hiện dưới 2 hình thức:

- Những yếu tố làm cho một hoạt động trở nên độc nhất (yếu tố tác động đến sự độc nhất) có thể ảnh hưởng lên các yếu tố tác động đến chi phí
- Các yếu tố tác động đến chi phí có thể ảnh hưởng đến chi phí cho sự độc nhất

Khi theo đuổi khác biệt hóa, doanh nghiệp thường tác động bất lợi lên các yếu tố tác động đến chi phí và cố ý tăng thêm chi phí. Ví dụ như dịch chuyển một hoạt động đến gần khách hàng hơn nữa có thể

https://thuviensach.vn

làm tăng thêm chi phí do hiệu ứng của yếu tố vị trí tác động đến chi phí. Smith International đạt được khác biệt hóa trong ngành mũi khoan bằng cách duy trì tồn kho rộng lớn và dễ tiếp cận ngay tại hiện trường, do đó họ đã bị tăng thêm chi phí.

Cùng lúc với khi sự độc nhất tăng thêm chi phí bằng việc ảnh hưởng đến các yếu tố tác động đến chi phí thì các yếu tố tác động đến chi phí cũng xác định khác biệt hóa sẽ tốn chi phí như thế nào. Vị thế của doanh nghiệp trước các yếu tố tác động đến chi phí cho thấy một chiến lược khác biệt hóa cụ thể sẽ tốn chi phí như thế nào khi so sánh tương đối với các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như chi phí cho việc cung cấp một đội ngũ bán hàng có tầm bao phủ lớn nhất sẽ bị ảnh hưởng bởi việc có lợi ích kinh tế tăng theo quy mô trong hoạt động của đội ngũ bán hàng hay không. Nếu có lợi ích kinh tế theo quy mô doanh nghiệp thì có thể giảm được chi phí khi tăng thêm độ bao phủ và làm độ bao phủ trở nên ít tốn kém với thị phần địa phương lớn của mình.

Quy mô, mối tương quan qua lại, sự học hỏi và lựa chọn thời điểm là các yếu tố tác động đến chi phí, đặc biệt quan trọng trong việc tác động đến chi phí cho khác biệt hóa. Mặc dù bản thân quy mô cũng có thể dẫn đến khác biệt hóa nhưng quy mô cũng tác động đến chi phí cho khác biệt hóa. Ví dụ như quy mô có thể xác định chi phí cho lựa chọn chính sách tập trung đẩy mạnh quảng cáo của doanh nghiệp hoặc chi phí cho việc nhanh chóng giới thiệu một mẫu sản phẩm mới. Chia sẻ cũng có thể làm giảm chi phí cho khác biệt hóa. Ví dụ, đội ngũ bán hàng được đào tạo cao cấp, có kinh nghiệm của IBM được xây dựng với chi phí thấp bằng cách doanh nghiệp đã chia sẻ việc xây dựng đội ngũ này với các sản phẩm văn phòng có liên quan khác. Một doanh nghiệp dịch chuyển xuống nhanh theo đường học hỏi trong một hoạt động được khác biệt hóa sẽ có lợi thế chi phí trong khác biệt hóa, còn doanh nghiệp sớm dịch chuyển có thể giảm bớt chi phí cho khác biệt

https://thuviensach.vn

hóa trong những mảng như quảng cáo, tại đó họ có sự tín nhiệm tích lũy hoặc những tài sản vô hình khác.

Theo đó các yếu tố tác động đến chi phí đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định sự thành công của các chiến lược khác biệt hóa và chúng mang hàm ý cạnh tranh chủ chốt. Nếu các đối thủ có những vị thế tương đối trước các yếu tố tác động đến chi phí khác nhau thì chi phí của họ để đạt được khác biệt hóa trong các hoạt động bị ảnh hưởng cũng khác nhau. Tương tự như vậy, những hình thái khác biệt hóa khác nhau thì có chi phí cao hoặc thấp hơn tương đối tùy thuộc vào vị thế của doanh nghiệp trước các yếu tố tác động đến chi phí của những hoạt động bị tác động. Sản xuất các bộ phận với độ chính xác cao thông qua tự động hóa có thể làm doanh nghiệp ít tốn chi phí hơn các đối thủ, nếu họ có thể chia sẻ trung tâm cơ khí được vi tính hóa thông qua mối tương quan qua lại còn các đối thủ thì không thể thực hiện điều này. Tương tự, Black & Decker có tốc độ giới thiệu sản phẩm mới nhanh hơn các đối thủ trong ngành thiết bị điện nhưng tốc độ cao này lại ít tốn chi phí tương đối bởi họ dẫn đầu trong thị phần toàn cầu. Trong trường hợp cao nhất, doanh nghiệp có thể có lợi thế chi phí trên diện rộng như vậy nếu như họ khác biệt hóa một hoạt động giá trị cụ thể và chi phí cho hoạt động này thực sự thấp hơn chi phí cho những doanh nghiệp không cố gắng trở thành độc nhất trong hoạt động đó. Đây là một lý do tại sao doanh nghiệp đôi khi có thể cùng lúc có chi phí thấp vừa có khác biệt hóa, như đã từng trình bày trong Chương 1.

Đôi lúc làm cho một hoạt động trở thành độc nhất cũng đồng thời làm giảm được chi phí. Ví dụ như tích hợp có thể làm một hoạt động trở thành độc nhất và cũng có thể làm giảm chi phí nếu tích hợp là yếu tố tác động đến chi phí. Tuy nhiên, nếu đồng thời đạt được khác biệt hóa và cắt giảm chi phí thì điều này có nghĩa là: (1) có thể doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp chưa khai thác hết tất cả các cơ hội để giảm chi phí; (2) trở thành độc nhất trong một hoạt động là điều không mong đợi trước đây; hoặc (3) một cải tiến cơ bản xuất hiện mà các đối thủ chưa tận dụng, chẳng hạn như một quy trình tự động mới vừa giảm chi phí vừa nâng cao chất lượng.

Các doanh nghiệp thường không khai thác được những cơ hội để cắt giảm chi phí thông qua điều phối các hoạt động có liên kết với nhau và việc điều phối này cũng tăng cường cho khác biệt hóa. Ví dụ như điều phối tốt các hoạt động báo giá, thu mua và lịch trình sản xuất có thể giảm được chi phí tồn kho và cùng lúc đó giảm thời gian hướng dẫn giao hàng. Sự kiểm tra trên diện rộng của nhà cung cấp có thể làm giảm chi phí kiểm tra của doanh nghiệp và đồng thời làm gia tăng độ tin cậy của sản phẩm sau cùng. Trên thực tế, những cơ hội không được khai thác để giảm chi phí thông qua các liên kết và có tác động đến chất lượng cũng là nguyên nhân đặt nền móng cho quan niệm thông thường rằng “chất lượng được thả nổi”. Tuy nhiên, vẫn tồn tại khả năng đồng thời vừa nâng cao khác biệt hóa vừa giảm chi phí vì các doanh nghiệp chưa khai thác hết cơ hội cắt giảm chi phí, chứ không phải vì khác biệt hóa là không tốn kém.

Do đó, nếu doanh nghiệp tích cực cắt giảm chi phí thì những nỗ lực để có sự độc nhất thường làm tăng thêm chi phí của họ. Tương tự như vậy khi những đối thủ đã bắt chước được sự cải tiến cơ bản thì doanh nghiệp chỉ có thể duy trì khác biệt hóa khi chấp nhận tăng thêm chi phí. Sau đó, để đánh giá chi phí cho khác biệt hóa, doanh nghiệp phải so sánh chi phí cho sự độc nhất trong một hoạt động với chi phí để ngang bằng với đối thủ cạnh tranh.

Giá trị dành cho người mua và khác biệt hóa

https://thuviensach.vn

Sự độc nhất sẽ không đưa đến khác biệt hóa nếu sự độc nhất này không có giá trị đối với người mua. Một doanh nghiệp thành công với khác biệt hóa phải tìm ra những phương pháp để sáng tạo ra giá trị cho người mua, từ đó đem lại mức giá bán vượt trội cao hơn những chi phí tăng thêm. Xuất phát điểm cho sự hiểu biết điều gì có giá trị đối với người mua chính là chuỗi giá trị của người mua. Những người mua có chuỗi giá trị bao gồm các hoạt động mà họ thực hiện, cũng như một doanh nghiệp và điều này đã trình bày trong Chương 2 [3]. Sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp là yếu tố thu mua đầu vào trong chuỗi giá trị của người mua. Ví dụ, thép là nguyên vật liệu thô được cắt, uốn, gia công bằng máy móc hoặc bằng cách nào đó; được chuyển hóa vào quy trình sản xuất của người mua để trở thành một phần của các thiết bị và đây mới là sản phẩm sau cùng. Chuỗi giá trị của người mua xác định phương pháp mà sản phẩm của doanh nghiệp được sử dụng thực sự cũng như xác định những tác động khác của doanh nghiệp đối với các hoạt động của người mua. Những điều này cũng xác định nhu cầu của người mua và làm nền móng cho khái niệm giá trị dành cho người mua và khác biệt hóa.

Mặc dù những chuỗi giá trị của người mua là khách hàng công nghiệp, thương mại hoặc các khách hàng là cơ quan tổ chức dễ hình dung nhất, nhưng các khách hàng cá nhân cũng có chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị của người tiêu dùng là chuỗi các hoạt động do hộ gia đình và những thành viên khác nhau trong đó thực hiện, trong đó sản phẩm và dịch vụ phù hợp với những hoạt động này. Để hiểu rõ một sản phẩm phù hợp với chuỗi giá trị của hộ gia đình như thế nào, người ta cần thiết phải nhận biết những hoạt động mà sản phẩm có liên quan đến trực tiếp hay gián tiếp, và một cách tiêu biểu là không phải mọi hoạt động mà hộ gia đình thực hiện. Một chiếc TV phục vụ nhu cầu giải trí cho nhiều thành viên trong hộ gia đình tại một số thời điểm trong

https://thuviensach.vn

ngày và đóng vai trò chỉ là “âm thanh nền” trong những thời điểm khác. Điểm đặc trưng là TV được bật lên và tắt đi nhiều lần trong ngày và người ta chuyển kênh thường xuyên. Còn đối với séc du lịch, chúng thường được mua với số lượng lớn tại ngân hàng và thỉnh thoảng được sử dụng khi đi nghỉ hay đi công tác . Việc trả lại các tờ séc (redeeming) không dùng hết sau chuyến đi thường liên quan đến việc phải quay lại ngân hàng, có nghĩa là rất nhiều tờ séc được giữ lại dành cho những chuyến đi sau. Chuỗi giá trị của người mua trong ngành thương mại, công nghiệp, các khách hàng là cơ quan tổ chức phản ánh chiến lược của họ và phương pháp để thực hiện, còn chuỗi giá trị của hộ gia đình thể hiện thói quen và nhu cầu của các thành viên. Tuy nhiên, điều gì là có giá trị đối với những loại khách hàng này lại xuất phát từ việc sản phẩm của doanh nghiệp và cách cung cấp nó tác động đến chuỗi giá trị của người mua như thế nào.

<-> Giá trị dành cho người mua

Một doanh nghiệp tạo ra giá trị dành cho người mua và điều này giải thích mức giá vượt trội (hoặc sự ưu tiên với mức giá ngang bằng) thông qua 2 cơ chế: [4]

- Hạ thấp chi phí của người mua [5]
- Nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua

Đối với người mua trong ngành công nghiệp, thương mại và người mua là các cơ quan tổ chức, khác biệt hóa đòi hỏi doanh nghiệp phải là nơi duy nhất có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho người mua bằng những phương pháp nào đó ngoài việc bán sản phẩm với giá thấp. Nếu một doanh nghiệp có thể giảm chi phí cho người mua của họ

https://thuviensach.vn

hoặc tăng cường hiệu quả hoạt động cho người mua, người mua sẵn lòng trả một mức giá vượt trội. Ví dụ như nếu các thiết bị được cung cấp bởi một đơn vị được đánh giá cao, người lắp ráp xe đạp có thể cải thiện sự khác biệt hóa và từ đó chào bán sản phẩm với giá vượt trội và sẵn lòng trả mức giá cao cho các thiết bị mua vào. Tương tự như vậy việc máy photocopy của Kodaks Ektaprint giảm được chi phí cho tài liệu hoàn chỉnh có sắp thứ tự với giấy đầu vào tuần hoàn và bấm kim tự động ngay trong máy, giảm được chi phí nhân sự cho khách hàng có nghĩa là khách hàng sẵn sàng trả mức giá cao cho máy photocopy này. Trong cả 2 trường hợp trên, doanh nghiệp đã có thể tăng cường lợi thế cạnh tranh cho khách hàng mặc dù họ không chào bán với giá thấp.

Nguyên lý này cũng tương tự đối với những người mua là hộ gia đình và các cá nhân tiêu dùng, mặc dù việc đo lường chi phí và hiệu quả hoạt động cụ thể của các khách hàng này thì tinh tế hơn. Đối với các người mua hộ gia đình, chi phí cho một sản phẩm bao gồm không những chi phí tài chính mà còn cả chi phí thời gian và tiện lợi. Chi phí thời gian của một người tiêu dùng phản ánh chi phí cơ hội khi sử dụng sản phẩm ở một tình huống khác, cũng như chi phí ẩn (chi phí ngầm) cho sự thất bại, phiền toái hoặc cố sử dụng. Giá trị dành cho người mua là kết quả của việc giảm bớt những loại chi phí này cho họ. Một tủ lạnh tiêu tốn ít điện năng hơn có thể yêu cầu một mức giá bán cao hơn. Một máy hút bụi tiết kiệm được thời gian hút bụi và dễ sử dụng cũng có giá trị hơn đối với các người mua. Tuy nhiên, sử dụng marketing trực tiếp để tiết kiệm thời gian mua sắm của khách hàng có thể sẽ không có giá trị nếu khách hàng thích đi mua sắm.

Nâng cao hiệu quả hoạt động của người tiêu dùng có liên quan đến nâng cao mức độ hài lòng hoặc đáp ứng được tốt hơn nhu cầu của họ. Ví dụ như nếu một TV có chất lượng hình ảnh tốt hơn và thời gian

https://thuviensach.vn

khởi động nhanh hơn đem đến sự thỏa mãn nhiều hơn cho người mua so với sản phẩm của các đối thủ khác thì người mua sẵn lòng trả mức giá vượt trội hơn. Tình trạng hoặc uy tín cũng quan trọng như là các đặc tính hoặc chất lượng của sản phẩm. Mặc dù rất khó đánh giá hiệu quả hoạt động của người tiêu dùng, chuỗi giá trị của họ sẽ đề xuất ra phương pháp chính yếu để đo lường sự thỏa mãn.

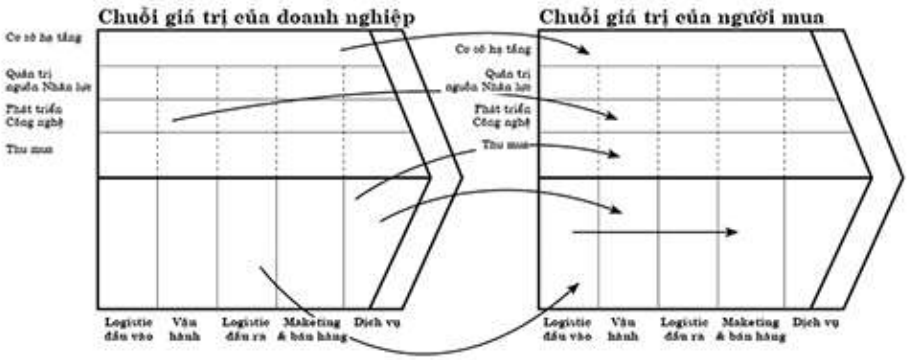
Những người mua trong ngành công nghiệp, thương mại và người mua là các cơ quan tổ chức đôi khi cũng giống như những người tiêu dùng trong các tình huống mà mục đích của họ không duy nhất chỉ là lợi ích hoặc phát triển thêm lợi nhuận. Những người mua sẽ đánh giá cao các nhà cung cấp đem lại sự hài lòng hoặc uy tín cho nhân viên của họ ngay cả khi điều này không đóng góp được gì cho lợi nhuận của công ty. Điều này phản ánh sự khác biệt thường tồn tại giữa mục tiêu của nhân viên và của công ty. Tương tự như vậy một bệnh viện đánh giá cao một thiết bị chẩn đoán giúp đem lại kết quả điều trị tốt hơn ngay cả khi bệnh viện không thu được thêm lợi nhuận từ việc này. Nó thể hiện 2 vấn đề: mục tiêu cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân tốt và nhiều bệnh viện là các tổ chức phi lợi nhuận. Nhiều tổ chức có những mục tiêu ngoài khả năng sinh lợi ngay khi họ là đơn vị hoạt động vì lợi nhuận, và có thể xâm nhập vào chuỗi giá trị của người mua.

<-> Chuỗi giá trị và giá trị dành cho người mua

Doanh nghiệp hạ thấp chi phí hoặc nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua thông qua những tác động từ chuỗi giá trị của doanh nghiệp lên chuỗi giá trị của người mua. Doanh nghiệp có thể gây ảnh hưởng lên chuỗi giá trị của người mua bằng cách đơn giản là cung cấp một yếu tố đầu vào cho một hoạt động của người mua đó. Tuy nhiên,

https://thuviensach.vn

thông thường thì sản phẩm của doanh nghiệp sẽ có cả tác động trực tiếp lẫn gián tiếp lên chuỗi giá trị của người mua, vượt xa hơn cả hoạt động mà sản phẩm đó thực sự được sử dụng trong đó. Ví dụ như trọng lượng là điều rất quan trọng đối với một chiếc máy đánh chữ khi nó cần di chuyển từ nơi này sang nơi khác mặc dù điều này sẽ không liên quan gì nếu như một người chỉ đơn giản nhìn nhận rằng hoạt động của người mua chỉ là đánh máy mà thôi. Hơn thế nữa, doanh nghiệp gây ảnh hưởng đến người mua không những chỉ thông qua các sản phẩm mà còn qua những hoạt động như hệ thống logistics, hệ thống đặt hàng đầu vào, lực lượng bán hàng và nhóm các kỹ thuật viên ứng dụng. Ngay cả những hoạt động của doanh nghiệp chỉ chiếm một tỷ lệ thấp trong tổng chi phí cũng có thể có tác động đáng kể đến khác biệt hóa. Đôi khi người mua có những liên hệ cá nhân với các hoạt động giá trị của doanh nghiệp (chẳng hạn như với đội ngũ bán hàng) trong khi ở các trường hợp khác thì người mua chỉ quan sát được kết quả của một nhóm các hoạt động (ví dụ như giao hàng đúng giờ tuyệt đối hay giao trễ). Như vậy giá trị mà doanh nghiệp tạo ra cho những người mua của họ được xác định bởi sự dàn xếp tổng thể các liên kết giữa chuỗi giá trị của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của người mua, thể hiện trong hình 4-2.



Hình 4-2. Những liên kết đại diện giữa chuỗi giá trị của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của người mua

https://thuviensach.vn

Một ví dụ thiết thực minh họa cho nhiều mối liên kết này là xe tải nặng. Một xe tải nặng ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí logistics của người mua – tùy vào năng lực chuyên chở của xe, sự dễ dàng khi chất hàng lên xe và khi dỡ hàng khỏi xe, chi phí nhiên liệu, và chi phí bảo trì. Năng lực chuyên chở sẽ ảnh hưởng đến tần số giao hàng của người mua. Xe tải cũng có thể đóng góp cho chất lượng của sản phẩm thông qua mức độ rung chuyển hàng hóa (khi chuyên chở) cũng như điều kiện nhiệt độ, độ ẩm trong khi vận chuyển. Xe tải cũng có thể tác động đến chi phí đóng gói của người mua, tùy vào khả năng che chắn cần thiết để tránh tổn thất. Sau cùng là xe tải có thể tăng thêm tác động đến việc nhận biết thương hiệu thông qua hình dáng của xe và vị trí nhìn thấy của logo sơn bên hông xe.

Không chỉ có bản thân chiếc xe tải gây tác động đến chuỗi giá trị của người mua mà còn nhiều hoạt động khác của nhà sản xuất xe tải cũng hầu như có ảnh hưởng đối với khách hàng. Khả năng về các phụ tùng thay thế ảnh hưởng đến thời gian chết mà người mua phải chịu. Các chính sách tín dụng ảnh hưởng đến chi phí tài chính của xe tải. Chất lượng của đội ngũ bán hàng tại doanh nghiệp sản xuất xe tải cũng quyết định sự hữu ích trong việc đề xuất quy trình bảo trì mới và vận hành xe tải. Tất cả các liên kết này giữa các hoạt động của nhà sản xuất xe tải và người mua đều có thể có tiềm năng làm tăng thêm hoặc giảm bớt chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua. Nguyên lý này vẫn đúng đối với những người mua là hộ gia đình.

Những liên kết thích đáng giữa doanh nghiệp và chuỗi giá trị của người mua phụ thuộc vào cách thức sản phẩm của doanh nghiệp thực sự được người mua sử dụng như thế nào, chứ không nhất thiết là cách thức thiết kế sử dụng sản phẩm đó. Ngay cả những sản phẩm được thiết kế cẩn thận nhất cũng có thể gây ra sự không hài lòng khi vận hành nếu như người mua không hiểu làm thế nào để cài đặt, đưa vào

https://thuviensach.vn

sử dụng hoặc bảo trì hoặc khi sản phẩm được sử dụng với mục đích không mong muốn. Ví dụ như một bà nội trợ sẽ có kết quả tệ hại khi chế biến các thực phẩm đông lạnh tại nhiệt độ không phù hợp. Tương tự như vậy, một cỗ máy sẽ sớm gặp trục trặc nếu không được châm dầu đúng chỗ.

Mọi tác động của doanh nghiệp lên chuỗi giá trị của người mua, kể cả mọi liên kết giữa doanh nghiệp và hoạt động giá trị của người mua, đều thể hiện cơ hội có thể để khác biệt hóa. Càng có nhiều tác động trực tiếp và gián tiếp của sản phẩm đối với chuỗi giá trị của người mua thì càng có nhiều khả năng để khác biệt hóa và cấp độ tổng thể để đạt được khác biệt hóa càng cao. Ví dụ như một nhà sản xuất xe tải với hiểu biết sâu sắc về những tác động của mình lên chuỗi giá trị của người mua sẽ không những có thể thiết kế xe tạo lợi ích nhiều hơn cho người mua mà còn thực hiện tốt hơn các hoạt động giá trị khác như dịch vụ, cung cấp phụ tùng và tài trợ.

Tiếp đến, khác biệt hóa xuất phát từ tất cả các liên kết giữa doanh nghiệp và người mua mà tại liên kết đó doanh nghiệp là độc nhất. Giá trị của sự độc nhất này trong một hoạt động giá trị chính là tác động trực tiếp và gián tiếp của hoạt động đó đối với chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua. Cấp độ tổng quát cho

https://thuviensach.vn

khác biệt hóa của doanh nghiệp là giá trị của sự độc nhất được tích lũy dành cho người mua trong suốt chuỗi giá trị. Giá trị tích lũy này có thể tính được và tạo ra giới hạn xa hơn dành cho mức giá vượt trội so với các đối thủ mà doanh nghiệp có thể yêu cầu. Vì doanh nghiệp nhất thiết phải chia sẻ phần giá trị tạo ra cho người mua để khuyến khích họ mua sản phẩm nên mức giá vượt trội thực sự sẽ phần nào ít hơn trong thực tế.

<-> Cắt giảm chi phí của người mua

Mọi việc có thể làm của doanh nghiệp để hạ thấp tổng chi phí của người mua khi sử dụng sản phẩm hoặc những chi phí khác của họ đều thể hiện một nền tảng có tiềm năng cho khác biệt hóa. Những hành động làm giảm bớt phần chi phí đáng kể trong hoạt động giá trị của người mua đều đem lại các cơ hội lớn nhất. Thường có nhiều phương pháp để giảm chi phí của người mua nếu doanh nghiệp có am hiểu đến chi tiết các hoạt động marketing, giao hàng và những hoạt động khác của mình tác động như thế nào đến chi phí của người mua.

Một doanh nghiệp có thể hạ thấp chi phí của người mua theo nhiều cách: [6]

https://thuviensach.vn

- Giảm bớt các chi phí giao hàng, lắp đặt hoặc tài trợ
- Hạ thấp mức yêu cầu cần thiết để sử dụng sản phẩm
- Giảm bớt các chi phí trực tiếp cho việc sử dụng sản phẩm, như là chi phí nhân công, nhiên liệu, chi phí bảo trì và khoảng không gian trống để sử dụng sản phẩm đó
- Giảm bớt các chi phí gián tiếp cho việc sử dụng sản phẩm hoặc những tác động của sản phẩm đến các hoạt động giá trị khác. Ví dụ như một thiết bị chiếu sáng có thể giảm chi phí vận chuyển của sản phẩm sau cùng
- Giảm bớt chi phí của người mua trong các hoạt động giá trị không liên quan đến sản phẩm thực tế
- Giảm bớt rủi ro khi sản phẩm hư hỏng và do đó là giảm bớt chi phí ước đoán cho sự cố này của người mua

Bảng 4-1 liệt kê vài phương pháp mà bản thân sản phẩm của doanh nghiệp có thể giảm bớt chi phí sử dụng trực tiếp của người mua. Bên cạnh việc giảm chi phí

https://thuviensach.vn

bằng những đặc tính của sản phẩm như minh họa trong Bảng trên, doanh nghiệp cũng có thể sử dụng nhiều hoạt động giá trị khác. Sự tin cậy trong công tác giao hàng sẽ làm giảm tồn kho cho người mua và thời gian hướng dẫn cung cấp phụ tùng ngắn sẽ làm giảm thời gian chết cho người mua. Quy trình đặt hàng và ra hóa đơn có thể giảm bớt các chi phí kế toán và thu mua cho khách hàng. Ví dụ như hệ thống đặt hàng trực tuyến dành cho các bệnh viện của American Hospital Supply cho phép các nhân viên kỹ năng thấp, lương không cao cũng có thể đặt hàng thay vì phải thông qua các đại lý thu mua. Doanh nghiệp cũng có thể cung cấp cho người mua lời khuyên hoặc các hỗ trợ kỹ thuật để giúp họ giảm chi phí. Ví dụ như Intel có hệ thống phát triển giúp khách hàng thiết kế thiết bị vi xử lý trong các sản phẩm của họ rẻ hơn và nhanh hơn. Doanh nghiệp cũng có thể nhận lấy các chức năng của người mua, với hiệu ứng tích hợp "tiến" vào trong chuỗi giá trị của người mua. Chẳng hạn như trong ngành bán sỉ, Napco dự trữ sẵn các kệ, bảng giá hàng hóa và thay thế ngay những mặt hàng bán chậm cho các khách hàng của họ.

https://thuviensach.vn

BẢNG 4-1. Những đặc tính minh họa của sản phẩm làm giảm chi phí sử dụng trực tiếp của người mua

YẾU TỐ KHÁC BIỆT HÓA	VÍ DỤ
Giảm bớt yêu cầu cần thiết để sử dụng sản phẩm mà vẫn đạt hiệu quả tương tự (kể cả tỷ lệ phế phẩm)	Tấm thép được cắt theo kích thước yêu cầu
Thời gian sản xuất nhanh	Dụng cụ kết dính dán nhanh
Chi phí lao động thấp khi sử dụng (lao động đầu vào thấp, cần ít đào tạo hoặc lao động kỹ năng thấp)	Tổng đài điện thoại tự động
Giảm khối lượng đầu vào hoặc những thiết bị phụ trợ khác cần có (ví dụ như nhiên liệu, điện, thiết bị cản nhiễu …)	Tủ lạnh tiết kiệm nhiên liệu
Giảm bớt yêu cầu bảo trì/phụ tùng hoặc dễ dàng bảo trì	Máy photocopy có độ tin cậy cao
Giảm bớt thời gian chết hoặc thời gian nhàn rỗi	Tàu chở hàng có tốc độ xếp hàng lên

https://thuviensach.vn

	tàu cao
Ít đòi hỏi điều chỉnh hoặc giám sát	Sơn đồng chất
Giảm bớt chi phí hư hỏng hoặc rủi ro	Thiết bị chống nổ tại các giếng dầu
Giảm bớt chi phí lắp đặt	Vật liệu lợp mái 1 lớp
Đòi hỏi ít kiểm tra đầu vào	Bán dẫn
Thời gian cài đặt nhanh	Dụng cụ máy móc được lập trình
Thời gian sản xuất nhanh	Hợp kim nhôm với thành phần theo yêu cầu
Giảm rủi ro do làm hỏng các sản phẩm khác	Thiết bị lọc
Giá trị trao đổi cao hơn	Xe hơi có độ bền cao

https://thuviensach.vn

Tương thích với nhiều thiết bị phụ trợ khác	Máy tính cá nhân

Nhiều thí dụ rộng hơn sẽ minh họa việc doanh nghiệp làm như thế nào để giảm bớt chi phí của người mua và đạt được khác biệt hóa. Như đã nhắc đến trước đây, máy photocopy của Kodak làm giảm chi phí của người mua bằng việc tạo ra những bản sao được sắp theo thứ tự và bấm ghim tự động. Người đi đầu Xerox lại chỉ quan tâm nhiều đến tốc độ sao chụp và đã không nhận ra đầy đủ các chi phí của người sử dụng máy photocopy. Trong ngành vận tải, Bekins đã chào bán dịch vụ đảm bảo đưa đón, giá cố định cho một hành trình như đã báo giá trước và 100 US$ dành cho khách hàng nếu như chuyến xe không xuất hiện đúng giờ và các mức bồi hoàn cho hàng hóa bị tổn thất tính trên chi phí thay thế thay vì trên giá mua. Tất cả các điều này làm giảm chi phí trực tiếp và gián tiếp của hành trình (và đương nhiên cũng làm tăng thêm thiện cảm từ khách hàng). Trong ngành các dụng cụ kết dính (fastener), Velco sử dụng hệ thống gồm nhiều móc plastic nhỏ gắn vào một tấm có sớ. Dụng cụ gắn dính của Velco dễ lắp đặt hơn những hình thức khác và loại

https://thuviensach.vn

bỏ nhu cầu cần có các nhân công tay nghề cao trong các khâu tại dây chuyền lắp ráp của người mua.

Để tìm kiếm các cơ hội cắt giảm chi phí cho người mua, một doanh nghiệp cần xây dựng biểu đồ chi tiết để nhìn thấy sản phẩm dịch chuyển như thế nào hoặc tác động đến chuỗi giá trị của người mua như thế nào, trong đó bao gồm cả tồn kho của người mua, sự vận hành, phát triển công nghệ của họ và các hoạt động hành chính khác. Doanh nghiệp cần làm quen với mọi sản phẩm khác hoặc đầu vào cho sản phẩm được sử dụng kèm theo, và hiểu rõ sản phẩm của mình tương tác như thế nào với chúng. Doanh nghiệp cũng phải nhận biết mọi hoạt động giá trị trong chuỗi giá trị có tác động đến chuỗi giá trị của người mua.

<-> Nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua

Nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua sẽ dựa trên sự hiểu biết điều gì là kết quả mong muốn khi đứng trên quan điểm của người mua. Nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua trong ngành công nghiệp, thương mại và các cơ quan tổ chức phụ thuộc vào điều gì tạo ra sự khác biệt với khách hàng của họ. Theo đó,

https://thuviensach.vn

người ta cần hiểu rõ nhu cầu của các khách hàng, của người mua, qua việc phân tích tương tự như khi phân tích chuỗi giá trị của người mua. Một xe tải được bán cho công ty hàng tiêu dùng để vận chuyển hàng hóa đến các cửa hàng bán lẻ là ví dụ minh họa cụ thể. Nếu cửa hàng bán lẻ mong muốn được giao hàng đều đặn, công ty hàng tiêu dùng sẽ quan tâm đến năng lực vận chuyển của xe tải để giao hàng với chi phí hợp lý nhất. Tương tự như vậy khi bán sản phẩm cho các nhà sản xuất xe hơi, Velco đã đạt được khác biệt hóa bởi thiết bị kết dính của họ linh hoạt hợn và cho phép nhiều thiết kế nội thất trong xe hơi được người tiêu dùng đánh giá cao.

Nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua trong ngành công nghiệp, thương mại hoặc cơ quan tổ chức cũng có thể dựa trên việc giúp đỡ họ đáp ứng những mục tiêu phi kinh tế như địa vị, hình ảnh hoặc uy tín. Ví dụ như trong ngành xe tải nặng, PACCAR đạt cấp độ khác biệt hóa cao với những xe tải Kenworth “K-Whopper” của họ bằng cách chế tạo các bộ phận thủ công một cách cẩn thận và điều chỉnh những quy cách sao cho phù hợp với yêu cầu của từng khách hàng cá nhân. Những điều này không mấy tác động đến hiệu

https://thuviensach.vn

quả kinh tế của xe tải. Tuy nhiên nhiều người mua Kenworth là người tự vận hành xe và họ muốn tăng giá trị của mình từ hình dáng bên ngoài và hình ảnh thương hiệu trên xe tải.

Với những sản phẩm bán cho người tiêu dùng, nâng cao hiệu quả hoạt động tùy thuộc vào việc thỏa mãn tốt hơn các nhu cầu. Séc du lịch của các khách của American Express được sử dụng trong hàng loạt các hoạt động tiêu dùng mà trong đó nhu cầu tiền mặt là không thường xuyên, kế hoạch đi lại thay đổi, các ngân hàng không phải luôn sẵn sàng phục vụ và tồn tại rủi ro bị thất lạc hoặc mất cắp. American Express khác biệt hóa chính mình bởi vì khách hàng của họ đánh giá cao việc đảm bảo nhận được tiền (redemption) tại bất cứ nơi đâu cũng như việc nhanh chóng đổi lại các tờ séc đã mất. American Express cung cấp dịch vụ trả tiền dễ dàng tại mọi nơi thông qua nhiều văn phòng trên khắp thế giới và có thời gian hoạt động nhiều giờ trong ngày.

<-> Nhận thức của người mua về giá trị

Cho dù doanh nghiệp cung cấp bất cứ giá trị nào cho những người mua của họ thì người mua cũng thường có

https://thuviensach.vn

khoảng thời gian khó khăn để đánh giá trước điều đó. Ví dụ như ngay cả chiếc xe tải được người mua kiểm tra kỹ lưỡng và lái thử cũng không cho phép họ đánh giá toàn diện về tính tiện lợi của xe, độ bền, mức sử dụng nhiên liệu và tần số sửa chữa. Để có hiểu biết chi tiết về việc sản phẩm thực tế tác động đến chi phí hoặc hiệu quả hoạt động của người mua như thế nào, người ta cần có các kinh nghiệm sâu rộng trong việc sử dụng sản phẩm đó. Hơn thế nữa, người mua thường không thể đo lường toàn diện hoặc chính xác hoạt động của một doanh nghiệp và sản phẩm ngay cả sau khi đã mua và sử dụng sản phẩm đó.

Sau đó, người mua thường không hiểu hết mọi phương pháp mà nhà cung cấp, thực sự hoặc có tiềm năng, cắt giảm chi phí hoặc cải thiện hiệu quả hoạt động cho họ - đó là do người mua thường không biết họ nên trông đợi điều gì từ nhà cung cấp. Khi người mua có thể hiểu rõ hơn những ảnh hưởng trực tiếp của doanh nghiệp lên chuỗi giá trị của mình, họ lại không nhận ra những ảnh hưởng gián tiếp hoặc cách thức mà những hoạt động khác ngoài sản phẩm của nhà cung cấp tác động đến họ. Đôi khi người mua có thể nhận thức quá nhiều giá trị mà không nhận thức vừa đủ. Ví

https://thuviensach.vn

dụ như đôi khi người mua chỉ nhìn thấy giá của sản phẩm khi đo lường giá trị của nó và không cộng thêm những chi phí ẩn, chẳng hạn như cước phí vận chuyển hoặc chi phí lắp đặt. Vì thế, trong việc xác định cấp độ ảnh hưởng do khác biệt hóa, nhận thức của người mua về doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp là quan trọng y như thực tế những gì doanh nghiệp đang chào bán. Hơn nữa, những hiểu biết không đầy đủ của người mua về điều gì là có giá trị đối với họ có thể trở thành một cơ hội tốt cho các chiến lược khác biệt hóa, vì doanh nghiệp có thể đưa ra trước một hình thái khác biệt hóa mới và hướng dẫn người mua đánh giá việc này.

Hiểu biết không đầy đủ của người mua cũng hàm ý rằng khác biệt hóa thực sự đạt được phần nào dựa trên cơ sở: người mua sử dụng các yếu tố để suy luận hoặc đánh giá doanh nghiệp sẽ có thể giúp họ giảm chi phí hoặc nâng cao hiệu quả hoạt động so sánh tương đối với đối thủ hay không (hoặc doanh nghiệp có đang thực hiện điều này hay không). Những người mua sử dụng các chỉ số như quảng cáo, danh tiếng, bao bì đóng gói, tính chuyên nghiệp, bề ngoài và tính cách của các nhân viên, sự hấp dẫn của các tiện ích và thông tin cung cấp

https://thuviensach.vn

khi thuyết trình bán hàng để suy luận giá trị mà doanh nghiệp sẽ hoặc đang tạo ra. Tôi gọi những yếu tố mà người mua dùng để suy luận này là dấu hiệu của giá trị.

Một vài dấu hiệu của giá trị đòi hỏi doanh nghiệp phải gánh chịu thêm phí tổn (bao bì đóng gói, quảng cáo chẳng hạn) trong khi những dấu hiệu khác phản ánh sự tích lũy thiện cảm hoặc danh tiếng mà doanh nghiệp đã xây dựng được theo thời gian. Tương tự như vậy vài dấu hiệu của giá trị không được doanh nghiệp kiểm soát trực tiếp (ví dụ như tin đồn truyền miệng). Trong nhiều ngành, việc đưa ra dấu hiệu là cần thiết để bộc lộ các chi phí ẩn trong sản phẩm mà tại đó doanh nghiệp có lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh và cũng để thể hiện ra ngoài những lợi ích chưa được nhận biết. Trong vài ngành, nếu không muốn nói là nhiều ngành, dấu hiệu của giá trị cũng quan trọng như giá trị thực sự tạo ra trong việc xác định khác biệt hóa đã được nhận biết. Điều này đặc biệt đúng khi tác động của doanh nghiệp lên chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua là chủ quan, gián tiếp, hoặc khó lượng hóa, khi người mua là khách hàng mới sử dụng lần đầu, người mua không am hiểu nhiều, hoặc thường xuyên mua lại. Những ví dụ dễ hiểu là dịch vụ pháp lý, mỹ phẩm và dịch vụ tư vấn.

https://thuviensach.vn

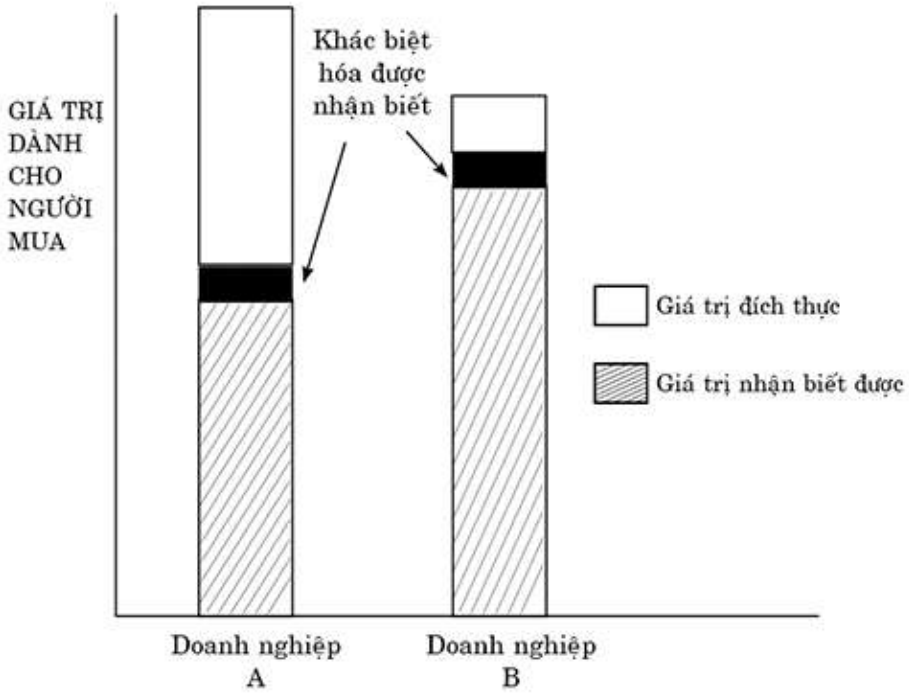
Tuy nhiên, nhu cầu đưa ra dấu hiệu giá trị thì tồn tại trong hầu hết mọi ngành nghề.

Những người mua sẽ không trả cho giá trị mà họ không nhận thức được, bất kể thực tế giá trị đó như thế nào. Do đó, mức giá vượt trội mà doanh nghiệp yêu cầu sẽ phản ánh cả hai vấn đề: giá trị thực tế chuyển cho người mua và giới hạn mà người mua nhận thức được giá trị đó. Hình 4-3 minh họa trên sơ đồ điều này. Một doanh nghiệp chỉ chào bán một giá trị khiêm tốn nhưng đưa ra dấu hiệu hiệu quả hơn sẽ có thể đòi hỏi một mức giá vượt trội hơn một doanh nghiệp khác (doanh nghiệp này dù trao cho khách hàng giá trị cao hơn nhưng lại đưa ra dấu hiệu quá kém).

Trong dài hạn thì mức giới hạn trên (upper limit) của mức giá vượt trội mà doanh nghiệp có thể đòi hỏi phản ánh tác động thực tế lên giá trị dành cho người mua – tác động đến chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua trong mức so sánh tương đối với các đối thủ cạnh tranh khác. Thông qua việc đưa ra dấu hiệu giá trị một cách hiệu quả, doanh nghiệp có thể yêu cầu một mức giá vượt qua giá trị trong thời gian ngắn. Tuy nhiên, sau cùng thì việc doanh nghiệp không trao được giá trị nhận thức để phù hợp với giá cả của mình cũng sẽ được

https://thuviensach.vn

nhận thấy, phần nào thông qua những nỗ lực của các đối thủ cạnh tranh [7]. Tuy nhiên, điều ngược lại thì chưa hẳn đúng. Nếu không đưa ra dấu hiệu giá trị của mình một cách hiệu quả, doanh nghiệp có thể sẽ không bao giờ nhận ra mức giá vượt trội xứng đáng với giá trị thực của mình.



Hình 4-3. Giá trị thực tế và giá trị nhận thức được của người mua

<-> Giá trị dành cho người mua và người mua thực sự

Doanh nghiệp hoặc hộ gia đình không mua sản phẩm nào cả, chỉ có các cá nhân đưa ra quyết định mới thực hiện điều đó. Những người ra quyết định này đánh giá và nhận thức cả giá trị thực lẫn dấu hiệu của giá trị.

https://thuviensach.vn

Việc xác định cá nhân hoặc các cá nhân cụ thể ra quyết định mua sản phẩm sẽ tác động, nếu không muốn nói là quyết định, đến giá trị gắn liền trong sản phẩm đó. Những người ra quyết định không nhất thiết phải là người trả tiền (ví dụ như bác sỹ chọn lựa thuốc, chứ không phải là bệnh nhân) và có thể khác với người sử dụng sản phẩm (ví dụ như đại lý thu mua sẽ chọn sản phẩm sử dụng trong nhà máy). Kênh phân phối cũng có quyết định riêng về việc có nên tồn kho các sản phẩm của doanh nghiệp hoặc có nên xem doanh nghiệp là nhà cung cấp được trông đợi hay không.

Những người ra quyết định khác nhau sẽ đánh giá nhiều thứ khác nhau về nhà cung cấp; và sử dụng nhiều dấu hiệu khác nhau để đánh giá. Ví dụ như một đại lý thu mua sẽ không đánh giá cao sự tin cậy của sản phẩm như một quản lý nhà máy bởi vì đại lý thu mua sẽ không gắn nhiều với kết quả khi sản phẩm thu mua gặp trục trặc. Đại lý này còn được khuyến khích thêm để giữ chi phí thu mua ở mức tối thiểu. Thường có nhiều người ra quyết định mua cho một sản phẩm. Tiêu biểu như cả người chồng lẫn người vợ đều tham gia quyết định mua nhà, và đại lý lẫn người môi giới du lịch đều có thể đóng vai trò trong việc lựa chọn hãng hàng

https://thuviensach.vn

không và khách sạn. Tương tự như vậy, phòng thu mua và kỹ sư kế hoạch thường cùng nhau chọn lựa những bộ phận của thiết bị sản xuất. Có nhiều cá nhân thường tác động đến người ra quyết định mặc dù họ không trực tiếp tham gia vào quyết định này. Những cá nhân này có thể bác bỏ một nhà cung cấp, bất kể họ không có quyền lựa chọn.

Tiếp đến, xác định giá trị mà doanh nghiệp tạo ra cho người mua và các dấu hiệu của giá trị mà người mua sử dụng sẽ dựa trên việc nhận ra người mua thực sự. Quy trình để xác định người mua thực sự thường nêu ra sự đo lường hiệu quả mới mà không biểu hiện ra ngoài ngay lập tức nếu người mua được xem là doanh nghiệp hoặc hộ gia đình. Việc đo lường này bao gồm những yếu tố như uy tín, quan hệ cá nhân với nhân sự của nhà cung cấp được họ đánh giá chủ quan, và mong muốn tránh khỏi những rủi ro cá nhân khi quyết định mua bằng cách chọn một nhà cung cấp nổi tiếng. Ví dụ như IBM đã khai thác vị thế của họ như là một nhà cung cấp cho sự lựa chọn “an toàn”, cũng như Kodak với các sản phẩm máy ảnh nghiệp dư. Kiến thức chuyên sâu và các thông tin sẵn có của các người mua thực sự cũng tạo nên những dấu hiệu giá trị nào sẽ có sức thuyết

https://thuviensach.vn

phục – một kỹ sư sẽ sử dụng những thông tin kỹ thuật công khai và quảng cáo trên các tạp chí kỹ thuật như là dấu hiệu, còn một nhân viên kế toán có thể bị ảnh hưởng mạnh hơn từ những người bán hàng thanh lịch và các brochure hào nhoáng.

<-> Tiêu chuẩn mua của người mua

Áp dụng những nguyên lý nền tảng của giá trị dành cho người mua trên đây vào những ngành cụ thể sẽ cho kết quả là xác định được tiêu chuẩn mua của người mua – đó là những đặc tính cụ thể của doanh nghiệp để tạo ra giá trị thực tế hoặc giá trị nhận thức được của người mua. Các tiêu chuẩn mua của người mua có thể được chia làm 2 loại sau:

- *Các tiêu chuẩn sử dụng (use criteria)* . Tiêu chuẩn mua xuất phát từ phương pháp mà một nhà cung cấp tác động đến giá trị thực sự dành cho người mua thông qua việc giảm bớt chi phí hoặc gia tăng hiệu quả hoạt động cho họ. Tiêu chuẩn sử dụng bao gồm những yếu tố như chất lượng sản phẩm, đặc tính của sản phẩm, thời gian giao hàng và những hỗ trợ kỹ thuật ứng dụng.

https://thuviensach.vn

° *Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết (signaling criteria)* . Tiêu chuẩn mua xuất phát từ các dấu hiệu giá trị hoặc các phương tiện mà người mua sử dụng để suy luận hoặc đánh giá giá trị thực sự của nhà cung cấp. Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết bao gồm những yếu tố như quảng cáo, sự hấp dẫn của các tiện ích và danh tiếng.

Tiêu chuẩn sử dụng là các đo lường đặc trưng cho điều gì tạo ra giá trị cho người mua. Tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết là các đo lường việc người mua lĩnh hội như thế nào từ sự tồn tại của giá trị. Trong khi các tiêu chuẩn sử dụng có khuynh hướng hướng vào sản phẩm của nhà cung cấp, logistics đầu ra và các hoạt động dịch vụ thì tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết thường xuất phát từ các hoạt động marketing. Dù sao đi nữa thì mỗi phòng chức năng của doanh nghiệp (và hầu như mọi hoạt động giá trị) đều có thể tác động đến cả 2 loại tiêu chuẩn này.

Mức giá vượt trội mà doanh nghiệp có thể yêu cầu sẽ tùy thuộc vào sự thay đổi của tính độc nhất trong việc đáp ứng cả 2 loại tiêu chuẩn trên. Một lỗi thường thấy là người ta chỉ cho thấy tiêu chuẩn sử dụng mà không

https://thuviensach.vn

đáp ứng các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết; điều này sẽ làm mòn đi nhận thức của người mua về giá trị của doanh nghiệp. Còn nếu chỉ cho thấy tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết mà không đáp ứng tiêu chuẩn sử dụng cũng thường không thành công vì sau cùng thì người mua cũng nhận ra nhu cầu thực sự của họ đã không được thỏa mãn.

Sự tương phản giữa tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết thường khá phức tạp, vì có nhiều hoạt động của doanh nghiệp đóng góp cho việc đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng cũng như hỗ trợ cho các dấu hiệu của giá trị. Ví dụ như một đội ngũ bán hàng thanh lịch có thể vừa đưa ra dấu hiệu giá trị vừa là nguồn đáng giá cho các kiến thức ứng dụng nhằm giảm bớt chi phí cho người mua. Tương tự, danh tiếng của thương hiệu có thể đáng giá cho người mua vì nó tháo gỡ mọi phàn nàn nếu như nhà cung cấp không thực hiện (“sao bạn có thể than phiền tôi khi tôi chọn IBM?”). Tuy nhiên, bất chấp các tình huống này thì điều sống còn ở đây là cần phải tách biệt các tiêu chuẩn sử dụng với các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết và những hoạt động của doanh nghiệp có góp phần cho cả 2 loại tiêu chuẩn này, vì chỉ có tiêu chuẩn sử dụng mới thể

https://thuviensach.vn

hiện nguồn gốc thực sự của giá trị dành cho người mua. Thực chất là người mua không trả tiền cho các dấu hiệu của giá trị. Một doanh nghiệp cần phải hiểu rõ mình đã đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng và giá trị tạo ra như thế nào để xác định mức giá vượt trội thích hợp. Giá trị của việc đáp ứng các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết lại được đo lường theo cách khác. Giá trị này là phần đóng góp nhiều bao nhiêu để người mua nhận biết được giá trị đã được tạo ra nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng của họ.

TIÊU CHUẨN SỬ DỤNG

Tiêu chuẩn sử dụng xuất phát từ các liên kết giữa chuỗi giá trị của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của người mua, như đã trình bày trên đây. Do những liên kết này là rất nhiều nên thường có nhiều tiêu chuẩn sử dụng vượt ra khỏi những đặc điểm vật chất của sản phẩm. Tiêu chuẩn sử dụng có thể bao hàm sản phẩm thực tế (ví dụ như hương vị của Dr Pepper khác với Coca Cola và Pepsi) hoặc bao hàm hệ thống mà doanh nghiệp phân phối và hỗ trợ các sản phẩm ngay cả khi bản thân sản phẩm không có sự khác biệt hóa. Khi sự tương phản giữa sản phẩm và các hoạt động giá trị chỉ

https://thuviensach.vn

là vấn đề của trình độ, nó vẫn rất quan trọng vì các hoạt động giá trị khác thường cung cấp nhiều phép đo lường hơn để tiến hành khác biệt hóa, hơn là làm trên sản phẩm thực. Những hoạt động giá trị khác ngoài những hoạt động gắn liền với sản phẩm có thể là một nguồn gốc quan trọng cho khác biệt hóa vì nhiều doanh nghiệp có xu hướng phải quan tâm tới sản phẩm thực tế trước đã. Các tiêu chuẩn sử dụng cũng bao gồm cả quy cách mà sản phẩm đạt được (hoặc do những hoạt động giá trị khác có được) lẫn sự ổn định mà doanh nghiệp đáp ứng những quy cách đó (tuân thủ quy cách). Sự tuân thủ quy cách này cũng quan trọng bằng hoặc hơn quy cách, mặc dù nó thường không được chú ý như một yếu tố khác biệt hóa.

Tiêu chuẩn sử dụng cũng có thể bao gồm cả các yếu tố vô hình như phong cách, uy tín, trạng thái nhận biết và ý nghĩa của thương hiệu (ví dụ như người thiết kế đồ jeans), nhất là trong hàng tiêu dùng. Các tiêu chuẩn sử dụng vô hình thường xuất phát từ một số động cơ mua hàng, đôi khi không mang tính kinh tế theo nghĩa hẹp. Chẳng hạn khả năng của sản phẩm rượu vodka Smirnoff có được một mức giá vượt trội (dù thực chất đây là 1 sản phẩm rất phổ thông!) về cơ bản là do hoàn

https://thuviensach.vn

cảnh xã hội, nơi đó người ta uống nhiều rượu. Người mua muốn được nhìn nhận là người dùng vodka sành điệu hoặc được đãi vodka cho khách khứa coi loại Smirnoff này là sành điệu. Những tiêu chuẩn sử dụng vô hình thường gắn liền với người tiêu dùng và chúng cũng trở nên quan trọng với các người mua khác. Ví dụ như việc sở hữu một chiếc máy bay phản lực Gulfstream III, loại dành cho doanh nhân, có thể đưa đến uy tín đáng kể trước các đối tác. Các tiêu chuẩn sử dụng vô hình thì quan trọng đối với sản phẩm trong ngành công nghiệp, thương mại hoặc sản phẩm dành cho cơ quan tổ chức, nơi đây những người mua thực sự là các cá nhân có sự suy xét kỹ lưỡng khi mua sản phẩm.

Sau cùng, tiêu chuẩn sử dụng có thể bao gồm các đặc tính của kênh phân phối, hoặc các giá trị "xuôi dòng". Bởi vì các kênh phân phối có thể đóng góp cho khác biệt hóa nên tiêu chuẩn sử dụng phản ánh những nội dung này tại những mảng như dịch vụ hoặc tín dụng do kênh phân phối cung cấp. Thêm vào đó, các kênh phân phối sẽ có tiêu chuẩn sử dụng riêng của họ để đo lường nguồn gốc của giá trị khi thương lượng với doanh nghiệp. Ví dụ như các kênh phân phối thường muốn

https://thuviensach.vn

được cấp tín dụng, được đáp ứng các yêu cầu hoặc hỗ trợ kỹ thuật mà những người mua sau cùng không chú ý đến điều này.

Do hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng có thể bị tác động bởi việc người mua thực sự sử dụng sản phẩm như thế nào, một phần thách thức của doanh nghiệp là đảm bảo được sản phẩm của họ được sử dụng theo cách mà tại đó cho phép doanh nghiệp thực hiện được năng lực của mình. Điều này có thể bị tác động bởi thiết kế của sản phẩm, bao bì đóng gói và huấn luyện sử dụng. Ví dụ như các van kiểm soát dòng chảy thường được thiết kế để không bị xoắn quá mức. Những yếu tố cải thiện cơ hội để sản phẩm được sử dụng đúng như mong muốn thường trở thành những tiêu chuẩn sử dụng. Chúng có thể là những nền tảng đầy tiềm năng để khác biệt hóa vì doanh nghiệp thường giả định rằng sản phẩm của họ được sử dụng đúng như dự định.

CÁC TIÊU CHUẨN DẤU HIỆU NHẬN BIẾT

Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết phản ánh các dấu hiệu của giá trị có tác động đến nhận thức về năng lực của doanh nghiệp để đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng từ

https://thuviensach.vn

phía người mua. Các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện, cũng như các thuộc tính khác, đều có thể là các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết. Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết giúp cho nhà cung cấp cụ thể được xem xét và/hoặc đóng vai trò quan trọng trong quyết định mua hàng cuối cùng của người mua. Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết điển hình bao gồm:

- danh tiếng hoặc hình ảnh
- quảng cáo tích lũy
- trọng lượng hoặc hình thức của sản phẩm
- bao bì đóng gói và nhãn mác
- bề ngoài và kích thước của các tiện ích
- thời gian đã hoạt động kinh doanh
- tình trạng cơ bản
- danh sách khách hàng
- thị phần
- giá cả (nếu giá cả có hàm ý chất lượng)
- nhận biết về công ty mẹ (quy mô, sự ổn định tài chính, v…v…)

https://thuviensach.vn

- gây ấn tượng với đội ngũ lãnh đạo cấp cao của bên mua

Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết thường rất tinh tế. Ví dụ như nước sơn trên một thiết bị y khoa có thể có ảnh hưởng quan trọng đến nhận thức của người mua về chất lượng ngay cả khi nước sơn có rất ít hoặc không ảnh hưởng gì đến hiệu quả hoạt động của thiết bị. Tương tự như vậy, sự mở rộng nhãn hiệu vào trong lĩnh vực bột giặt của Arm & Hammer đã được phần nào nhìn nhận là khác biệt hóa vì hộp của doanh nghiệp này nặng hơn các đối thủ cạnh tranh còn khối lượng giặt thì vẫn không khác biệt gì.

Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết là quan trọng nhất khi người mua có những khoảng thời gian khó khăn để đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, hoặc họ không mua thường xuyên, hoặc sản phẩm được sản xuất theo quy cách của người mua và do đó những thông số từ khách hàng trong quá khứ sẽ là không toàn diện để sử dụng trong tương lai. Ví dụ như trong các dịch vụ chuyên nghiệp thì các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết là vô cùng quan trọng. Các dịch vụ này nói chung được điều chỉnh theo yêu cầu khách hàng (customized)

https://thuviensach.vn

và chỉ thực sự hoạt động sau khi người mua đã mua chúng. Kết quả là các doanh nghiệp dịch vụ thành công đều rất chú ý đến những điều như việc trang trí văn phòng và ngoại hình của các nhân viên. Một ngành khác có các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết quan trọng là đàn piano, khi nhiều người mua không đủ am hiểu hoặc không đủ tự tin để đánh giá chính xác chất lượng. Steinway, một nhà sản xuất khác biệt hóa, đã nhận ra rằng piano được các nhạc công trong buổi hòa nhạc sử dụng là tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết mạnh mẽ. Steinway duy trì một "ngân hàng piano" với những cây đàn dương cầm cánh (grand piano) trên khắp Hoa Kỳ và các nghệ sỹ có thể sử dụng chúng trong các buổi hòa nhạc, với chi phí thấp [8]. Kết quả là Steinway đã phát triển mối quan hệ rất tốt với các nghệ sỹ và nhiều buổi hòa nhạc được biểu diễn trên các đàn piano của họ.

Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết cũng xuất phát từ nhu cầu tăng cường nhận thức của người mua về doanh nghiệp ngay sau khi sản phẩm đã được mua. Những người mua thường cần được liên tục khẳng định là họ đã đúng đắn khi lựa chọn doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp đó. Họ cũng cần được hướng dẫn để đánh giá giới hạn mà một sản phẩm đáp ứng các tiêu

https://thuviensach.vn

chuẩn sử dụng của họ vì người mua thường không thể nhận biết sản phẩm đã đáp ứng nhu cầu của họ tốt như thế nào ngay cả sau khi đã mua, và họ không có đầy đủ dữ liệu hoặc không chú ý nghiêm túc đến hiệu quả hoạt động của sản phẩm. Giao tiếp thường xuyên để cho thấy sự đóng góp của doanh nghiệp đối với người mua thường có thể có tác động đáng kể lên sự khác biệt hóa [9].

Vài tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết gắn liền với một số tiêu chuẩn sử dụng cụ thể; trong khi các tiêu chuẩn khác lại mang tính hàm ý rằng nhà cung cấp đem đến một giá trị nào đó cho người mua. Ví dụ như quảng cáo có thể là điểm nhấn cho các đặc tính của sản phẩm còn danh tiếng của doanh nghiệp có thể ngụ ý với người mua rằng rất nhiều tiêu chuẩn của họ sẽ được thỏa mãn. Quan trọng là phải cố gắng vẽ ra được những liên kết giữa dấu hiệu của giá trị và tiêu chuẩn sử dụng cụ thể mà chúng đang đưa dấu hiệu. Điều này vừa giúp cho việc xác định những dấu hiệu giá trị tăng thêm vừa giúp doanh nghiệp hiểu biết chính xác các đặc tính đưa ra dấu hiệu mà họ cần chuyển tải. Ví dụ như nếu doanh nghiệp nhận ra rằng danh sách người mua của họ là dấu hiệu của sự tin cậy trong dịch vụ, doanh nghiệp có thể

https://thuviensach.vn

giới thiệu danh sách này theo hình thức nhấn mạnh tính tin cậy đó.

<-> Nhận biết các tiêu chuẩn mua

Nhận biết các tiêu chuẩn mua được bắt đầu với việc xác định người ra quyết định mua đối với sản phẩm của doanh nghiệp và các cá nhân khác tác động đến người ra quyết định. Các kênh phân phối cũng có thể là người mua trung gian và cũng cần được phân tích. Trước tiên, cần xác định các tiêu chuẩn sử dụng bởi vì các tiêu chuẩn này đo lường nguồn gốc của giá trị dành cho người mua; đồng thời chúng cũng thường xác định các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết. Người ta có nhiều phương pháp song song nhau để xác định tiêu chuẩn sử dụng. Tuy nhiên, thông thường người ta hay đề cao các nhận thức nội bộ về tiêu chuẩn sử dụng; mà chỉ phân tích trong nội bộ thì chưa đầy đủ. Không thể chấp nhận kết quả phân tích tiêu chuẩn mua của khách hàng nếu nó không bao gồm các liên hệ trực tiếp với các khách hàng. Tuy thế, ngay cả khi đã trao đổi với người mua – một việc thiết yếu – thì vẫn là chưa đầy đủ vì người mua thường không hiểu toàn bộ những phương pháp

https://thuviensach.vn

mà doanh nghiệp có thể tác động đến chi phí hoặc hiệu quả hoạt động của họ; và như thế người mua có thể chưa nói ra được sự thật. Sau đó, trong những nỗ lực tối đa để hiểu biết các tiêu chuẩn mua của khách hàng, doanh nghiệp phải xác định được chuỗi giá trị của khách hàng và tiến hành phân tích một cách hệ thống các liên kết đang có hoặc có tiềm năng giữa chuỗi giá trị của mình và chuỗi giá trị của khách hàng. Loại phân tích này không những có thể cho thấy những tiêu chuẩn sử dụng chưa được nhận diện mà còn chỉ ra cách tiếp cận khối lượng tương đối của các tiêu chuẩn sử dụng đã được biết đến.

Tiêu chuẩn sử dụng cần được xác định chính xác để trở nên có ích trong việc phát triển chiến lược khác biệt hóa. Nhiều doanh nghiệp nói về các tiêu chuẩn sử dụng của khách hàng với những từ ngữ mơ hồ như "chất lượng cao" hoặc "giao hàng". Tại mức tổng quát này, doanh nghiệp không thể tính toán được giá trị để đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng cho người mua, và cũng không biết làm thế nào để thay đổi hành vi của mình nhằm gia tăng giá trị dành cho người mua. Ví dụ như "chất lượng" có thể có ý nghĩa quy cách tốt hơn hoặc sự tuân thủ quy cách tốt hơn. Với McDonalds thì

https://thuviensach.vn

sự ổn định trong chất lượng của hamburger và khoai tây chiên qua thời gian và giữa các cửa hàng tại nhiều vị trí khác nhau cũng quan trọng như là hương vị và khối lượng khẩu phần. Cải thiện 2 nội dung trên đây có liên quan đến nhiều hành động của doanh nghiệp. Dịch vụ có thể mang nhiều ý nghĩa, bao gồm giải quyết khiếu nại, năng lực sửa chữa, thời gian trả lời các yêu cầu dịch vụ và thời gian giao hàng.

Việc hoạt động tốt để đáp ứng được các tiêu chuẩn sử dụng nên được lượng hóa nếu có thể. Chẳng hạn như chất lượng trong các thành phần của thực phẩm cần được đo lường theo cách có tính đến sự góp phần của các nguyên vật liệu mới lạ hoặc tỷ lệ chất béo [10]. Sự lượng hóa không chỉ buộc người ta suy xét kỹ lưỡng để xác định giá trị dành cho người mua chính xác là gì mà còn tạo điều kiện cho sự đo lường và giám sát các kết quả hoạt động của doanh nghiệp so với một tiêu chuẩn sử dụng cụ thể. Điều này thường cho kết quả là các hoạt động cũng như bản thân việc lượng hóa đều được cải tiến đáng kể. Việc lượng hóa này cũng cho phép doanh nghiệp tiếp cận được vị thế để đối mặt với các đối thủ cạnh tranh trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn quan trọng. Tiếp đến, doanh nghiệp có thể nghiên cứu

https://thuviensach.vn

các hoạt động thực tế để làm nền móng cho hoạt động của các đối thủ này.

Doanh nghiệp có thể tính được giá trị để đáp ứng mỗi tiêu chuẩn sử dụng bằng cách ước lượng mình đã tác động đến chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua như thế nào. Những tính toán này không thể không liên quan đến những đánh giá vốn là công cụ cần thiết để lựa chọn một chiến lược khác biệt hóa bền vững [11]. Xác định giá trị dành cho người mua để đáp ứng mỗi tiêu chuẩn sử dụng cho phép sắp xếp các tiêu chuẩn này theo thứ tự tầm quan trọng. Với vài tiêu chuẩn sử dụng thì doanh nghiệp chỉ cần đáp ứng giá trị ngay tại ngưỡng để thỏa mãn nhu cầu của người mua, còn với các tiêu chuẩn khác thì hiệu quả hoạt động nhiều hơn vẫn tốt hơn. Ví dụ như nếu một TV khởi động trong vòng 2 giây thì sẽ có lợi ích nhỏ tăng thêm khi thời gian này giảm xuống còn 1 giây. Tuy nhiên, hầu như là mọi tiêu chuẩn sử dụng đều đạt đến một mức mà tại đó lợi nhuận giảm xuống, sau đó những cải tiến thêm nữa thì không có giá trị hoặc sẽ thực sự hạ thấp giá trị dành cho người mua. Đáp ứng những tiêu chuẩn sử dụng cũng đòi hỏi sự chọn lựa tiêu chuẩn nào và bỏ qua các tiêu chuẩn nào khác. Tính toán giá trị dành cho người mua

https://thuviensach.vn

từ việc đáp ứng mỗi tiêu chuẩn sử dụng sẽ cho thấy điểm ngưỡng liên quan đến từng tiêu chuẩn, sự chọn lựa và từ bỏ các tiêu chuẩn, và giá trị dành cho người mua được tích lũy để gia tăng cải tiến trong việc đáp ứng này. Một doanh nghiệp có thể chỉ tự đánh giá sự cân bằng giữa giá trị của khác biệt hóa và chi phí của khác biệt hóa nếu như đã hiểu rõ những nội dung trên đây. Sự sắp xếp các tiêu chuẩn sử dụng trong điều kiện giá trị dành cho người mua để đáp ứng các tiêu chuẩn đó thường đi ngược lại với những hiểu biết thông thường.

Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết có thể được xác định bằng cách nắm bắt được quy trình mà người mua dùng để đánh giá khả năng tiềm tàng của doanh nghiệp khi đáp ứng những tiêu chuẩn sử dụng, cũng như là doanh nghiệp đáp ứng tốt như thế nào. Khảo sát mỗi tiêu chuẩn sử dụng để xác định những dấu hiệu có khả năng là cách xuất phát phù hợp. Ví dụ như nếu một tiêu chuẩn sử dụng là tính tin cậy trong việc giao hàng thì những hồ sơ giao hàng trong quá khứ và sự chứng thực của khách hàng có thể là những dấu hiệu của giá trị. Hai bước phân tích khác cũng cung cấp những hiểu biết sâu sắc về dấu hiệu của giá trị. Bằng cách phân tích kỹ

https://thuviensach.vn

quy trình mà khách hàng mua hàng, bao gồm cả những nguồn thông tin được tư vấn, những quy trình kiểm tra hoặc thử nghiệm đã tiến hành và những bước đi đến quyết định mua hàng, người ta sẽ nhìn thấy những dấu hiệu của giá trị rõ ràng hơn. Loại phân tích này sẽ cho kết quả là những chỉ số cho việc người mua sẽ tham khảo hoặc chú ý điều gì, kể cả những kênh phân phối. Một cách thích hợp để xác định tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết là xác định những điểm tiếp xúc chính yếu giữa doanh nghiệp và người mua, trước và cả sau khi mua hàng, luôn cả các kênh phân phối, các hội chợ, phòng kế toán và những điểm khác nữa. Mỗi điểm tiếp xúc đó đều thể hiện một cơ hội để tác động đến nhận thức của người mua về doanh nghiệp và theo đó là một khả năng cho tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết.

Cũng giống như các tiêu chuẩn sử dụng, các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết cần được xác định chính xác và theo hoạt động, nhằm định hướng cho chiến lược khác biệt hóa. Ví dụ trong một ngân hàng, bề ngoài của các tiện ích có thể đưa ra dấu hiệu giá trị thông qua sự ngăn nắp, ổn định và an toàn. Tại cửa hàng thiết kế quần áo, những xu hướng cho vẻ bề ngoài cần phải phù hợp hơn nữa. Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết khác

https://thuviensach.vn

nhau về mức độ quan trọng, và doanh nghiệp cần xếp loại các tiêu chuẩn này theo tiêu chí ảnh hưởng của chúng đến nhận thức của người mua để họ có thể lựa chọn sẽ trả nhiều đến mức nào. Thường thì rất khó để tính toán sự đóng góp của các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết cho mức giá được thừa nhận, nhưng cũng có thể tính được bằng việc tập trung vào các nhóm và phỏng vấn người mua. Giống như với những tiêu chuẩn sử dụng, việc đáp ứng các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết cũng có thể dần dần đạt đến ngưỡng mà tại đó lợi nhuận bắt đầu đi xuống. Ví dụ như các văn phòng của Opulent có lẽ đã làm "vỡ mộng" khách hàng khi doanh nghiệp này tạo vẻ bề ngoài lãng phí và không chuyên nghiệp.

Quy trình để xác định tiêu chuẩn mua của khách hàng là kết quả từ việc sắp xếp theo thứ tự và phân loại các tiêu chuẩn mua, như trong Hình 4-4 minh họa các tiêu chuẩn mua cho sản phẩm bánh kẹo chocolate. Mức giá nên được liệt kê trong danh sách tương ứng với sự xếp loại mà khách hàng đặt ra. Các tiêu chuẩn sử dụng và các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết xuất phát từ người mua sau cùng và kênh phân phối nên được chia ra, để nêu bật sự khác biệt có liên quan và làm rõ những hành

https://thuviensach.vn

động cần thiết để đáp ứng từng tiêu chuẩn này. Các tiêu chuẩn sử dụng cho cả người mua sau cùng và kênh phân phối có thể được chia ra thành những yếu tố làm giảm chi phí của người mua và những yếu tố nâng cao hiệu quả hoạt động của họ. Nếu như đáp ứng một tiêu chuẩn sử dụng đôi khi có thể vừa làm giảm chi phí vừa nâng cao hiệu quả hoạt động cho người mua thì thường chỉ có một hoặc phương thức sáng tạo giá trị khác là nổi trội – như trong ví dụ về chocolate: hương vị gắn liền với hoạt động của người mua còn khả năng luôn có sản phẩm nổi bật lên như là một công cụ đo lường chi phí mua sắm của khách hàng. Tiếp đến, tiêu chuẩn sử dụng có thể được chia nhỏ nữa thành những phần dễ đo lường và những phần mà người mua khó nhận biết và/hoặc khó lượng hóa (xem Hình 4-5).

	Các tiêu chuẩn sử dụng	Các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết
Người mua sau cùng	Hương vị Giá trị dinh dưỡng Kết cấu bề mặt Vẻ bên ngoài Giá Khả năng luôn có hàng Kích thước bao bì	Quảng cáo Tự định vị Trưng bày trong cửa hàng Khả năng luôn có sản phẩm
Kênh phân phối	Tốc độ xử lý đơn hàng Lợi nhuận của kênh phân phối Độ tin cậy của dịch vụ Hỗ trợ khuyến mãi	Tần số của các cuộc điện thoại bán hàng

Hình 4-4. Tiêu chuẩn mua của khách hàng dùng sản phẩm bánh kẹo chocolate được xếp loại

https://thuviensach.vn

Hình 4-5. Quan hệ giữa các tiêu chuẩn sử dụng và giá trị dành cho người mua

Nhận ra sự khác biệt trong các tiêu chuẩn sử dụng thể hiện ở Hình 4-5 là rất quan trọng vì nhiều lý do. Khác biệt hóa để làm giảm chi phí cho người mua cung cấp sự giải thích thuyết phục hơn để người mua đồng ý trả mức giá vượt trội một cách ổn định, hơn là khác biệt hóa để nâng cao hiệu quả hoạt động của khách hàng. Những sức ép tài chính lên người mua (như trong tình trạng suy thoái) thường có nghĩa là người mua chỉ sẵn lòng trả mức giá vượt trội cho những doanh nghiệp có thể chứng tỏ một cách thuyết phục rằng những doanh nghiệp đó đã giúp họ giảm chi phí. Khác biệt hóa với sự đo lường dễ dàng có liên quan với giá trị dành cho họ thì thường dễ chuyển dịch vào trong mức giá vượt trội, hơn là khác biệt hóa tạo ra các giá trị theo những cách khó nhận biết hoặc đo lường. Khác biệt hóa khó đo lường có khuynh hướng dịch chuyển vào mức giá

https://thuviensach.vn

vượt trội chủ yếu trong những tình huống khi người mua nhận thức được rằng họ đang có nhiều khó khăn, chẳng hạn như tư vấn cấp cao hoặc người mua tìm kiếm để đáp ứng nhu cầu vị thế của họ. Khác biệt hóa trong phần bên tay phải của Hình 4-5 có xu hướng tốn kém nhiều để giải thích, đòi hỏi mức đầu tư cao cho việc đưa ra dấu hiệu. Gia tăng sự am hiểu của người mua có xu hướng đe dọa những hình thức khác biệt hóa khó đo lường, điều này trong quá khứ thì giá trị bề ngoài đã có thể được chấp nhận.

Mỗi người mua cá nhân mà một ngành nghề chào bán sản phẩm cho họ đều có những tập hợp các tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết khác nhau, hoặc họ sắp xếp theo trật tự khác nhau. Gom những người mua thành từng nhóm trên cơ sở tương tự trong các tiêu chuẩn mua hàng là cơ sở để phân khúc người mua, tác giả sẽ còn quay lại vấn đề này trong Chương 7.

Chiến lược khác biệt hóa

https://thuviensach.vn

Khác biệt hóa xuất phát từ việc tạo ra giá trị dành cho người mua một cách độc đáo, độc nhất. Khác biệt hóa có thể là kết quả thông qua việc đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng hoặc tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết, mặc dù trong những hình thức bền vững nhất thì khác biệt hóa được hình thành từ cả hai. Khác biệt hóa bền vững đòi hỏi một doanh nghiệp phải thực hiện hàng loạt các hoạt động giá trị một cách độc nhất và tác động được đến tiêu chuẩn mua của khách hàng. Đáp ứng một vài tiêu chuẩn mua chỉ yêu cầu doanh nghiệp thực hiện tốt một hoạt động giá trị - ví dụ như quảng cáo sao cho khéo. Những tiêu chuẩn mua khác bị ảnh hưởng bởi nhiều hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ như thời gian giao hàng có thể bị tác động bởi nghiệp vụ vận hành, logistics đầu ra và quản lý đơn hàng, giữa các hoạt động khác.

Một cách tiêu biểu, nhiều hoạt động giá trị đóng vai trò nhất định trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng hoặc tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết. Hình 4-6 minh họa các tiêu chuẩn mua hàng được dàn xếp như thế nào trước các hoạt động giá trị để giúp doanh nghiệp xác định hoạt động nào là quan trọng cho khác biệt hóa. Như đã nói trên đây, những liên kết giữa chuỗi giá trị

https://thuviensach.vn

của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của người mua là nền móng cho việc phân tích như trong hình này.

Mức độ tổng quát của khác biệt hóa là giá trị tích lũy mà doanh nghiệp tạo ra cho người mua trong việc đáp ứng tất cả các tiêu chuẩn mua của họ. Các nguồn gốc cho khác biệt hóa trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp thường rất đa dạng, như minh họa ở Hình 4-7 cho chiến lược khác biệt hóa thành công của Stouffer trong ngành thực phẩm đông lạnh. Stouffer đã khác biệt hóa chính mình đối với cả các tiêu chuẩn sử dụng lẫn tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết. Chủ yếu dựa trên việc phát triển các thực đơn đã đưa đến cho Stouffer tỷ lệ cao nhất về các món ăn "độc nhất", cũng như công nghệ nước xốt cao cấp. Sự chăm chút khi chọn lựa thành phần và trong khâu chuẩn bị đã đem lại kết quả là các món ăn hấp dẫn, hình thức phù hợp. Các bữa ăn của họ trở nên sành điệu hơn trong thực đơn và các thành phần của món ăn. Bao bì bắt mắt của Stouffer là một dấu hiệu của giá trị, tăng cường chất lượng hình ảnh của doanh nghiệp. Stouffer cũng đi tiên phong trong việc chi tiêu nhiều cho quảng cáo các sản phẩm đã có định mức thấp trước đây. Doanh nghiệp cũng cải tiến bằng cách quảng cáo những thực phẩm lạnh như những món ăn sành điệu

https://thuviensach.vn

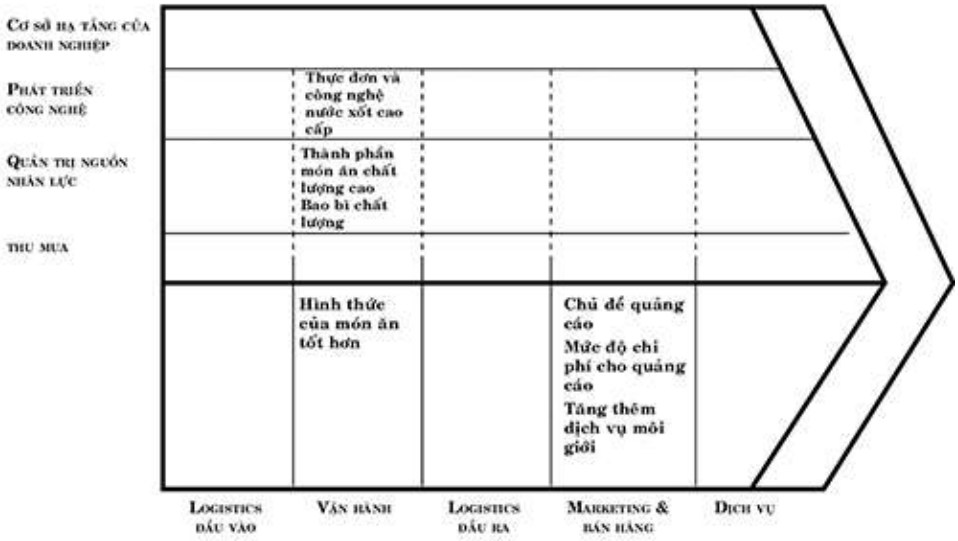
cho những người bận rộn chứ không phải là bữa ăn nhanh cho xong tại các gia đình. Sau cùng, Stouffer đã chi một khoản lớn cho lực lượng bán hàng trực tiếp và các nhà môi giới thực phẩm để cho các kệ trưng bày đẹp, bổ sung thêm hàng hóa (restocking) nhanh chóng, và bỏ những sản phẩm đã bị hỏng. Những nguồn gốc đa dạng này của sự độc nhất trong chuỗi giá trị được kết hợp lại và cho kết quả là mức giá vượt trội hơn đáng kể của Stouffer so với các đối thủ cạnh tranh. Khác biệt hóa cũng đưa đến một thị phần đáng kể.

NHỮNG HOẠT ĐỘNG TÁC ĐỘNG ĐẾN TIÊU CHUẨN MUA CỦA KHÁCH HÀNG

		Logistics đầu vào	Vận hành	Logistics đầu ra	Marketing và bán hàng	Dịch vụ	Thu mua	Phát triển công nghệ	Quản lý nguồn nhân lực	Cơ sở hạ tầng của doanhnghiệp
TIÊU CHUẨN SỬ DỤNG	Tuân thủ đúng quy cách		X	X		X	X	X	X	
	Thời gian giao hàng	X	X	X	X		X			
	Đặc tính của sản phẩm		X					X		
	Chất lượng của đội ngũ bán hàng				X				X	
TIÊU CHUẨN DẤU HIỆU NHẬN BIẾT	Hỗ trợ bán hàng				X			X		
	Sự hấp dẫn của các tiện ích		X							X

Hình 4-6. Quan hệ của các hoạt động giá trị với các tiêu chuẩn mua của khách hàng

https://thuviensach.vn



Hình 4-7. Các nguồn gốc khác biệt hóa của Stouffer trong ngành thực phẩm đông lạnh

Khác biệt hóa sẽ dẫn đến kết quả hoạt động vượt trội nếu giá trị mà người mua nhận biết được vượt quá chi phí cho khác biệt hóa. Giá vượt trội của Stouffer vượt qua các chi phí tăng thêm mà họ chủ động chấp nhận trong các khâu quảng cáo, bao bì đóng gói, thành phần của sản phẩm, môi giới, nghiên cứu, và người ta ước lượng được rằng doanh nghiệp này đã có lợi nhuận hơn rất nhiều so với các đối thủ. Chiến lược khác biệt hóa nhằm mục đích tạo ra khoảng cách lớn nhất giữa giá trị dành cho người mua được tạo ra (từ đó có mức giá vượt trội) và chi phí cho sự độc nhất trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Chi phí cho khác biệt hóa khác nhau tùy theo các hoạt động giá trị, và doanh nghiệp nên chọn các hoạt động nào có đóng góp vào giá trị dành cho người mua là cao nhất tương đối so với chi phí. Điều

https://thuviensach.vn

này cũng có thể hàm ý rằng doanh nghiệp nên theo đuổi những nguồn gốc của sự độc nhất mà có chi phí thấp cũng như các nguồn gốc có chi phí cao nhưng lại có giá trị cao dành cho người mua. Chi phí cho khác biệt hóa trong nhiều phương pháp khác nhau sẽ dựa trên vị thế của doanh nghiệp so với các yếu tố tác động đến chi phí. Các yếu tố này có thể ảnh hưởng đến phương pháp để khác biệt hóa và hiệu quả hoạt động của nó. Thị phần cao của Stouffer đã cắt giảm chi phí quảng cáo, chi phí phát triển sản phẩm và chi phí thu mua của họ và đem lại lợi ích từ các hoạt động hiệu quả.

Phần sau cùng của một chiến lược khác biệt hóa là tính bền vững. Khác biệt hóa sẽ không đưa đến mức giá vượt trội trong dài hạn nếu những nguồn gốc của nó không giữ được giá trị trước khách hàng và các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước làm theo. Theo đó, doanh nghiệp phải tìm ra những nguồn gốc bền vững cho sự độc nhất và bảo vệ nó bằng những rào cản để không bị bắt chước.

<-> Lộ trình của khác biệt hóa

https://thuviensach.vn

Một doanh nghiệp có thể tăng cường khác biệt hóa của mình theo hai cách cơ bản. Họ sẽ trở nên độc đáo hơn khi thực hiện một hoạt động giá trị sẵn có hoặc họ có thể định hình lại chuỗi giá trị theo cách nào đó để tăng cường cho sự độc nhất. Để trở nên độc đáo hơn trong một hoạt động giá trị đòi hỏi doanh nghiệp phải khéo léo vận dụng các yếu tố tác động đến sự độc nhất như đã trình bày ở trên. Trong cả hai trường hợp, doanh nghiệp thực hiện khác biệt hóa phải đồng thời kiểm soát được chi phí của khác biệt hóa để chuyển dịch vào trong kết quả hoạt động tốt hơn. Có nhiều phương pháp mà các doanh nghiệp thành công trong khác biệt hóa đã thực hiện:

CỦNG CỐ NGUỒN GỐC CỦA SỰ ĐỘC NHẤT

Gia tăng thêm nguồn gốc của khác biệt hóa trong chuỗi giá trị . Doanh nghiệp thường có thể gia tăng khác biệt hóa nói chung bằng cách khai thác các nguồn gốc của sự độc nhất trong những hoạt động giá trị cộng thêm. Stouffer là một ví dụ minh họa cho việc khác biệt hóa thành công thường xuất phát từ sự độc nhất tích lũy từ nhiều hoạt động giá trị như thế nào. Những thí dụ khác bao gồm cả Caterpillar Tractor, doanh nghiệp đã

https://thuviensach.vn

kết hợp sự độc nhất trong độ bền của sản phẩm, sự sẵn sàng của các phụ tùng và hệ thống các nhà bán lẻ; Heineken Beer kết hợp giữa chất lượng của nguyên vật liệu thô, sự ổn định trong hương vị, giao hàng nhanh để bảo quản sự tươi mới, quảng cáo mạnh mẽ và phân phối rộng khắp để có sự khác biệt trong ngành bia nhập khẩu. Mọi hoạt động giá trị đều cần được phân tích kỹ lưỡng để tìm kiếm các phương pháp mới nhằm tăng cường giá trị dành cho người mua. Ví dụ như vài nhà sản xuất thiết bị bán dẫn đang chào cho người mua các tiện ích thiết kế có hỗ trợ của máy vi tính; vì những người mua này tiếp tục thực hiện các bước thiết kế sau cùng cho các con chip.

Làm cho việc thực tế sử dụng sản phẩm nhất quán với mong muốn sử dụng ban đầu . Do cách mà người mua thực sự sử dụng sản phẩm sẽ xác định hiệu quả hoạt động của sản phẩm đó nên khác biệt hóa sẽ kém đi nếu doanh nghiệp không đi qua các bước để đem việc sử dụng thực tế tương ứng với mong muốn sử dụng:

- đầu tư để hiểu rõ người mua thực sự sử dụng sản phẩm như thế nào

https://thuviensach.vn

- chỉnh sửa sản phẩm để làm cho việc sử dụng đúng trở nên dễ dàng hơn
- thiết kế những tài liệu hướng dẫn sử dụng có hiệu quả và những chỉ dẫn sử dụng khác, chứ không nên xem đây chỉ là những việc đến sau
- cung cấp sự đào tạo và chỉ dẫn người mua để phát triển việc sử dụng thực tế, hoặc trực tiếp thực hiện điều này, hoặc qua các kênh phân phối

Tận dụng các dấu hiệu của giá trị để củng cố khác biệt hóa trên tiêu chuẩn sử dụng . Doanh nghiệp không thể gặt hái được thành quả của khác biệt hóa nếu như không chú ý đúng mức đến các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết. Những hoạt động được chọn để tác động đến các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết phải nhất quán với cơ sở dự định cho khác biệt hóa trên những tiêu chuẩn sử dụng. Ví dụ như Pall Corporation trưng bày các tiện ích nghiên cứu & phát triển rộng khắp trong ngành lọc chất lỏng thông qua quảng cáo và thăm hỏi khách hàng để củng cố khác biệt hóa trong hiệu quả của sản phẩm. Bởi vì người mua có thể không nhận thức được các chi phí gián tiếp hoặc chi phí ẩn của sản phẩm nên việc đưa ra dấu hiệu là cần thiết để cho thấy những thiếu sót về giá trị mà các đối thủ khác đã chào bán cũng như giá trị

https://thuviensach.vn

mà doanh nghiệp dành cho khách hàng. Thêm vào đó, doanh nghiệp thực hiện khác biệt hóa phải tái khẳng định tính đúng đắn trong lựa chọn của người mua sau khi đã mua sản phẩm. Tuy nhiên, đưa ra dấu hiệu chỉ cần thiết trong phạm vi giúp người mua nhận thức các giá trị của doanh nghiệp và không thể hơn được nữa.

Tận dụng các thông tin gắn liền với sản phẩm để tạo ra tiện ích cho cả việc sử dụng lẫn việc đưa ra dấu hiệu . Thông tin và hệ thống thông tin ngày càng trở thành một công cụ quan trọng trong khác biệt hóa. Việc gắn liền thông tin với sản phẩm có thể tăng cường khác biệt hóa. Việc mô tả hiệu quả sản phẩm hoạt động như thế nào, làm thế nào để sử dụng và bảo quản sản phẩm có thể làm cho mong muốn sử dụng và thực tế sử dụng trở nên nhất quán hơn, như đã nói trên đây. Tạo cho sản phẩm khả năng cung cấp thông tin khi được sử dụng (ví dụ như cho kết quả liên tục về chỉ số xăng trên kilomet trong xe hơi) có thể cải thiện việc sử dụng của sản phẩm cũng như làm sản phẩm trở nên có giá trị hơn. Liên kết một sản phẩm với hệ thống thông tin có thể nâng cao giá trị dành cho người mua theo những phương pháp khác. Ví dụ như American Greetings cung cấp cho các đại lý bán lẻ một hệ thống quản lý tồn

https://thuviensach.vn

kho tự động để giúp họ duy trì hàng tồn kho, từ đó nâng cao doanh số bán thiệp và đồng thời giảm thiểu yêu cầu tồn kho. Sau cùng, gắn liền thông tin với sản phẩm về việc sản phẩm đó đã được sản xuất như thế nào, nó là độc nhất vì lẽ gì hoặc sản phẩm hoạt động so sánh tương đối với các sản phẩm thay thế khác nhau như thế nào thường là những cách hiệu quả để đưa ra dấu hiệu giá trị. Chẳng hạn như xì gà cao cấp Partagas đã thêm vào trong mỗi gói các chi tiết giới thiệu về lịch sử gia đình của chủ nhân sản phẩm và họ đã làm như thế nào để đem nhãn hiệu Partagas từ Cuba về Hoa Kỳ.

BIẾN CHI PHÍ CHO KHÁC BIỆT HÓA THÀNH MỘT LỢI THẾ

Khai thác mọi nguồn gốc không tốn nhiều chi phí của khác biệt hóa . Có nhiều hoạt động có thể được làm cho trở nên độc nhất hơn với chi phí tăng thêm không đáng kể. Một trường hợp minh họa cho việc này là sử dụng những liên kết để cải thiện khác biệt hóa. Doanh nghiệp có thể khác biệt hóa chính mình, đơn giản bằng

https://thuviensach.vn

cách điều phối trong nội bộ tốt hơn hoặc điều phối nhà cung cấp và kênh phân phối hiệu quả hơn. Tương tự như vậy thay đổi những tập hợp các nét đặc trưng của sản phẩm có thể ít tốn chi phí hơn là khi tăng thêm những điểm mới. Mục tiêu khác có thứ tự ưu tiên cao để tăng cường khác biệt hóa là các hoạt động mà có chi phí được cắt giảm trong quy trình. Ví dụ như giảm các khiếm khuyết của sản phẩm cũng có thể làm giảm theo chi phí dịch vụ.

Tối thiểu hóa chi phí cho khác biệt hóa bằng cách kiểm soát các yếu tố tác động đến chi phí, đặc biệt là chi phí cho việc đưa ra các dấu hiệu . Doanh nghiệp có thể tối thiểu hóa các chi phí cho khác biệt hóa khi nhận ra tác động của các yếu tố tác động đến chi phí. Doanh nghiệp làm khác biệt hóa càng hiệu quả nếu cẩn thận chú ý đến việc kiểm soát các yếu tố tác động đến chi phí trong các hoạt động mà khác biệt hóa đặt nền móng tại đó, như đã trình bày trong

https://thuviensach.vn

Chương 3. Chẳng hạn như General Motor cố gắng hạ thấp chi phí cho việc đa dạng hóa sản phẩm bằng cách lắp đặt các hệ thống sản xuất linh hoạt trong nhiều nhà máy sản xuất xe hơi. Tìm ra phương pháp hiệu quả để đưa ra các dấu hiệu là đặc biệt quan trọng bởi vì bản thân việc đưa ra dấu hiệu sẽ không tạo ra giá trị. Đưa ra dấu hiệu từ những đầu tư hoặc danh tiếng trong quá khứ (ví dụ như các đơn vị tại các vị trí khác nhau, quảng cáo tích lũy) có thể ít tốn chi phí hơn đưa ra dấu hiệu chỉ với những phí tổn trong thời điểm hiện tại.

Tăng cường các hình thức của khác biệt hóa khi doanh nghiệp đã có lợi thế chi phí bền vững trong khác biệt hóa . Chi phí cho khác biệt hóa theo nhiều cách khác nhau cũng sẽ khác nhau, tùy từng doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên thực hiện khác biệt hóa theo những cách mà họ có lợi thế chi phí. Ví dụ như một

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp có thị phần lớn sẽ có lợi thế chi phí trong khác biệt hóa tại những hoạt động nhạy cảm với quy mô như quảng cáo và nghiên cứu & phát triển, còn một doanh nghiệp đa ngành có thể có lợi thế trong khác biệt hóa theo phương pháp mà chi phí cho khác biệt hóa được cắt giảm do mối tương quan qua lại với các đơn vị ngang cấp.

Cắt giám chi phí trong các hoạt động không có ảnh hưởng đến giá trị dành cho người mua . Bên cạnh việc tìm kiếm lợi thế chi phí trong khác biệt hóa, doanh nghiệp cũng cần phải chú ý đến việc cắt giảm chi phí trong những hoạt động không liên quan đến chiến lược khác biệt hóa đã được lựa chọn.

THAY ĐỔI CÁC QUY TẮC ĐỂ TẠO RA SỰ ĐỘC NHẤT

https://thuviensach.vn

Chuyển đổi người ra quyết định để làm cho sự độc nhất của doanh nghiệp trở nên có giá trị hơn . Việc xác định người ra quyết định phần nào định nghĩa điều gì là giá trị đối với người mua, cũng như các dấu hiệu phù hợp của giá trị đó. Doanh nghiệp có thể gia tăng sự độc nhất hoặc giá trị được nhận biết cho sự độc nhất đó nếu doanh nghiệp có thể thay đổi quy trình bán hàng theo cách thức: nâng cao vai trò của người ra quyết định. Đây là những người sẽ đánh giá thêm các hình thức độc nhất cụ thể của doanh nghiệp. Ví dụ như một sản phẩm có độ phức tạp cao có thể được một kỹ sư nhìn nhận là độc đáo hơn và có giá trị hơn, còn đại lý thu mua thì không. Một cách tiêu biểu, thay đổi người ra quyết định đòi hỏi phải điều chỉnh chuỗi giá trị của doanh nghiệp theo những chiều hướng sau đây:

- triển khai loại nhân viên bán hàng mới

https://thuviensach.vn

- gắn liền những nhân sự kỹ thuật với công tác bán hàng
- thay đổi quảng cáo trên truyền thông và nội dung quảng cáo
- thay đổi những vật liệu cho việc bán hàng
- hướng dẫn người mua về những cơ sở mới cho việc ra quyết định và điều này đòi hỏi người khác sẽ ra quyết định mua hàng

Khám phá những tiêu chuẩn mua chưa được nhận biết trước đây . Tìm kiếm các tiêu chuẩn mua quan trọng mà các người mua (và các đối thủ) chưa nhận biết ra sẽ đem lại cơ hội lớn để có khác biệt hóa. Điều này cho phép doanh nghiệp đi tiên phong trong việc đặt ra nền móng mới cho khác biệt hóa, từ đó có lợi ích lâu dài từ hình ảnh và danh tiếng. Các tiêu chuẩn mua chưa được nhận biết thường là các tiêu chuẩn sử dụng, cụ thể là các tiêu chuẩn

https://thuviensach.vn

dựa trên những tác động gián tiếp mà doanh nghiệp hoặc sản phẩm của doanh nghiệp ảnh hưởng đến chuỗi giá trị của người mua. Nhiều chiến lược khác biệt hóa trên quy mô lớn đã không phản hồi thụ động trước các nhu cầu của người mua mà dựa trên những phương pháp mới để khác biệt hóa. Ví dụ như Stouffer đã khám phá ra một cách thức hoàn toàn mới để khác biệt hóa các thực phẩm đông lạnh, cũng như Procter & Gamble là người đầu tiên quảng cáo kem dưỡng da tay và kem toàn thân dùng quanh năm cho người mua thay vì sử dụng theo từng mùa. P&G khám phá ra rằng kem dưỡng da tay và kem toàn thân được người mua sử dụng theo các cách thức chưa được nhận biết ra trong các chiến lược trước đây.

Đối phó nhanh trước những thay đổi về hoàn cảnh của người mua hoặc kênh phân phối . Người mua và kênh phân phối có các tiêu

https://thuviensach.vn

chuẩn mua thay đổi đã đem đến một cơ hội quan trọng cho chiến lược khác biệt hóa. Sự thay đổi này tạo ra những cơ sở mới cho khác biệt hóa và có thể dẫn dắt người mua đến một cái nhìn mới mẻ về các sản phẩm mà họ thường xuyên mua từ các nhà cung cấp. Ví dụ như khi nhận thức về sức khỏe của người mua tăng lên đã đưa đến việc cần nhanh chóng xâm nhập vào lĩnh vực nước uống không có cà phê. Sự cạnh tranh trong ngành của người mua tăng lên có thể làm gia tăng nhu cầu của khách hàng đối với hỗ trợ kỹ thuật ứng dụng, hoặc việc cắt giảm chi phí được đánh giá cao hơn. Chẳng hạn, trong ngành thiết bị dầu khí, sức ép tài chính lên các người mua gia tăng đã tạo thuận lợi cho nhà cung cấp, những đơn vị có thể chứng tỏ rằng mình giúp người mua cắt giảm chi phí. Tương tự như vậy những am hiểu của người mua về máy tính mini có thể làm giảm bớt khả năng khác biệt hóa trên cơ sở dịch vụ

https://thuviensach.vn

khách hàng, nhưng lại có thể tăng cường khả năng khác biệt hóa trên cơ sở thời gian giao hàng, chi phí sử dụng và những điều tinh tế khác. Khác biệt hóa để giảm chi phí của người mua thường là cơ hội tốt nhất trong khi ngành của người mua đang ở những thời kỳ khó khăn, hoặc khi người mua có hiểu biết rõ hơn. Cũng giống như trên, khác biệt hóa trên cơ sở cải thiện hiệu quả hoạt động cho người mua có thể lượng hóa được cũng đem đến một mức giá vượt trội lâu dài hơn là khác biệt hóa trên cơ sở những lợi thế hiệu quả hoạt động vô hình khác.

ĐỊNH HÌNH LẠI CHUỖI GIÁ TRỊ ĐỂ TRỞ NÊN HOÀN TOÀN MỚI

Khám phá ra một chuỗi giá trị hoàn toàn mới có thể mở ra khả năng cho khác biệt hóa. Ví dụ, Federal Express khác biệt hóa chính mình bằng cách định hình lại chuỗi giá trị truyền

https://thuviensach.vn

thống cho toàn bộ nghiệp vụ chuyển phát các gói hàng nhỏ. Họ tự mua xe tải và máy bay, và là doanh nghiệp đầu tiên đưa ra khái niệm "điểm tập trung hàng hóa" (hub). Từ đó họ đã phát triển tính đúng thời điểm và độ tin cậy so với các đối thủ sử dụng các hãng hàng không bay theo lịch trình và/hoặc xe tải đường dài liên kết với nhiều điểm phân phối và nhiều trung tâm phân loại. Một thí dụ khác minh họa cho việc chuỗi giá trị mới là then chốt cho thành công trong chiến lược khác biệt hóa là quần vớ (quần tất) của Haness Leggs, với bao bì cải tiến, nét đặc trưng khi bày tại cửa hàng, việc bán và giao hàng trực tiếp đến các siêu thị. Định hình lại chuỗi giá trị thường đem đến những cơ hội để đạt được khác biệt hóa với cấp độ ngoạn mục.

Hình thành một chuỗi giá trị mới là một quá trình sáng tạo. Đi trở lại từ chuỗi giá trị của người mua, một doanh nghiệp cần thăm dò

https://thuviensach.vn

những phương cách khác biệt mà họ có thể liên kết với chuỗi giá trị của người mua hoặc tái cấu trúc các hoạt động giá trị của chính mình để đáp ứng tốt hơn các tiêu chuẩn mua hàng. Định hình lại chuỗi giá trị thường liên quan đến những vấn đề sau:

- một kênh phân phối mới hoặc một phương pháp bán hàng mới
- tích hợp “tiến” để đảm nhận thêm các chức năng của người mua hoặc triệt tiêu kênh phân phối
- tích hợp “lùi” để kiểm soát được nhiều hơn những yếu tố quyết định chất lượng sản phẩm
- đưa ra một quy trình công nghệ hoàn toàn mới

<-> Tính bền vững của khác biệt hóa

https://thuviensach.vn

Tính bền vững của khác biệt hóa dựa trên 2 vấn đề: giá trị dành cho người mua được nhận thức liên tục và thiếu sự bắt chước từ các đối thủ cạnh tranh. Có một rủi ro luôn tồn tại là nhu cầu hoặc nhận thức của người mua sẽ thay đổi, làm triệt tiêu giá trị của một hình thức khác biệt hóa cụ thể. Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể bắt chước chiến lược của doanh nghiệp hoặc vượt qua những nền tảng của khác biệt hóa mà doanh nghiệp đã lựa chọn.

Tính bền vững trong khác biệt hóa của một doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh dựa trên nguồn gốc của khác biệt hóa. Để được bền vững, khác biệt hóa phải được thực hiện trên cơ sở các nguồn gốc mà tại đó có những rào cản di động để ngăn trở các đối thủ sao chép lại. Như đã trình bày ở phần trên đây, những yếu tố khác nhau tác động đến sự độc nhất sẽ có tính bền vững khác nhau, còn chi phí cho khác biệt hóa cũng có thể khác nhau tùy theo

https://thuviensach.vn

từng đối thủ cạnh tranh và chi phí này cũng tác động đến tính bền vững. Khác biệt hóa sẽ bền vững hơn trong những điều kiện sau:

Nguồn gốc cho sự độc nhất của doanh nghiệp có liên quan đến các rào cản . Độc quyền học hỏi, các liên kết, mối tương quan qua lại, các lợi thế của "người đi đầu" có xu hướng là các yếu tố tác động đến khác biệt hóa có tính bền vững cao hơn là chỉ đơn giản lựa chọn để trở thành độc nhất trong một hoạt động giá trị. Điều này đã được phân tích ở phần trên. Các hoạt động đưa ra dấu hiệu, như quảng cáo chẳng hạn, cũng có thể là bền vững vì quảng cáo gắn liền với những rào cản nhất định. Tuy nhiên, khác biệt hóa dựa quá nhiều trên việc đưa ra dấu hiệu sẽ không mạnh mẽ để gia tăng sự am hiểu cho người mua.

Doanh nghiệp có lợi thế chi phí trong khi thực hiện khác biệt hóa . Doanh nghiệp có lợi thế chi phí bền vững trong việc thực hiện các

https://thuviensach.vn

hoạt động dẫn đến khác biệt hóa thì sẽ có tính bền vững cao hơn.

Các nguồn gốc của khác biệt hóa là đa dạng . Khó khăn nói chung để bắt chước một chiến lược khác biệt hóa phần nào là phụ thuộc vào việc có bao nhiêu nguồn gốc cho sự độc nhất. Tính bền vững cho khác biệt hóa sẽ là cao nhất nếu như khác biệt hóa xuất phát từ nhiều nguồn, hơn là chỉ từ một yếu tố như thiết kế của sản phẩm chẳng hạn. Một cơ sở duy nhất để thực hiện khác biệt hóa sẽ là điểm ngắm chính của các đối thủ cạnh tranh. Khác biệt hóa từ các hành động được điều phối trong nhiều hoạt động giá trị thường là bền vững, vì việc này đòi hỏi các đối thủ phải thay đổi hàng loạt hành vi để bắt chước theo.

Doanh nghiệp tạo ra chi phí chuyển đổi đồng thời khi họ khác biệt hóa. Chi phí chuyển đổi là chi phí cố định mà người mua phải chịu khi họ thay đổi nhà cung cấp; điều này cho phép

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp duy trì mức giá vượt trội ngay cả khi sản phẩm của họ cũng ngang bằng với sản phẩm của những đối thủ cạnh tranh [12]. Nếu khác biệt hóa đồng thời với việc tạo ra chi phí chuyển đổi, tính bền vững của khác biệt hóa sẽ tăng thêm. Các chi phí chuyển đổi, cũng như bản thân khác biệt hóa, xuất phát từ cách người mua sử dụng sản phẩm. Những hoạt động làm cho doanh nghiệp trở nên độc nhất thường làm tăng chi phí chuyển đổi vì người mua thường điều chỉnh các hoạt động của họ để tận dụng sự độc nhất của doanh nghiệp.

Ví dụ của Stouffer trên đây đã minh họa cho việc đánh giá tính bền vững của nguồn gốc cho khác biệt hóa tại doanh nghiệp như thế nào (xem hình 4-7). Trong những nguồn gốc khác biệt hóa của Stouffer, điều bền vững nhất có lẽ là thực đơn và công nghệ nước xốt của họ, và

https://thuviensach.vn

lợi thế chi phí trong khâu quảng cáo do thị phần hàng đầu của công ty này. Các đối thủ nếu muốn bắt chước theo Stouffer thì cần phải đầu tư mạnh để sao chép lại các yếu tố này. Nhưng thực tế thì khác biệt hóa của Stouffer là rất bền vững trong thời gian dài. Ngược lại, bao bì mới cho quần vớ và việc giao hàng trực tiếp đến cửa hàng tạp hóa của Haness lại là lựa chọn chính sách mà không hề được bảo vệ với sự độc quyền học hỏi, lợi thế quy mô đáng kể để thực hiện hoặc những rào cản khác để ngăn ngừa sự bắt chước. Khác biệt hóa của Haness đã bị các đối thủ "sao chép" rộng rãi và họ không thu được mức giá vượt trội.

<-> Những "cạm bẫy" trong khác biệt hóa

Phần này trình bày những "cạm bẫy" thường thấy có thể gây tổn thất cho doanh nghiệp khi

https://thuviensach.vn

theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. Phần nhiều những "cạm bẫy" này xuất hiện là do doanh nghiệp đã không hiểu biết đầy đủ những cơ sở nền tảng cho khác biệt hóa hoặc chi phí để khác biệt hóa.

SỰ ĐỘC NHẤT NHƯNG KHÔNG CÓ GIÁ TRỊ

Doanh nghiệp là độc nhất với một điều gì đó nhưng điều này không hẳn là doanh nghiệp đã có khác biệt hóa. Sự độc nhất không đưa đến khác biệt hóa nếu như nó không làm giảm chi phí của người mua hoặc không tăng cường hiệu quả hoạt động cho họ như họ đã nhận biết được. Khác biệt hóa thuyết phục nhất thường xuất phát từ những nguồn gốc của giá trị mà người mua có thể nhận biết được và đo lường được, hoặc từ những nguồn gốc khó đo lường nhưng có đưa ra các dấu hiệu bao quát. Một

https://thuviensach.vn

cách kiểm tra hiệu quả giá trị của sự độc nhất là doanh nghiệp có thể yêu cầu và duy trì một mức giá vượt trội khi bán cho các người mua có nhiều thông tin hay không.

KHÁC BIỆT HÓA QUÁ MỨC

Nếu doanh nghiệp không hiểu rõ các cơ chế mà hoạt động của họ tác động đến giá trị dành cho người mua hoặc sự nhận biết các giá trị đó, doanh nghiệp có thể rơi vào trường hợp khác biệt hóa quá mức. Ví dụ như nếu cấp độ về chất lượng sản phẩm và dịch vụ cao hơn nhu cầu của người mua, doanh nghiệp sẽ yếu thế hơn các đối thủ cạnh tranh có cấp độ phù hợp và mức giá thấp hơn. Khác biệt hóa không cần thiết là kết quả của việc không phân tích ngưỡng của các hoạt động hoặc làm suy yếu những sự thu về trong các tiêu chuẩn mua của khách hàng. Đến lượt nó, điều này lại xuất phát

https://thuviensach.vn

từ thiếu hiểu biết về việc các hoạt động của doanh nghiệp đã có liên quan như thế nào với chuỗi giá trị của người mua.

MỨC GIÁ VƯỢT TRỘI QUÁ CAO

Mức giá vượt trội do khác biệt hóa thay đổi tùy theo những biến động của giá trị khác biệt hóa và tính bền vững của nó. Một đối thủ thực hiện khác biệt hóa sẽ bị khách hàng lãng quên nếu như mức giá của họ quá cao. Hơn thế nữa, nếu doanh nghiệp không chia sẻ những giá trị nào đó đã tạo ra với người mua dưới hình thức một mức giá hợp lý hơn, doanh nghiệp sẽ thúc đẩy người mua tiến hành tích hợp "lùi". Mức giá vượt trội phù hợp không những phụ thuộc vào phạm vi khác biệt hóa của doanh nghiệp mà còn thay đổi theo vị thế chi phí tương đối tổng quát của doanh nghiệp đó. Nếu doanh nghiệp không giữ chi phí của họ ở mức tương

https://thuviensach.vn

đương với các đối thủ, mức giá vượt trội có thể vượt qua mức mà doanh nghiệp có thể duy trì được ngay cả khi doanh nghiệp đã giữ vững được sự khác biệt hóa.

BỎ QUA NHU CẦU ĐƯA RA DẤU HIỆU GIÁ TRỊ

Các doanh nghiệp đôi khi không chú ý đến nhu cầu cần phải đưa ra các dấu hiệu giá trị, chỉ đặt nền móng cho chiến lược khác biệt hóa trên các cạnh tranh sử dụng và nhìn nhận đây là cơ sở "thực" cho khác biệt hóa. Tuy nhiên, những dấu hiệu của giá trị vẫn phải tồn tại vì người mua không sẵn lòng hoặc không thể nhận thức đầy đủ những nét khác biệt giữa các nhà cung cấp. Bỏ qua các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết có thể làm doanh nghiệp tự để cho mình bị các đối thủ khác tấn công. Các đối thủ

https://thuviensach.vn

này cung cấp giá trị thấp hơn nhưng lại hiểu rõ hơn quy trình mua của khách hàng.

KHÔNG BIẾT CHI PHÍ CHO KHÁC BIỆT HÓA

Khác biệt hóa không đưa đến hiệu quả hoạt động vượt trội nếu như giá trị mà người mua nhận thức được không vượt quá chi phí cho khác biệt hóa. Các doanh nghiệp thường không tách biệt chi phí cho các hoạt động mà họ thực hiện để khác biệt hóa chính mình, mà thay vì thế họ lại giả định rằng khác biệt hóa sẽ đem lại ý nghĩa kinh tế. Theo cách này, doanh nghiệp hoặc là sẽ chi tiêu cho khác biệt hóa nhiều hơn mức họ sẽ thu về nhờ mức giá vượt trội hoặc không tận dụng được những phương cách cắt giảm chi phí cho khác biệt hóa từ việc hiểu rõ các yếu tố tác động đến chi phí.

https://thuviensach.vn

CHỈ TẬP TRUNG VÀO SẢN PHẨM MÀ KHÔNG XEM XÉT TOÀN BỘ CHUỖI GIÁ TRỊ

Vài doanh nghiệp nhìn nhận khác biệt hóa chỉ trong điều kiện của sản phẩm thực tế, không tận dụng các cơ hội để tiến hành khác biệt hóa trong những phần khác của chuỗi giá trị. Như đã trình bày, toàn bộ chuỗi giá trị có thể cung cấp nhiều cơ sở bền vững cho khác biệt hóa, ngay cả khi sản phẩm là một hàng hóa cụ thể.

KHÔNG NHẬN RA CÁC PHÂN KHÚC NGƯỜI MUA

Tiêu chuẩn mua của các khách hàng và cách xếp loại của họ là khác nhau, tạo ra những phân khúc người mua. Nếu doanh nghiệp không nhìn thấy sự tồn tại của các phân khúc này, chiến lược của họ có thể không đáp ứng tốt nhu cầu của bất cứ khách hàng nào, làm sự

https://thuviensach.vn

tập trung bị suy yếu. Sự tồn tại các phân khúc của người mua không có nghĩa là doanh nghiệp nhất thiết phải chọn lựa một chiến lược tập trung, mà nên hiểu rằng cần đặt nền móng cho khác biệt hóa trên cơ sở các tiêu chuẩn mua hàng được xem xét rộng khắp. Những vấn đề chiến lược do phân khúc ngành đem đến sẽ được thảo luận rộng hơn trong Chương 7.

Những bước để khác biệt hóa

Những khái niệm trong chương này có thể được tổng kết lại với sự phác thảo các bước phân tích cần thiết để xác định nền móng cho khác biệt hóa và chọn lựa một chiến lược khác biệt hóa.

https://thuviensach.vn

1. *Xác định người mua thực sự là ai* . Bước đầu tiên trong phân tích khác biệt hóa là xác định được người mua thực sự. Doanh nghiệp, cơ quan tổ chức hoặc hộ gia đình không phải là người mua thực sự, mà là một hoặc những cá nhân cụ thể trong thực tế mua bán, những người này hiểu rõ các tiêu chuẩn sử dụng cũng như xác định được các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết. Ngoài người mua sau cùng, kênh phân phối cũng có thể là người mua.

2. *Xác định chuỗi giá trị của người mua và các ảnh hưởng của doanh nghiệp lên chuỗi giá trị đó* . Tác động trực tiếp và gián tiếp của doanh nghiệp lên chuỗi giá trị của người mua sẽ xác định giá trị mà doanh nghiệp tạo ra cho người mua thông qua việc giảm chi phí hoặc nâng cao hiệu quả hoạt động của họ. Doanh nghiệp cần hiểu rõ tất cả các cách thức mà họ tác động hoặc có thể tác động đến chuỗi giá trị của người mua và những khả năng thay đổi

https://thuviensach.vn

trong chuỗi giá trị của người mua sẽ tác động đến "phương trình" như thế nào. Kênh phân phối đóng vai trò nhất định trong việc tác động đến chuỗi giá trị của người mua cũng như thông qua các liên kết với chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

3. *Xác định các tiêu chuẩn mua được xếp loại của khách hàng* . Phân tích chuỗi giá trị của người mua sẽ cung cấp nền tảng để xác định tiêu chuẩn mua của họ. Tiêu chuẩn mua có 2 hình thức: tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết. Sự độc nhất trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng sẽ tạo ra giá trị dành cho người mua, còn sự độc nhất trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết cho phép giá trị đó được thừa nhận. Đôi khi phân tích giá trị dành cho người mua sẽ cho thấy các tiêu chuẩn mua mà họ hiện chưa nhận thức được. Các tiêu chuẩn mua phải được xác định trong điều kiện có sự vận hành,

https://thuviensach.vn

và liên kết với giá trị dành cho người mua đã được tính toán và xếp loại. Phân tích không nên hạn chế trong việc tìm kiếm cách thức để gắn liền giá trị cụ thể vào hiệu quả hoạt động hoặc tiết kiệm chi phí, ngay khi phân tích các hộ gia đình. Xác định các tiêu chuẩn mua xuất phát từ phân tích chuỗi giá trị của người mua, phỏng vấn các người mua, và từ các kinh nghiệm trong nội bộ doanh nghiệp. Quy trình được lặp lại và danh sách các tiêu chuẩn mua của khách hàng được sàng lọc liên tục trong quy trình này.

4. *Đánh giá những nguồn gốc cho khác biệt hóa đang tồn tại hoặc có tiềm năng trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp* . Khác biệt hóa có thể phát xuất từ sự độc nhất trong suốt chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xác định những hoạt động nào tác động đến các cạnh tranh mua (xem hình 4-6). Tiếp đến, doanh nghiệp phải xác định được những nguồn

https://thuviensach.vn

gốc cho sự độc nhất (tương đối trước các đối thủ cạnh tranh) đang tồn tại, cũng như các nguồn gốc tiềm năng khác. Doanh nghiệp cũng phải xác định những yếu tố tác động đến sự độc nhất vì chúng sẽ có liên quan đến sự bền vững cho khác biệt hóa. Vì khác biệt hóa vốn đã là tương đối, chuỗi giá trị của doanh nghiệp cần phải được so sánh với các đối thủ. Phân tích đối thủ cạnh tranh một cách kỹ lưỡng là rất có giá trị để hiểu được chuỗi giá trị tác động đến người mua như thế nào và nhìn thấy khả năng tạo ra chuỗi giá trị mới. Một kỹ thuật khác để khám phá ra những phương pháp mới trong thực hiện các hoạt động giá trị là nghiên cứu tương tự (analogies study) – nghiên cứu những ngành sản xuất các sản phẩm tương tự hoặc bán sản phẩm cho các người mua tương tự như doanh nghiệp, nhưng họ đã có cách làm khác.

https://thuviensach.vn

5. *Xác định chi phí cho các nguồn gốc đang có hoặc tiềm năng cho khác biệt hóa* . Chi phí cho khác biệt hóa thay đổi tuỳ theo các yếu tố tác động đến chi phí trong các hoạt động giá trị dẫn đến khác biệt hóa. Doanh nghiệp chủ động chi tiêu nhiều hơn trong những hoạt động nào đó để trở thành độc nhất. Một số hình thức của khác biệt hóa không mấy tốn kém và theo đuổi những hình thức này còn có thể cắt giảm được chi phí – điều mà nhiều doanh nghiệp bỏ qua! Tuy nhiên, thông thường thì doanh nghiệp lại chủ động chi tiêu nhiều hơn mức cần thiết để có khác biệt hóa. Vị thế của doanh nghiệp so với các yếu tố tác động đến chi phí sẽ tạo ra vài hình thức cho khác biệt hóa tốn kém hơn so với các đối thủ.

6. *Lựa chọn cấu hình của các hoạt động giá trị mà các hoạt động này tạo ra khác biệt hóa có giá trị cao nhất đối với người mua, so với chi phí cho khác biệt hóa* . Sự hiểu biết tinh

https://thuviensach.vn

tế về quan hệ giữa chuỗi giá trị của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của người mua cho phép doanh nghiệp lựa chọn cấu hình của các hoạt động mà chúng tạo ra khoảng cách lớn nhất giữa giá trị dành cho người mua và chi phí cho khác biệt hóa. Rất nhiều chiến lược khác biệt hóa thành công đã tích lũy nhiều hình thức khác biệt hóa trong suốt chuỗi giá trị và chỉ ra cả tiêu chuẩn sử dụng lẫn tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết.

7. *Kiểm tra tính bền vững của chiến lược khác biệt hóa đã chọn* . Khác biệt hóa sẽ không đem lại kết quả hoạt động vượt trội nếu nó không bền vững trước sự xói mòn và sự bắt chước. Tính bền vững xuất phát từ việc chọn lựa những nguồn gốc ổn định của giá trị dành cho người mua, và tiến hành khác biệt hóa theo những cách liên quan đến các rào cản ngăn chặn sự bắt chước làm theo hoặc thực hiện tại

https://thuviensach.vn

những nơi mà doanh nghiệp có lợi thế chi phí bền vững để khác biệt hóa.

8. *Cắt giảm chi phí tại những hoạt động không ảnh hưởng gì đến hình thức khác biệt hóa đã chọn* . Một doanh nghiệp làm khác biệt hóa thành công cần tích cực cắt giảm chi phí tại những hoạt động không quan trọng đối với giá trị dành cho người mua. Điều này không những chỉ cải thiện khả năng sinh lợi và còn giảm thiểu sự yếu kém do mức giá vượt trội quá cao trước sức tấn công từ các đối thủ khác hướng vào chi phí.

---

[1] - *Từ dưới đây, tôi sử dụng từ "mức giá vượt trội" (price premium) để tham chiếu*

https://thuviensach.vn

đến tất cả các lợi ích do khác biệt hóa đem lại.

[2] *- Dòng nghiên cứu về lý thuyết nhu cầu do Lancaster khởi xướng đã nhận định một sản phẩm là tập hợp các thuộc tính mà khách hàng mong muốn. Xem Lancaster (1979) để có những kết quả tổng hợp. Chương này trình bày việc những thuộc tính có giá trị đã phát sinh từ chuỗi giá trị của người mua như thế nào, thuộc tính của sản phẩm thực tế đã tạo ra giá trị cho người mua như thế nào và những thuộc tính có giá trị liên quan đến các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện như thế nào.*

https://thuviensach.vn

[3] *- Để xác định một sản phẩm mới hoặc một sản phẩm tốt hơn, lý thuyết trong marketing có xu hướng tập trung vào các sản phẩm thực tế và đặt giả thuyết rằng đã nhận biết được các thuộc tính được mong đợi của sản phẩm (để có các khảo sát, xin xem thêm Shocker và Srinivasan [1979]). Tại đây tôi tập trung vào những gì tạo ra các thuộc tính có giá trị đối với khách hàng và làm thế nào để tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị.*

[4] *- Phân tích tương tự giúp xác định giá trị tương đối của một sản phẩm thay thế, sẽ thảo luận trong Chương 8. Xem Chương này nhằm có thêm các ví dụ về cách thức*

https://thuviensach.vn

làm thế nào để doanh nghiệp thực sự hạ thấp các chi phí của người mua hoặc nâng cao hiệu quả hoạt động của các người mua này.

[5] *Giảm bớt rủi ro hoặc các thất bại của người mua cũng tương đồng với hạ thấp chi phí của người mua.*

[6] *Chương 8 sẽ thảo luận chi tiết hơn về các phương pháp giảm bớt chi phí của người mua song song với trường hợp một sản phẩm thay thế cho một sản phẩm khác. Forbis và Mehta (1979) cũng có những thảo luận hữu ích về vấn đề này.*

https://thuviensach.vn

[7]_ *Mức giá trong dài hạn và vượt quá giá trị dành cho người mua thường chỉ có thể có được khi doanh nghiệp và sản phẩm của họ tác động đến chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua một cách vô hình và khó đo lường được.*

[8]_ *Xem thêm Steinway & Sons (1981) để có thêm thông tin.*

[9]_ *Xem thêm Levitt (1981) để có thêm những thảo luận lý thú và các ví dụ minh họa cho vấn đề này.*

[10]_ *Ngay cả những tiêu chuẩn sử dụng vô hình như phong cách cũng có thể được*

https://thuviensach.vn

lượng hóa – ví dụ như phân loại trong các khảo sát ngành nghề.

[11]– *Một số kỹ thuật lượng hóa để xếp loại các thuộc tính của sản phẩm đã được phát triển trong lý thuyết marketing, mặc dù trên nguyên tắc chúng đặt nền tảng trên việc tận dụng các dữ liệu về bán các sản phẩm cạnh tranh và sự bình chọn của khách hàng, không dựa trên việc tính toán trực tiếp giá trị. Xem Shocker và Srinivasan (1979) để có thông tin khảo sát.*

[12]– *Xem Chiến lược cạnh tranh, chương 1 và 6 để có những mô tả cho nguồn gốc của chi phí chuyển đổi. Vấn đề*

https://thuviensach.vn

này cũng được thảo luận thêm trong chương 8.

https://thuviensach.vn

5 Công nghệ và Lợi thế Cạnh tranh

Thay đổi công nghệ là một trong những yếu tố có tính nguyên tắc tác động đến cạnh tranh. Nó đóng vai trò quan trọng trong thay đổi cấu trúc ngành cũng như trong việc tạo ra những ngành nghề mới. Thay đổi công nghệ cũng là một cơ sở lớn làm cho lợi thế cạnh tranh của ngay cả những doanh nghiệp "được bảo vệ kỹ lưỡng" trở nên ngang bằng với các đối thủ hoặc bị xói mòn, thúc đẩy những doanh nghiệp khác tiến lên chiến tuyến của cạnh tranh. Có rất nhiều doanh nghiệp lớn hiện nay đã đi lên từ khả năng khai thác những thay đổi công nghệ. Trong những điều có thể làm thay đổi quy luật cạnh tranh thì thay đổi công nghệ là một trong những yếu tố nổi bật nhất.

Tuy nhiên, không kể đến tầm quan trọng của công nghệ thì mối liên hệ giữa thay đổi công nghệ và cạnh tranh thường được hiểu chưa đúng. Thay đổi công nghệ có khuynh hướng được xem là chỉ có giá trị vì lợi ích của công nghệ - mọi điều chỉnh trong công nghệ mà doanh nghiệp tiên phong thực hiện đều được tin là tốt. Người ta thường nhìn nhận rằng: cạnh tranh trong những ngành "công nghệ cao" là "tấm vé" đưa đến khả năng sinh lợi, còn những ngành "công nghệ thấp" là tầm thường. Thành công gần đây của các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, rất nhiều trong số này dựa trên cơ sở là cải tiến công nghệ, đã khích lệ các công ty khác đầu tư thêm vào công nghệ mà trong vài trường hợp thì điều này chưa được xem xét một cách phê phán đúng mức.

Thay đổi công nghệ không phải là quan trọng đối với bản thân lợi ích của công nghệ, mà nó sẽ quan trọng nếu như tác động đến lợi thế cạnh tranh và cấu trúc ngành. Không phải mọi thay đổi công nghệ đều đem lại lợi ích chiến lược, nó có thể làm tổn hại đến vị thế cạnh tranh và mức hấp dẫn của ngành. Công nghệ cao không đảm bảo cho khả năng sinh lợi. Thực ra, nhiều ngành công nghệ cao lại có khả năng sinh lợi thấp hơn những ngành công nghệ thấp, vì cấu trúc ngành không thuận lợi.

https://thuviensach.vn

Tuy nhiên, công nghệ tràn ngập khắp chuỗi giá trị của doanh nghiệp, chứ không chỉ bao gồm những công nghệ liên quan trực tiếp đến sản phẩm. Thực tế không có những ngành công nghệ thấp nếu người ta xem xét trên bình diện tổng quát. Nhìn nhận một ngành là đã hoàn thiện về công nghệ thường đưa đến thảm họa chiến lược. Hơn thế nữa, nhiều cải tiến quan trọng cho lợi thế cạnh tranh lại rất bình thường và không liên quan gì đến đột phá trong khoa học kỹ thuật. Sự cải tiến mang hàm ý chiến lược quan trọng cho cả các doanh nghiệp công nghệ cao và doanh nghiệp công nghệ thấp.

Chương này sẽ trình bày những liên kết quan trọng giữa thay đổi công nghệ và các lợi thế cạnh tranh, cũng như với cấu trúc ngành. Nó không tập trung vào những công nghệ cụ thể hoặc phương pháp làm thế nào để quản lý việc nghiên cứu và phát triển, mà là quá trình nhận thức và khai thác tầm quan trọng trong cạnh tranh của thay đổi công nghệ. Tôi trình bày một cái nhìn rộng hơn về công nghệ trong chương này bởi vì mọi công nghệ thể hiện trong chuỗi giá trị đều có tiềm năng tác động đến cạnh tranh.

Chương này bắt đầu với việc mô tả liên kết giữa công nghệ và cạnh tranh. Tôi khảo sát mối quan hệ giữa công nghệ và lợi thế cạnh tranh, xuất phát từ vai trò của công nghệ trong chuỗi giá trị và đem lại kết quả là khả năng của doanh nghiệp đạt được chi phí thấp và/hoặc khác biệt hóa thông qua những hoạt động giá trị. Tiếp đến, tôi trình bày về vấn đề công nghệ có thể hình thành nên cấu trúc ngành như thế nào. Với khung mẫu đã đề ra, chương này nhằm khảo sát những phương pháp để chọn lựa một chiến lược công nghệ. Chiến lược công nghệ cần phải bao gồm những chọn lựa những công nghệ quan trọng nào để đầu tư, có cần thiết phải tìm kiếm vị trí dẫn đầu về công nghệ hay không, chuyển nhượng công nghệ (license technology) khi nào và như thế nào. Tiếp đó, chương này mô tả cách thức mà doanh nghiệp có thể dự đoán những thay đổi công nghệ trong sự phát triển của ngành, đây là vấn đề mấu chốt để chọn lựa chiến lược công nghệ. Sau cùng là những tổng hợp với các bước để lập công thức xây dựng chiến lược công nghệ.

Mọi doanh nghiệp đều có liên quan đến rất nhiều công nghệ. Mọi công việc do doanh nghiệp thực hiện đều liên quan đến một loại công nghệ nào đó, bất kể rằng một hoặc nhiều công nghệ có vẻ như nổi trội hơn trong sản phẩm hoặc

https://thuviensach.vn

quy trình sản xuất. Tầm quan trọng của công nghệ đối với cạnh tranh không tùy thuộc vào mức độ quan trọng tương ứng trong khoa học hoặc tính nổi trội trong sản phẩm thực tế. Mọi công nghệ liên quan đến doanh nghiệp đều có tác động đáng kể đến việc cạnh tranh. Một công nghệ là quan trọng đối với cạnh tranh nếu như nó tác động mạnh đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp hoặc đến cấu trúc ngành.

<-> Công nghệ và Chuỗi giá trị

Công cụ cơ bản để hiểu được vai trò của công nghệ trong lợi thế cạnh tranh là chuỗi giá trị. Một doanh nghiệp - gồm những hoạt động - là tập hợp của các công nghệ. Công nghệ thể hiện trong mọi hoạt động giá trị của doanh nghiệp, và những thay đổi công nghệ có thể tác động đến cạnh tranh thông qua những ảnh hưởng với hầu hết mọi hoạt động. Hình 5-1 minh họa phạm vi của những công nghệ điển hình thể hiện trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Mỗi hoạt động giá trị sử dụng công nghệ nào đó để kết hợp các yếu tố thu mua đầu vào và nguồn nhân lực nhằm tạo thành sản phẩm đầu ra. Công nghệ này có thể bình thường như là một tập hợp đơn giản các quy trình cho các nhân sự thực hiện, và tiêu biểu là có liên quan đến những nguyên tắc khoa học hoặc công nghệ con (subtechnology). Ví dụ, công nghệ quản lý nguyên vật liệu sử dụng trong logistics sẽ liên quan đến những nguyên tắc cơ khí công nghiệp, điện tử, và công nghệ nguyên vật liệu. Công nghệ của một hoạt động giá trị là sự kết hợp của các công nghệ con này. Công nghệ cũng thể hiện trong các yếu tố thu mua đầu vào dùng cho mỗi hoạt động giá trị, vừa tại những đầu vào được tiêu dùng vừa tại các mục vốn. Công nghệ vốn có trong các yếu tố thu mua đầu vào tương tác với những công nghệ con khác để tạo ra cấp độ hiệu quả cho một hoạt động.

Công nghệ thể hiện không chỉ trong các hoạt động sơ cấp mà còn trong các hoạt động hỗ trợ. Thiết kế với hỗ trợ của máy vi tính là một ví dụ công nghệ đi vào vận dụng trong phát triển sản phẩm, thay thế cho hình thức phát triển sản phẩm mới theo lối truyền thống. Nhiều loại công nghệ cũng đặt nền móng cho việc thực hiện các hoạt động hỗ trợ khác, bao gồm cả các hoạt động tiêu biểu

https://thuviensach.vn

thì không được xem là có nền tảng công nghệ. Thu mua bao gồm các quy trình cũng như các công nghệ để đặt hàng và tương tác với các nhà cung cấp. Những phát triển gần đây trong lĩnh vực công nghệ thông tin đã đem lại khả năng "cách mạng hóa" thu mua thông qua việc thay đổi các quy trình đặt hàng và tạo thuận lợi để đạt được các liên kết với nhà cung cấp. Quản trị nguồn nhân lực đem đến công tác nghiên cứu động cơ phát triển con người và các công nghệ đào tạo. Cơ sở hạ tầng có liên quan đến nhiều công nghệ bao gồm từ các trang thiết bị văn phòng đến nghiên cứu pháp chế và lập kế hoạch chiến lược.

Đặc biệt, công nghệ hệ thống thông tin xuất hiện khắp nơi trong chuỗi giá trị, vì mọi hoạt động giá trị đều đều tạo ra và sử dụng thông tin. Hình 5-1 cũng hiển nhiên thể hiện điều này, trong đó chỉ ra công nghệ hệ thống thông tin tại mỗi hoạt động giá trị tổng quát trong chuỗi giá trị. Công nghệ thông tin được sử dụng để lập lịch trình, kiểm soát, tối ưu hóa, đo lường và hoàn thiện các hoạt động. Ví dụ như logistics đầu vào sử dụng loại hình hệ thống thông tin nào đó để kiểm soát nguyên vật liệu, lập lịch trình giao hàng, và quản lý tồn kho nguyên vật liệu thô. Tương tự như vậy, hệ thống thông tin cũng liên quan đến quản lý đơn hàng, quản lý nhà cung cấp, và lập lịch trình cho đội ngũ dịch vụ. Công nghệ hệ thống thông tin có vai trò quan trọng trong các liên kết giữa mọi loại hoạt động, vì để điều phối và tối ưu hóa các liên kết (Chương 2) đòi hỏi cần có dòng thông tin giữa các hoạt động đó. Những biến chuyển trong công nghệ thông tin nhanh chóng gần đây đã tạo ra ảnh hưởng sâu sắc đến cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh bởi vì vai trò rộng khắp của thông tin trong chuỗi giá trị.

Một loại hình công nghệ khác cũng xuất hiện nhiều trong chuỗi giá trị là công nghệ văn phòng và hành chính, vì hành chính và các chức năng văn phòng khác được thực hiện như phần không thể thiếu trong nhiều hoạt động giá trị. Công nghệ văn phòng có thể được gộp vào công nghệ hệ thống thông tin, nhưng tôi lại tách rời chúng ra vì xu hướng của doanh nghiệp hay không chú ý đến nó. Thay đổi trong phương pháp thực hiện các chức năng văn phòng là một khuynh hướng công nghệ quan trọng nhất hiện nay đối với các doanh nghiệp, mặc dù chỉ có vài doanh nghiệp dành nguồn lực cho vấn đề này.

https://thuviensach.vn

Hình 5-1. Các công nghệ tiêu biểu trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp

Những công nghệ trong các hoạt động giá trị khác nhau có thể có mối liên quan, điều này đặt nền móng cho nguồn gốc chính yếu của các liên kết trong chuỗi giá trị. Chẳng hạn như, công nghệ của sản phẩm liên kết với công nghệ của dịch vụ dành cho sản phẩm đó, còn các công nghệ của bộ phận lại liên quan đến công nghệ sử dụng cho toàn bộ sản phẩm. Theo đó, lựa chọn công nghệ cho một phần của chuỗi giá trị có thể mang hàm ý cho những phần khác trong chuỗi giá trị. Trong trường hợp tuyệt đối, thay đổi công nghệ trong một hoạt động giá trị đòi hỏi phải định hình lại chuỗi giá trị. Ví dụ, chuyển sang sử dụng các bộ phận bằng sứ trong động cơ sẽ triệt tiêu nhu cầu cơ khí và những công đoạn sản xuất khác, thêm vào đó là những tác động đến chuỗi giá trị. Liên kết với các nhà cung cấp và các kênh phân phối cũng thường liên quan đến sự phụ thuộc qua lại trong các công nghệ sử dụng để thực hiện các hoạt động.

Một thí dụ rõ nét cho sự phụ thuộc qua lại về công nghệ trong các hoạt động giá trị là hệ thống đặt chỗ trước Sabre của American Airline. American cho các đại lý du lịch thuê lại các các thiết bị đầu cuối, các thiết bị này cho phép đặt chỗ và mua vé tự động. Hệ thống này là nguồn gốc khác biệt hóa cho American. Tuy nhiên, cùng thời điểm đó thì hệ thống tương tự cũng được American sử dụng ngay trong nội bộ công ty để bán vé và kiểm tra lên máy bay cũng như trong công tác lập lịch trình cho các tuyến đường bay. American cũng bán các danh sách theo hệ thống này cho các hãng hàng không khác.

https://thuviensach.vn

Những công nghệ của một doanh nghiệp rõ ràng cũng phụ thuộc qua lại với công nghệ của các người mua. Điểm tiếp xúc giữa chuỗi giá trị của doanh nghiệp và chuỗi giá trị của người mua (như đã trình bày trong chương trước) xác định những vùng mà tại đó công nghệ có tiềm năng phụ thuộc qua lại. Thí dụ, công nghệ sản phẩm của một doanh nghiệp tác động đến sản phẩm và quy trình công nghệ của người mua, và ngược lại. Còn công nghệ quản lý đơn hàng của doanh nghiệp lại tác động và bị tác động bởi các phương pháp thu mua của người mua.

Tiếp đến, công nghệ lan tỏa trong doanh nghiệp và phần nào phụ thuộc vào cả công nghệ của người mua, lẫn công nghệ của kênh phân phối và nhà cung cấp. Kết quả là sự phát triển công nghệ bao gồm cả những mảng nằm ngoài giới hạn truyền thống đã được xác định của công tác nghiên cứu & phát triển, và có liên quan cố hữu đến nhà cung cấp và người mua [1]. Một số công nghệ thể hiện trong chuỗi giá trị và đặc trưng của ngành, theo những cấp độ khác nhau, nhưng nhiều công nghệ khác thì không phải đặc trưng như vậy. Tự động hóa văn phòng và vận tải trên diện rộng là hai lĩnh vực có công nghệ mang tính sống còn nhưng lại không phải là đặc trưng ngành. Do vậy, phát triển công nghệ liên quan đến doanh nghiệp lại thường diễn ra trong những ngành nghề khác. Tất cả các đặc tính của công nghệ đều có hàm ý cho vai trò của công nghệ trong lợi thế cạnh tranh.

<-> Công nghệ và Lợi thế Cạnh tranh

Công nghệ tác động đến lợi thế cạnh tranh nếu công nghệ có vai trò quan trọng trong việc xác định vị thế chi phí tương đối hoặc khác biệt hóa. Bởi vì công nghệ thể hiện trong mọi hoạt động giá trị và liên quan đến việc đạt được liên kết giữa các hoạt động đó, nên công nghệ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cả chi phí lẫn khác biệt hóa. Điều này xảy ra khi công nghệ ảnh hưởng đến các yếu tố tác động đến chi phí hoặc các yếu tố tác động đến sự độc nhất của các hoạt động giá trị (như trình bày trong Chương 3 và 4). Công nghệ được sử dụng trong một hoạt động giá trị thường là kết quả của những yếu tố khác, như là quy mô, lựa chọn thời điểm, hoặc mối tương quan qua lại. Chẳng hạn như

https://thuviensach.vn

quy mô cho phép thiết bị lắp ráp tự động tốc độ cao, còn sớm lựa chọn thời điểm lại cho phép những tiện ích điện tử để khai thác sức nước nếu thực tế công trường thuận lợi. Trong những trường hợp này, công nghệ không phải là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh mà là kết quả của những lợi thế khác. Tuy nhiên, bản thân công nghệ ứng dụng trong một hoạt động giá trị thường chính là một yếu tố tác động khi nó phản ánh sự lựa chọn chính sách độc lập với những yếu tố khác. Nếu một doanh nghiệp có thể khám phá, khai thác công nghệ tốt hơn đối thủ để thực hiện một hoạt động thì doanh nghiệp đó sẽ thu được lợi thế cạnh tranh.

Ngoài việc tác động đến chi phí hoặc khác biệt hóa thông qua ảnh hưởng của mình, công nghệ còn tác động đến lợi thế cạnh tranh với việc thay đổi hoặc làm ảnh hưởng đến những yếu tố tác động đến chi phí hoặc những yếu tố tác động đến sự độc nhất. Phát triển công nghệ có thể nâng cao hoặc hạ thấp lợi ích kinh tế theo quy mô, làm cho mối tương quan qua lại mà trước đây không tồn tại trở nên có thể tận dụng được, tạo ra cơ hội để có lợi thế trong lựa chọn thời điểm, và gần như có ảnh hưởng đến mọi yếu tố khác tác động đến chi phí hoặc sự độc nhất. Theo đó, doanh nghiệp có thể sử dụng phát triển công nghệ để thay thế các yếu tố trên theo chiều hướng có lợi cho mình, hoặc trở thành đơn vị đầu tiên và có lẽ là duy nhất khai thác hiệu quả một yếu tố đặc trưng nào đó.

Hai ví dụ tiêu biểu về vai trò của công nghệ trong việc thay đổi vị thế chi phí tương đối là hiện tượng đang diễn ra trong ngành nhôm, minh họa những luận điểm trên đây. Các chi phí năng lượng tăng đáng kể đã làm cho chi phí nấu chảy nhôm trở thành một vấn đề có tính quyết định và làm cho rất nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng phải chịu chi phí cao vì năng lượng. Phần đông các đơn vị nấu nhôm Nhật Bản đã ở trong tình trạng này. Để giải quyết vấn đề trên, các doanh nghiệp Nhật Bản đã chủ động làm việc với quy trình giảm carbon bằng nhiệt (carbothemic reduction), một bước đột phá công nghệ đã làm giảm năng lượng tiêu thụ một cách ấn tượng khi chuyển đổi trực tiếp bauxite và những quặng có liên quan khác thành các thỏi nhôm mà không qua giai đoạn trung gian là alumina. Công nghệ mới này bản thân nó chính là chính sách cho yếu tố tác động đến chi phí. Giảm carbon bằng nhiệt với sự giảm thiểu năng

https://thuviensach.vn

lượng tiêu thụ cũng đã hạ thấp tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến chi phí như là vị trí và các yếu tố mang tính thể chế, bởi vì vị trí và các chính sách giá cả năng lượng của chính phủ ban hành có tác động mạnh mẽ đến chi phí điện năng.

Một ví dụ khác cho vai trò của công nghệ trong chi phí đang diễn ra trong ngành nhôm bán thành phẩm, đó là quy trình công nghệ mới mang tên "đúc liên tục", đây là một quy trình đầy tiềm năng thay thế cho quy trình nghiền nóng (hot mills). Quy trình mới này không có vẻ đem lại kết quả là chi phí thấp hơn tại quy mô đủ lớn, nhưng lại ít nhạy cảm với quy mô. Nếu quy trình được chứng minh là thành công, nó có thể triệt tiêu lợi thế quy mô của những đơn vị bán thành phẩm cỡ lớn và cho phép các nhà máy đặt tại các vị trí gần người mua hơn. Điều này cũng làm giảm bớt chi phí vận tải cao trong các khu vực mà trước đây sử dụng các sản phẩm được giao từ những khu tiện ích xa xôi. Công nghệ mới này bản thân nó không có vẻ là một yếu tố tác động đến chi phí, nhưng nó tác động đến những yếu tố khác (quy mô và vị trí). Nó sẽ ảnh hưởng đến vị thế chi phí của các doanh nghiệp theo một mức độ không tương xứng, tuỳ thuộc vào vị thế của họ trước các yếu tố tác động đến chi phí nêu trên.

Vai trò của công nghệ trong khác biệt hóa được minh họa qua trường hợp của Federal Express, doanh nghiệp này đã định hình lại chuỗi giá trị để tập trung khai thác nghiệp vụ giao các gói hàng nhỏ và họ đã đạt kết quả là dịch vụ nhanh hơn và tin cậy hơn. Các công nghệ mới được sử dụng trong chuỗi giá trị của Federal Express là những lựa chọn chính sách, nhưng vẫn có tác động làm tăng hiệu quả kinh tế theo quy mô và tạo lợi thế cho "người dẫn đầu". Vì thế khi Federal Express đã có thị phần lớn, các đối thủ sẽ phải bỏ ra chi phí rất lớn để có được sự khác biệt hóa như doanh nghiệp này. Ví dụ này cũng minh họa cho quan điểm: phát triển công nghệ chính không nhất thiết phải liên quan đến đột phá trong khoa học kỹ thuật hoặc liên quan đến

https://thuviensach.vn

những công nghệ chưa được phổ biến rộng rãi trước đây. Những thay đổi bình thường khi doanh nghiệp thực hiện các hoạt động giá trị hoặc kết hợp các công nghệ sẵn có lại thường là nền móng cho lợi thế cạnh tranh.

Bởi vì công nghệ của doanh nghiệp thường phụ thuộc qua lại với công nghệ của người mua, nên khi công nghệ của người mua thay đổi sẽ có thể ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh, cũng giống như khi công nghệ thay đổi trong nội tại doanh nghiệp. Điều này đặc biệt chính xác đối với các chiến lược khác biệt hóa. Ví dụ, một nhà phân phối một khi đã khác biệt hóa chính mình bằng cách thực hiện cách chức năng làm giá và quản lý tồn kho thay cho những người mua lẻ của họ sẽ có thể đánh mất khác biệt hóa này nếu các người mua lẻ chuyển sang hệ thống điểm bán hàng trực tuyến (online point of sale). Tương tự như vậy, thay đổi trong công nghệ của nhà cung cấp có thể làm tăng thêm hoặc giảm bớt lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nếu như nó ảnh hưởng đến các yếu tố tác động đến chi phí hoặc sự độc nhất trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp đó.

NHỮNG PHÉP THỬ CỦA MỘT THAY ĐỔI CÔNG NGHỆ

Liên kết giữa thay đổi công nghệ và lợi thế cạnh tranh đem lại nhiều phương pháp kiểm tra dành cho những hướng thay đổi công nghệ. Thay đổi công nghệ tại một doanh nghiệp sẽ dẫn đến lợi thế cạnh tranh bền vững trong các tình huống dưới đây:

Bản thân thay đổi công nghệ làm hạ thấp chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa và vị trí hàng đầu trong công nghệ của doanh nghiệp là bền vững . Thay đổi công nghệ sẽ hỗ trợ lợi thế cạnh tranh nếu nó đưa đến chi phí thấp hoặc khác biệt hóa và nó được bảo vệ không cho

https://thuviensach.vn

phép sự bắt chước. Các yếu tố quyết định đến tính bền vững của vị trí hàng đầu trong công nghệ sẽ được mô tả đưới đây.

Thay đổi công nghệ làm chuyển biến các yếu tố tác động đến chi phí hoặc các yếu tố tác động đến sự độc nhất theo chiều hướng có lợi cho doanh nghiệp . Thay đổi công nghệ của một hoạt động giá trị, hoặc thay đổi công nghệ của sản phẩm theo những cách thức có tác động đến một hoạt động giá trị, có thể ảnh hưởng đến các yếu tố tác động đến chi phí hoặc các yếu tố tác động đến sự độc nhất trong hoạt động giá trị đó. Vì thế, ngay khi thay đổi công nghệ bị bắt chước, thì nó vẫn sẽ đưa đến lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp nếu nó làm lệch hướng các yếu tố trên theo chiều hướng có lợi cho doanh nghiệp này. Ví dụ như một quy trình lắp ráp mới có tính nhạy cảm theo quy mô cao hơn quy trình trước đây sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp có thị phần cao và đi tiên phong trong quy trình này ngay cả khi các đối thủ sau đó cũng triển khai công nghệ tương tự.

Tiên phong trong thay đổi công nghệ chuyển hóa thành lợi thế của "người dẫn đầu" bên cạnh những đặc điểm vốn có của bản thân công nghệ . Ngay khi một đơn vị có cải tiến đã bị bắt chước thì việc tiên phong của họ vẫn có thể đem lại nhiều tiềm năng lợi thế của "người dẫn đầu" trong chi phí hoặc khác biệt hóa. Lợi thế tiềm năng này vẫn còn sau khi doanh nghiệp đã không giữ được vị trí hàng đầu trong công nghệ. Lợi thế và bất lợi của "người dẫn đầu" được trình bày ở phần dưới đây.

Thay đổi công nghệ làm cải tiến toàn bộ cấu trúc ngành . Người ta vẫn mong đợi một sự thay đổi công nghệ làm cải tiến cấu trúc ngành ngay cả khi công nghệ này dễ dàng bị sao chép lại.

https://thuviensach.vn

Thay đổi công nghệ không đáp ứng được những yêu cầu (phép thử) nói trên sẽ không làm cải tiến vị thế cạnh tranh của một doanh nghiệp mặc dù nó có thể là một thành tựu lớn trong công nghệ. Thay đổi công nghệ sẽ phá hủy lợi thế cạnh tranh nếu nó không chỉ không đáp ứng được những phép thử nêu trên, mà còn có những hiệu ứng ngược thể hiện sau các kiểm tra, chẳng hạn như làm lệch hướng các yếu tố tác động đến chi phí và sự độc nhất theo hướng có lợi cho các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp cũng có thể rơi vào tình huống mà tại đó sự thay đổi công nghệ đáp ứng được một phép thử nhưng lại không đáp ứng được những phép thử khác và làm suy giảm vị thế của họ.

<-> Công nghệ và cấu trúc ngành

Công nghệ cũng là một yếu tố quan trọng quyết định đến tổng thể cấu trúc ngành nếu như công nghệ đó được phổ biến áp dụng trong một hoạt động giá trị. Thay đổi công nghệ khi được lan tỏa sẽ có thể có tiềm năng ảnh hưởng đến một trong các nguồn áp lực cạnh tranh, phát triển hoặc bào mòn tính hấp dẫn của ngành. Theo đó, ngay khi công nghệ không tạo ra lợi thế cạnh tranh cho bất cứ doanh nghiệp nào thì nó vẫn ảnh hưởng đến lợi nhuận tiềm năng của mọi doanh nghiệp. Ngược lại, thay đổi công nghệ làm cải tiến lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp có thể sẽ làm hỏng cấu trúc ngành khi công nghệ này đã bị sao chép lại. Ảnh hưởng tiềm năng của thay đổi công nghệ lên cấu trúc ngành cũng có nghĩa là một doanh nghiệp không thể xây dựng chiến lược công nghệ mà không xem xét đến những ảnh hưởng mang tính cấu trúc.

https://thuviensach.vn

CÔNG NGHỆ VÀ NHỮNG RÀO CẢN XÂM NHẬP VÀO NGÀNH

Thay đổi công nghệ là một yếu tố ảnh hưởng lớn đến các rào cản xâm nhập ngành. Nó có thể nâng cao hoặc hạ thấp lợi ích kinh tế theo quy mô trong hầu hết mọi hoạt động giá trị. Ví dụ, những hệ thống sản xuất linh hoạt thường tạo ảnh hưởng làm giảm lợi ích kinh tế theo quy mô. Thay đổi công nghệ cũng có thể gia tăng lợi ích kinh tế theo quy mô bằng chức năng phát triển công nghệ của chính nó, thông qua việc đẩy nhanh tiến trình giới thiệu sản phẩm mới hoặc gia tăng đầu tư cần có cho một mẫu sản phẩm mới. Thay đổi công nghệ cũng là một cơ sở nền tảng của đường học hỏi. Đường học hỏi là kết quả của những cải tiến trong việc sắp đặt, sản xuất và tốc độ của máy móc – tất cả những điều này đều là các hình thức của thay đổi công nghệ. Thay đổi công nghệ cũng có thể đem đến những lợi thế chi phí tuyệt đối khác như là những thiết kế sản phẩm với chi phí thấp chẳng hạn. Nó cũng có thể thay thế lượng vốn yêu cầu cho cạnh tranh trong một ngành. Chẳng hạn như việc chuyển đổi từ quy trình công nghệ dạng "lô" sang "liên tục" trong sản xuất bột bắp và nước bắp đã làm tăng đáng kể lượng vốn cần có cho doanh nghiệp trong ngành nghiền bắp ướt.

Thay đổi công nghệ cũng đóng vai trò quan trọng trong việc định hình nên cơ cấu cho khác biệt hóa sản phẩm trong một ngành. Ví dụ, trong ngành sản xuất các loại bình xịt, thay đổi công nghệ đã đem lại kết quả là sự chuẩn hóa sản phẩm và làm cho sản phẩm gần như là hàng hóa, nhưng cũng loại bỏ khả năng khác biệt hóa chính mình của các đơn vị đóng gói dựa trên đặc tính của sản phẩm này. Thay đổi công nghệ cũng có thể làm tăng thêm hoặc giảm bớt chi phí chuyển đổi. Sự chọn lựa công nghệ của các đối thủ đã xác định nhu cầu cho người mua trong việc đào tạo lại nhân sự hoặc tái đầu tư cho các thiết

https://thuviensach.vn

bị phụ trợ khi chuyển đổi nhà cung cấp. Thay đổi công nghệ cũng tác động đến việc tiếp cận kênh phân phối thông qua việc cho phép các doanh nghiệp hủy bỏ các kênh đang có (như khi sử dụng telemarketing – marketing từ xa) hoặc ngược lại là gia tăng sự phụ thuộc của ngành vào kênh phân phối (ví dụ như cần có nhiều thuyết trình cho sản phẩm hơn hoặc cần thêm dịch vụ hậu mãi).

CÔNG NGHỆ VÀ NĂNG LỰC THƯƠNG LƯỢNG CỦA NGƯỜI MUA

Thay đổi công nghệ có thể làm biến chuyển quan hệ thương lượng giữa một ngành và các người mua trong ngành đó. Vai trò của thay đổi công nghệ trong khác biệt hóa và các chi phí chuyển đổi là phương tiện để xác định năng lực thương lượng của người mua. Thay đổi công nghệ có thể ảnh hưởng đến sự dễ dàng tích hợp "lùi" của người mua, đây là một đòn bẩy quan trọng trong thương lượng. Ví dụ, trong ngành dịch vụ máy tính, thay đổi công nghệ làm giảm nhanh chi phí đã tạo ra tác động đáng kể đến năng lực của các doanh nghiệp như ADP trong việc bán khoảng thời gian được chia sẻ để sử dụng máy tính, bởi vì nhiều người mua bây giờ đã có thể tự sắm các máy vi tính cho riêng mình.

Thay đổi công nghệ làm thay đổi quan hệ thương lượng giữa ngành và các nhà cung cấp của họ. Nó làm triệt tiêu nhu cầu phải mua hàng từ nhóm các nhà cung cấp mạnh, hoặc ngược lại sẽ làm các doanh nghiệp buộc phải mua hàng từ các nhà cung cấp mới và có năng lực lớn. Chẳng hạn, trong ngành kinh doanh vật liệu mái lợp, sự ra đời của mái lợp màng liên kết cao su đã làm xuất hiện các nhà cung cấp hạt nhựa mới và mạnh mẽ thay cho các nhà cung cấp nhựa đường với năng lực thấp hơn. Thay đổi công nghệ cũng cho phép thay thế những yếu tố đầu vào sử dụng trong sản phẩm của doanh nghiệp, tạo ra tác

https://thuviensach.vn

động thương lượng với các nhà cung cấp. Ví dụ, ngành sản xuất hộp đã thu được lợi ích từ những cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà cung cấp nhôm và thép khi có những thay đổi công nghệ trong hộp nhôm. Doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ cũng cho phép việc sử dụng nhiều nhà cung cấp khi họ đã có kiến thức trong nội bộ của mình về công nghệ của các nhà cung cấp này. Điều này có thể làm triệt tiêu sự phụ thuộc vào một nhà cung cấp nào đó.

CÔNG NGHỆ VÀ SẢN PHẨM THAY THẾ

Hiệu ứng của công nghệ đối với cấu trúc ngành thường được nhận biết nhất có lẽ là tác động của nó lên sản phẩm thay thế. Sản phẩm thay thế tùy thuộc vào giá trị tương đối so với giá cả của các sản phẩm đang cạnh tranh và các chi phí chuyển đổi liên quan đến việc thay thế chúng. Điều này sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong Chương 8. Thay đổi công nghệ tạo ra sản phẩm hoàn toàn mới hoặc cách sử dụng sản phẩm mới thay thế cho những cái trước đây, ví dụ như sợi thủy tinh thay cho plastic hay gỗ, máy vi tính chạy phần mềm văn bản thay cho máy đánh chữ, lò viba thay cho các lò hấp thông thường. Thay đổi công nghệ tác động đến cả giá trị tương đối / giá cả lẫn chi phí chuyển đổi của sự thay thế. Trận chiến công nghệ trên giá trị tương đối / giá cả giữa những ngành sản xuất các sản phẩm gần thay thế cho nhau là trọng tâm của quy trình thay thế các sản phẩm.

CÔNG NGHỆ VÀ CẠNH TRANH

Công nghệ có thể thay đổi bản chất và các cơ sở nền tảng trong cạnh tranh giữa các đối thủ hiện hữu theo nhiều cách khác nhau. Nó có thể chuyển đổi đáng kể chi phí cấu trúc và do đó tác động đến quyết định ra giá bán. Ví dụ, chuyển đổi sang quy trình công nghệ

https://thuviensach.vn

“liên tục” trong ngành nghiền bắp ướt đã nhắc đến trên đây đã làm tăng chi phí cố định, và làm cho cạnh tranh trong ngành trở nên khốc liệt hơn. Tương tự như vậy, công nghệ đóng tàu phát triển làm chi phí cố định tăng thêm và kéo theo là tổng chi phí tăng khi gia tăng trọng tải của tàu chở dầu. Vai trò của công nghệ trong khác biệt hóa sản phẩm và các chi phí chuyển đổi cũng rất quan trọng đối với cạnh tranh.

Một tác động tiềm năng khác của công nghệ lên cạnh tranh là thông qua những ảnh hưởng đến rào cản rời bỏ ngành. Ví dụ, trong vài ngành phân phối, tự động hóa việc xử lý nguyên vật liệu đã làm tăng thêm rào cản rời khỏi ngành vì các thiết bị xử lý nguyên vật liệu là đặc trưng cho các chủng loại hàng hóa nhất định lưu chuyển trong các nhà kho. Như vậy, những tiện ích dùng cho mục đích tổng quát trước đây nay trở thành chuyên dụng và có chi phí nguyên vật liệu, thiết bị máy móc cao hơn chi phí lao động (capital-intensive facilities).

THAY ĐỔI CÔNG NGHỆ VÀ BIÊN GIỚI CỦA NGÀNH

Thay đổi công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi biên giới của một ngành. Biên giới của một ngành thường là mơ hồ, vì sự khác biệt không rõ ràng giữa sản phẩm của ngành và các sản phẩm thay thế, các đối thủ đang cạnh tranh và các đối thủ tiềm năng, các nhà cung cấp hiện tại và tiềm năng, khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng. Tuy nhiên, nhận biết được rằng thay đổi công nghệ có thể mở rộng hoặc thu hẹp biên giới của ngành, bất kể người ta chọn vị trí nào để xác định biên giới này, là vô cùng quan trọng.

Thay đổi công nghệ làm mở rộng biên giới của ngành theo nhiều cách. Nó có thể làm giảm chi phí vận tải hoặc các chi phí logistics khác, từ đó gia tăng phạm vi địa lý của thị trường. Điều này xảy ra trong những năm 1960 – 1970 với sự xuất hiện của các nhà vận

https://thuviensach.vn

chuyển hàng rời cỡ lớn trong ngành vận tải. Thay đổi công nghệ làm giảm chi phí cho việc đáp ứng những nhu cầu khác nhau của thị trường trong nước có thể giúp cho việc toàn cầu hóa các ngành nghề [2] . Nó cũng có thể làm tăng cường hiệu quả của sản phẩm, từ đó đem thêm các khách hàng mới (và các đối thủ cạnh tranh mới) vào tham gia thị trường. Sau cùng, những thay đổi công nghệ có thể gia tăng mối tương quan qua lại giữa các ngành. Trong những ngành như dịch vụ tài chính, máy vi tính và viễn thông, thay đổi công nghệ đang làm lu mờ biên giới của những ngành này và bao phủ chúng lại với nhau. Trong ngành xuất bản, công nghệ làm văn bản tự động và công nghệ in ấn đã làm cho nghiệp vụ in chia sẻ giữa các đơn vị trở nên linh hoạt hơn trong nhiều loại hình xuất bản. Mối tương quan qua lại này sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong Chương 9.

Công nghệ cũng có thể thu hẹp biên giới của ngành. Thay đổi công nghệ có thể cho phép doanh nghiệp điều chỉnh chuỗi giá trị theo từng phân khúc cụ thể, như sẽ trình bày trong Chương 7. Trong thực tế, những phân khúc có thể trở thành những ngành nghề. Ví dụ, máy cassette xách tay đã trở thành một ngành hoàn thiện độc lập với các máy cassette lớn và các máy phát thanh do những tiến bộ công nghệ đã cải tiến hiệu quả và mở rộng phạm vi sử dụng.

THAY ĐỔI CÔNG NGHỆ VÀ TÍNH HẤP DẪN CỦA NGÀNH

Trong khi người ta thường tin rằng thay đổi công nghệ luôn làm cải thiện cấu trúc ngành, thì những lập luận trên đây đã làm rõ vấn đề là nó cũng còn có thể làm cấu trúc ngành xấu đi. Tác động của thay đổi công nghệ lên tính hấp dẫn của ngành phụ thuộc vào bản chất của những ảnh hưởng mà nó gây ra cho năm nguồn lực cạnh tranh. Nếu thay đổi công nghệ làm tăng thêm rào cản xâm nhập ngành, triệt tiêu những nhà cung cấp mạnh, hoặc cách ly một ngành với các sản phẩm

https://thuviensach.vn

thay thế, thì thay đổi công nghệ này có thể cải thiện khả năng sinh lợi của ngành đó. Tuy nhiên, nếu nó lại đưa đến những người mua với năng lực thương lượng lớn hoặc rào cản xâm nhập ngành thấp hơn thì sẽ có thể phá vỡ tính hấp dẫn của ngành.

Vai trò của thay đổi công nghệ trong việc thay thế cấu trúc ngành là bài toán hóc búa cho doanh nghiệp khi dự tính có những cải tiến. Một sự cải tiến làm tăng thêm lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp có thể sau cùng lại làm xói mòn cấu trúc ngành, nếu như và ngay khi các đối thủ cạnh tranh bắt chước sự cải tiến đó. Doanh nghiệp cần phải nhận thấy vai trò "kép" của thay đổi công nghệ trong việc hình thành cả lợi thế cạnh tranh lẫn cấu trúc ngành khi họ chọn lựa một chiến lược công nghệ và trong việc đầu tư cho công nghệ.

Chiến lược công nghệ

Chiến lược công nghệ là phương pháp mà doanh nghiệp sử dụng để phát triển và sử dụng công nghệ. Mặc dù nó bao hàm cả vai trò của bộ phận nghiên cứu & phát triển trên hình thức, chiến lược công nghệ cần phải rộng hơn nữa vì tác động rộng khắp của công nghệ trong chuỗi giá trị. Do sức tác động của thay đổi công nghệ lên cấu trúc ngành và lợi thế cạnh tranh, một chiến lược công nghệ của doanh nghiệp trở thành một thành phần thiết yếu trong chiến lược cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp đó. Cải tiến là một trong những phương pháp có tính nguyên tắc để tấn công những đối thủ được "bảo vệ kỹ", tôi sẽ quay lại vấn đề này trong Chương 15. Tuy nhiên, chiến lược công nghệ chỉ là một yếu tố trong chiến lược cạnh tranh tổng thể, và cần nhất quán với và được tăng cường bởi những chọn lựa tại các hoạt động giá trị khác. Ví dụ, một chiến lược công nghệ được hoạch định để đạt được sự khác biệt hóa trong hiệu quả của sản phẩm sẽ mất

https://thuviensach.vn

nhiều hiệu ứng, nếu đội ngũ bán hàng được huấn luyện kỹ thuật vẫn chưa thể giải thích được những ưu thế này cho người mua và nếu như quy trình sản xuất không có những điều khoản thích hợp trong kiểm soát chất lượng.

Chiến lược công nghệ cần phải chỉ ra ba vấn đề lớn như sau:

- phát triển công nghệ nào
- có nên tìm kiếm cơ hội để là người dẫn đầu trong các công nghệ này hay không
- vai trò của chuyển nhượng công nghệ

Những lựa chọn trong mỗi vấn đề trên cần phải dựa trên cơ sở là chiến lược công nghệ có thể tăng cường tốt nhất cho lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp như thế nào.

<-> Chọn lựa các công nghệ để phát triển

Cốt lõi của chiến lược công nghệ là loại lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp đang cố gắng đạt được. Những công nghệ cần được phát triển là những loại sẽ đóng góp nhiều nhất cho chiến lược tổng quát của doanh nghiệp, được cân bằng với xác suất thành công khi phát triển chúng. Chiến lược công nghệ là một phương tiện có tiềm năng mạnh mẽ mà với phương tiện này doanh nghiệp có thể theo đuổi một trong ba chiến lược tổng quát. Tuy nhiên, dựa trên việc theo đuổi chiến lược tổng quát nào mà chiến lược công nghệ sẽ có những đặc tính rất khác nhau, như thể hiện trong Bảng 5-1.

https://thuviensach.vn

BẢNG 5-1. Công nghệ sản phẩm, công nghệ quy trình và các chiến lược tổng quát.

	CHI PHÍ TỐI ƯU	KHÁC BIỆT HÓA	TẬP TRUNG VÀO CHI PHÍ	TẬP TRUNG VÀO KHÁC BIỆT HÓA
	NHỮNG CHÍNH SÁCH CÔNG NGHỆ ĐỂ MINH HỌA			
Thay đổi công nghệ của sản phẩm	Phát triển sản phẩm nhằm giảm chi phí sản phẩm bằng cách giảm bớt thành phần nguyên vật liệu, tạo thuận lợi cho sản xuất, đơn giản hóa các yêu cầu logistics ..v..v..	Phát triển sản phẩm để tăng cường chiến lược sản phẩm, các đặc tính, khả năng giao hàng hoặc chi phí chuyển đổi	Phát triển sản phẩm để thiết kế sao cho hiệu quả vừa đủ cho nhu cầu của phân khúc mục tiêu	Thiết kế sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu của các phân khúc cụ thể tốt hơn là các đối thủ cạnh tranh với mục tiêu rộng
Thay đổi công nghệ của quy trình	Cải tiến quy trình đường học hỏi để giảm mức sử dụng nguyên vật liệu hoặc giảm các yếu tố lao động đầu vào Phát triển quy trình để tăng cường lợi ích kinh tế theo quy mô	Phát triển quy trình để hỗ trợ sức chịu đựng cao của sản phẩm, quản lý chất lượng tốt hơn, lịch trình tin cậy hơn, thời gian phản hồi các đơn hàng nhanh hơn, và những chiều hướng khác làm tăng giá trị dành cho người mua	Phát triển quy trình để điều chỉnh chuỗi giá trị ăn khớp với nhu cầu của phân khúc nhằm hạ thấp chi phí phục vụ phân khúc này	Phát triển quy trình để điều chỉnh chuỗi giá trị ăn khớp với nhu cầu của phân khúc nhằm nâng cao giá trị dành cho người mua

Tại nhiều doanh nghiệp, các chương trình nghiên cứu & phát triển thường bị điều phối bởi lợi ích khoa học hơn là vì mục đích tìm kiếm lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, như trong Bảng 5-1 đã thể hiện rõ, việc tập trung sơ cấp của các chương trình R&D cần phải hài hòa với chiến lược tổng quát mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Ví dụ, chương trình R&D cho chi phí tối ưu cần bao gồm những dự án "nặng ký" được thiết kế để hạ thấp chi phí trong mọi hoạt động giá trị mà chiếm tỷ lệ chi phí cao, cũng như là những dự án giảm chi phí cho thiết kế sản phẩm thông qua giá trị ứng dụng khoa học. R&D của một đơn vị có chi phí tối ưu dành cho hiệu quả của sản phẩm cần được nhắm vào mục tiêu duy trì sự ngang bằng với các đối thủ cạnh tranh hơn là thêm những đặc tính mới gây tốn kém, còn nếu không thì những mục tiêu của R&D phải nhất quán với chiến lược của doanh nghiệp.

Một quan sát quan trọng từ Bảng 5-1 là cả thay đổi công nghệ của sản phẩm lẫn quy trình đều đóng vai trò nhất định trong việc hỗ trợ mỗi chiến lược tổng quát. Các doanh nghiệp thường giả định sai lầm rằng thay đổi công nghệ của quy trình chỉ dành riêng cho định hướng chi phí và thay đổi công nghệ của sản phẩm chỉ nhằm mục đích tăng

https://thuviensach.vn

cường khác biệt hóa. Chương 3 đã trình bày công nghệ sản phẩm có thể trở thành điểm mấu chốt trong việc đạt được chi phí thấp như thế nào, còn Chương 4 đã thảo luận về những thay đổi trong quy trình công nghệ có thể là vấn đề cốt lõi cho khác biệt hóa như thế nào (một chiến thuật mà các doanh nghiệp Nhật Bản ưa chuộng).

Chiến lược công nghệ của doanh nghiệp mở rộng vượt qua cả sản phẩm và quy trình R&D được định nghĩa theo cách truyền thống cũng rất quan trọng. Công nghệ có mặt ở nhiều nơi trong chuỗi giá trị, chi phí tương đối và khác biệt hóa cũng thay đổi tùy theo sự thay đổi của toàn bộ chuỗi. Theo đó, việc phân tích một cách hệ thống mọi công nghệ của doanh nghiệp sẽ cho thấy những khu vực mà tại đó có thể giảm chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa. Ví dụ, ngày nay, phòng hệ thống thông tin sẽ có ảnh hưởng nhiều hơn phòng R&D trong việc thay đổi công nghệ tại doanh nghiệp. Những công nghệ quan trọng khác như vận tải, quản lý nguyên vật liệu, thông tin liên lạc và tự động hóa văn phòng cũng đáng chú ý hơn những tình huống bất thường hoặc các lưu ý không chính thức. Cuối cùng là việc phát triển tại tất cả các vùng công nghệ cần được điều phối để đảm bảo tính nhất quán và khai thác được mối quan hệ qua lại giữa chúng.

Crown Cork & Seal là một thí dụ rõ nét cho liên kết giữa chiến lược công nghệ và lợi thế cạnh tranh. Crown tập trung vào những ngành nghề của người mua đã được chọn lựa trước và cung cấp sản phẩm hộp cùng với dịch vụ đáp ứng cao. Crown thực hiện rất ít hoặc không dựa trên cơ sở nghiên cứu và cũng không tiên phong đưa ra sản phẩm mới nào. Đúng hơn là phòng R&D của họ được tổ chức để giải quyết những rắc rối cụ thể của khách hàng trên cơ sở kịp thời, và nhanh chóng bắt chước những cải tiến sản phẩm thành công khác. Tiếp đó, phương pháp nghiên cứu & phát triển của Crown đã gần như hỗ trợ được cho chiến lược tập trung của họ. Các chính sách công nghệ của

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp này rất khác biệt so với American Can hoặc là Continental Group, đây là các đơn vị cung cấp dòng sản phẩm bao bì rộng lớn cộng với cả sản phẩm hộp. American và Continental đã đầu tư mạnh cho nghiên cứu trên cơ sở nguyên vật liệu và các sản phẩm mới.

Việc chọn lựa các công nghệ cụ thể trong chuỗi giá trị để tập trung các nỗ lực nhằm phát triển chúng được điều hành bởi liên kết giữa thay đổi công nghệ và lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp cần tập trung vào các công nghệ có tác động bền vững nhất đến chi phí hoặc khác biệt hóa, một cách trực tiếp hoặc thông qua việc đáp ứng những kiểm tra như đã trình bày ở phần trên. Những kiểm tra này cho phép doanh nghiệp sắp loại những thay đổi công nghệ có thể đem lại lợi ích cạnh tranh lớn nhất. Chi phí dành cho phát triển công nghệ cần được cân đối với các lợi ích, cũng như với khả năng phát triển công nghệ có thể đạt được.

Các doanh nghiệp thường phải đối mặt với việc chọn lựa giữa cố gắng cải tiến một công nghệ đã sẵn có để thực hiện một hoạt động giá trị và đầu tư cho một công nghệ mới. Ví dụ, trong ngành luyện nhôm, một doanh nghiệp có thể tập trung cải tiến quy trình Hall – Heroult hiện đang sử dụng, hoặc có thể nỗ lực để phát triển quy trình giảm carbon bằng nhiệt. Các công nghệ có vẻ như đang dịch chuyển qua một chu kỳ sống mà trong đó những cải tiến chủ chốt ban đầu đã dẫn đường cho những bước phát triển hơn sau đó. Điều này có thể được biện luận rằng lợi ích/chi phí cho việc lựa chọn gì và từ bỏ cái gì khác nhằm cải tiến những công nghệ đã phát triển sẵn sẽ thấp hơn (mặc dù có lẽ là sẽ chắc chắn hơn) khi phát triển các công nghệ mới mẻ hơn.

Tuy nhiên, có một giả định rất nguy hiểm rằng công nghệ sẽ tự nó phát huy hết năng lực. Một công nghệ chỉ nên được xem là đã phát triển khi đã đánh giá hết sức cẩn thận. Chẳng hạn như ngày nay đã

https://thuviensach.vn

xuất hiện những cải tiến chính cho năng lực của quy trình Hall – Heroult, mặc dù nó đã được phát triển từ trước năm 1900. Tương tự như vậy, hiệu quả nhiên liệu của động cơ diesel tốc độ chậm đã tăng cao đáng kể từ năm 1974. Công nghệ diesel đã có lịch sử trên 80 năm và được xem là đã phát triển so với turbine khí, nhưng diesel đã thực sự gia tăng vị trí hàng đầu trước turbine. Trong cả hai thí dụ trên, sự gia tăng giá cả nguồn năng lượng một cách nhanh chóng đã kích thích sự chủ động chú ý đến hiệu quả nhiên liệu. Chú ý hơn đến cải tiến các công nghệ cần đi song song với cải tiến trong công nghệ nguyên vật liệu, các thiết bị đi kèm và điện năng để có thể kiểm soát quy trình tốt hơn, nhiệt lượng cao hơn và có những lợi ích khác.

Như đã trình bày ở trên, nhiều sản phẩm và các hoạt động giá trị bao gồm không chỉ một mà nhiều công nghệ hoặc nhiều công nghệ con khác nhau. Chỉ có thể xem một sự kết hợp đặc thù các công nghệ con là đã ở mức phát triển, chứ không nên đánh giá bản thân một công nghệ con riêng lẻ là đã hoàn thiện tối đa. Những thay đổi lớn tại một trong các công nghệ con trong sản phẩm hoặc quy trình có thể đem đến những khả năng mới để kết hợp chúng nhằm tạo ra cải tiến mạnh mẽ, chẳng hạn như trong luyện nhôm và động cơ diesel tốc độ thấp trên đây. Sự ra đời của vi điện tử - công nghệ con này có thể ứng dụng trong nhiều công nghệ khác – đã có ảnh hưởng sâu sắc đến nhiều ngành nghề thông qua việc mở ra những cơ hội mới để kết hợp công nghệ.

https://thuviensach.vn

Vì vậy, khi chọn lựa các công nghệ để đầu tư, doanh nghiệp cần phải ra quyết định dựa trên những hiểu biết toàn diện về từng công nghệ quan trọng trong chuỗi giá trị, chứ không chỉ dựa vào một thông số duy nhất nào đó như độ tuổi chẳng hạn. Đôi khi tất cả những điều cần làm để tạo ra bước tiến công nghệ là nỗ lực và đầu tư, như hai ví dụ trên đã trình bày. Trong các trường hợp khác, những tiến bộ trong công nghệ con cũng có thể cho phép cải tiến công nghệ hiện có. Tuy thế, nỗ lực để cải tiến một công nghệ đã già cỗi đôi khi là không hiệu quả. Trong những tình huống này, hành động tốt nhất là cố gắng "nhảy" qua công nghệ đó. Doanh nghiệp thật khó khăn để quyết định từ bỏ công nghệ của chính mình, nhất là khi công nghệ đó được phát triển tại nội bộ của họ, nhưng lựa chọn này có thể là cần thiết để duy trì vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chọn lựa các công nghệ để phát triển cũng không nên bị giới hạn trong thiểu số những công nghệ có cơ hội để đột phá mạnh mẽ. Những cải tiến khiêm tốn trong nhiều công nghệ tại chuỗi giá trị, kể cả những công nghệ không liên quan đến sản phẩm hoặc quy trình sản xuất, cũng có thể tăng thêm lợi ích lớn cho lợi thế cạnh tranh. Thêm vào đó, những cải tiến tích lũy trong nhiều

https://thuviensach.vn

hoạt động có thể sẽ bền vững hơn là sự đột phá mà các đối thủ sẽ chú ý nhiều và dễ dàng muốn bắt chước theo. Thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản trong công nghệ hiếm khi nhờ vào đột phá, mà là từ nhiều cải tiến xuyên suốt chuỗi giá trị.

<-> Dẫn đầu hay theo sau trong công nghệ?

Vấn đề lớn thứ hai mà doanh nghiệp cần làm rõ trong chiến lược công nghệ là có cần tìm kiếm vị trí hàng đầu trong công nghệ hay không. Khái niệm đứng đầu về công nghệ là tương đối rõ ràng – một doanh nghiệp tìm kiếm vị trí đầu tiên khi đưa ra những thay đổi công nghệ nhằm hỗ trợ chiến lược tổng quát của mình. Đôi khi mọi doanh nghiệp không phải là người đi đầu về công nghệ đều được xem là "người theo sau" (follower), kể cả các doanh nghiệp nói chung không mấy quan tâm đến thay đổi công nghệ. "Người theo sau trong công nghệ" cần phải là một chiến lược được nhận thức và chủ động, khi đó doanh nghiệp công khai chọn lựa mình không phải là đơn vị có những cải tiến đầu tiên, và họ sẽ cần xem xét nghiên cứu "người dẫn đầu" (leader).

https://thuviensach.vn

Mặc dù người ta hay nghĩ tới việc dẫn đầu trong công nghệ như là về công nghệ của sản phẩm hoặc công nghệ của quy trình, nhưng thực ra vấn đề này có ý nghĩa rộng hơn nhiều. Dẫn đầu về công nghệ có thể được tạo ra từ các công nghệ áp dụng trong mọi hoạt động giá trị. Sự thảo luận tại phần này hướng vào việc lựa chọn chiến lược giữa việc tự mình tiên phong cải tiến trong một hoạt động giá trị hoặc chờ các đối thủ khác đi tiên phong.

Quyết định để trở thành người dẫn đầu về công nghệ hoặc là người theo sau đều có thể nhằm mục đích hoặc là chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Bảng 5-2 minh họa vấn đề này:

BẢNG 5-2. Dẫn đầu về công nghệ và lợi thế cạnh tranh

	DẪN ĐẦU VỀ CÔNG NGHỆ	THEO SAU TRONG CÔNG NGHỆ
Lợi thế chi phí	Tiên phong với thiết kế sản phẩm có chi phí thấp nhất	Hạ thấp các chi phí cho sản phẩm hoặc cho các hoạt động giá trị bằng cách học hỏi từ kinh nghiệm của người dẫn đầu

https://thuviensach.vn

	Là doanh nghiệp đầu tiên đi xuống theo đường học hỏi	Tránh các chi phí nghiên cứu & phát triển bằng cách bắt chước
	Sáng tạo các phương pháp để thực hiện các hoạt động giá trị với chi phí thấp	
Khác biệt hóa	Tiên phong với một sản phẩm độc nhất làm gia tăng giá trị dành cho người mua	Điều chỉnh sản phẩm hoặc hệ thống phân phối sao cho gần hơn với nhu cầu của người mua bằng cách học hỏi từ kinh nghiệm của người dẫn đầu
	Cải tiến trong các hoạt động khác để gia tăng giá trị dành cho người mua	

Các doanh nghiệp thường có xu hướng nhìn nhận sự dẫn đầu về công nghệ trước tiên là một phương tiện để đạt được khác biệt hóa, còn hành động như một "người theo sau" trong công nghệ lại được xem là phương pháp để có chi phí thấp. Tuy nhiên, nếu một đơn vị dẫn đầu trong công nghệ là người đầu tiên áp dụng quy trình mới tiết kiệm được chi phí thấp thì đơn vị này cũng có thể trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp.

https://thuviensach.vn

Hoặc là, nếu một đơn vị theo sau trong công nghệ có thể học hỏi được từ sai lầm của người dẫn đầu và thay thế công nghệ để đáp ứng được tốt hơn các nhu cầu của người mua thì họ cũng đạt được khác biệt hóa. Có thể có nhiều người dẫn đầu trong công nghệ trong một ngành bởi vì có nhiều công nghệ liên quan và các doanh nghiệp có thể tìm thấy nhiều loại hình lợi thế cạnh tranh khác nhau.

Việc chọn lựa để trở thành người dẫn đầu hoặc người theo sau trong một công nghệ quan trọng, dựa trên ba yếu tố sau đây: [3]

- *Tính bền vững của vị trí dẫn đầu trong công nghệ* : mức độ mà doanh nghiệp có thể duy trì vị trí hàng đầu của mình trong một công nghệ nào đó trước các đối thủ cạnh tranh
- *Những lợi thế của "người dẫn đầu"* : là những ưu thế mà doanh nghiệp thu được khi là đơn vị đầu tiên triển khai một công nghệ mới
- *Những bất lợi của "người dẫn đầu"* : các khó khăn mà doanh nghiệp phải đối mặt khi có hành động tiên phong, thay vì chờ các đối thủ khác thực hiện.

Cả ba yếu tố này tương tác lẫn nhau để xác định chọn lựa tốt nhất cho một doanh nghiệp cụ thể. Những bất lợi

https://thuviensach.vn

đáng kể của việc trở thành người dẫn đầu có thể làm mất đi niềm khao khát có được vai trò tiên phong ngay cả khi doanh nghiệp vẫn có thể duy trì được vị trí hàng đầu trong công nghệ. Ngược lại, những lợi thế của người dẫn đầu có thể biến vị thế tiên phong lúc đầu trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững tại một nơi khác mặc dù bản thân vị thế này sau đó đã không còn nữa. Lợi thế và bất lợi của người dẫn đầu thường xuất hiện trong điều kiện những chọn lựa công nghệ, nhưng tầm quan trọng của chúng đối với việc xác lập chiến lược cạnh tranh đã mở rộng qua cả chiến lược công nghệ. Chúng nêu ra những câu hỏi rộng hơn về việc làm thế nào để việc lựa chọn thời điểm chuyển thành lợi thế cạnh tranh hoặc là những bất lợi, chuyển thành rào cản xâm nhập ngành và những rào cản di động khác.

TÍNH BỀN VỮNG CỦA VỊ TRÍ HÀNG ĐẦU TRONG CÔNG NGHỆ

Vị trí hàng đầu trong công nghệ là một thuận lợi nếu như nó bền vững bởi vì (1) các đối thủ không thể sao chép được công nghệ, (2) doanh nghiệp cải tiến quá nhanh hoặc nhanh hơn làm cho các đối thủ không thể theo kịp. Điều kiện thứ hai là quan trọng vì công nghệ

https://thuviensach.vn

thường lan tỏa, do đó đòi hỏi một người dẫn đầu trong công nghệ phải luôn luôn nỗ lực trở thành một ”mục tiêu di động”. Ví dụ, Kodak đã phần lớn duy trì được vị trí hàng đầu trong ngành nhiếp ảnh nghiệp dư với thành công của máy ảnh và phim hóa chất, gần đây nhất bao gồm cả máy ảnh đĩa (disc camera), chứ không phải là họ sở hữu một công nghệ độc nhất mà các đối thủ không thể theo kịp. Nếu vị trí tiên phong không bền vững, vị trí này chỉ có thể được duy trì nếu như nó đã chuyển thành những lợi thế của người dẫn đầu, bởi vì chi phí của người dẫn đầu cao hơn chi phí của những người theo sau.

Tính bền vững của vị trí hàng đầu trong công nghệ thay đổi tùy vào sự biến động của bốn yếu tố sau:

Nguồn gốc của thay đổi công nghệ . Tính bền vững của vị trí hàng đầu trong công nghệ phụ thuộc nhiều vào việc công nghệ đó có được phát triển trong nội bộ của ngành hay do những yếu tố từ bên ngoài ngành. Một tỷ lệ đáng kể những thay đổi công nghệ đến từ những nguồn bên ngoài như là các nhà cung cấp, các người mua hoặc từ những ngành khác hoàn toàn không

https://thuviensach.vn

có liên quan gì đến ngành đó. Ví dụ, trong nhiều ngành sản xuất, nguồn gốc chính yếu của công nghệ là những doanh nghiệp xây dựng cơ khí máy móc đã thiết kế nên quy trình sản xuất và xây dựng các nhà máy.

Khi những nguồn gốc chủ yếu của công nghệ là bên ngoài ngành, duy trì vị trí hàng đầu trong công nghệ nhìn chung là sẽ khó khăn hơn. Những nguồn gốc công nghệ từ bên ngoài ngành đã tách rời khả năng tiếp cận công nghệ của doanh nghiệp và những kỹ năng công nghệ của họ, mức chi tiêu cho R&D, bởi vì nhiều công ty khác cũng có thể tiếp cận được các thành tựu phát triển từ bên ngoài. Như vậy, những thay đổi công nghệ từ bên ngoài đóng vai trò như một yếu tố làm cân bằng các đối thủ cạnh tranh. Những người dẫn đầu trong công nghệ của một ngành có nguồn gốc công nghệ chủ yếu là từ bên ngoài cần phải nắm bắt được những nguồn gốc tốt nhất thông qua liên minh liên kết hoặc các hợp đồng độc quyền nhằm duy trì được vị trí dẫn đầu, hoặc họ phải có năng lực rất cao để điều chỉnh những công nghệ được phát triển từ bên ngoài cho phù hợp với ngành nghề của mình.

https://thuviensach.vn

Sự xuất hiện hoặc không xuất hiện lợi thế chi phí hoặc lợi thế khác biệt hóa trong hoạt động phát triển công nghệ . Vị trí dẫn đầu trong công nghệ sẽ có thể bền vững hơn nếu như doanh nghiệp có lợi thế chi phí hoặc lợi thế khác biệt hóa trong khi thực hiện việc phát triển công nghệ. Các công cụ đã đề cập trong Chương 3 và 4 có thể sử dụng để phân tích chi phí tương đối và khác biệt hóa của doanh nghiệp trong việc phát triển công nghệ. Ví dụ, lợi ích kinh tế theo quy mô hoặc hiệu quả của sự học hỏi trong phát triển công nghệ đem lại lợi thế chi phí cho R&D cho các doanh nghiệp có thị phần cao hoặc có nhiều kinh nghiệm. Nếu như các chi phí để phát triển một mẫu sản phẩm thường là được cố định, một doanh nghiệp có thị phần lớn sẽ có tỷ lệ tương ứng các chi phí R&D thấp hơn so với một doanh nghiệp có thị phần bé hơn. Theo đó, họ có thể chi tiêu thêm cho R&D để duy trì vị trí dẫn đầu trong công nghệ mà không gặp bất lợi về chi phí. Điều này có lẽ đã diễn ra trong ngành động cơ turbine lớn: General Electric đã chi tiền nhiều hơn Westinghouse trong các điều kiện tuyệt đối và duy trì vị trí dẫn đầu công nghệ rất ấn tượng mặc dù chi phí cho R&D theo tỷ lệ doanh thu của họ vẫn thấp hơn Westinghouse. Tăng thêm các chi phí cho phát triển sản phẩm trong một ngành cũng

https://thuviensach.vn

thuận lợi đối với các doanh nghiệp có thị phần lớn. Chẳng hạn, các chi phí để cho ra một loại thuốc diệt cỏ mới đã tăng hơn 30 triệu USD và lợi thế dành cho những người dẫn đầu trong ngành này được mở rộng hơn.

Chi phí tương đối hoặc hiệu quả trong thực hiện việc phát triển công nghệ của một doanh nghiệp cũng có thể bị tác động mạnh mẽ bởi những mối tương quan qua lại giữa các đơn vị kinh doanh ngang cấp trong cùng một công ty mẹ. Mối tương quan qua lại có thể cho phép việc chuyển giao các kỹ năng hoặc chia sẻ chi phí cho hoạt động R&D. Các loại hình của mối tương quan qua lại có liên quan đến R&D được trình bày trong Chương 9. Những người dẫn đầu trong công nghệ thường tích cực theo đuổi những tương quan qua lại có tính công nghệ, thâm nhập vào những ngành kinh doanh mới bằng những công nghệ có liên quan. Họ cũng tạo ra cơ chế cho việc dịch chuyển R&D giữa các đơn vị kinh doanh, và có khuynh hướng đầu tư cho công nghệ cốt lõi ở cấp độ tập đoàn với các tác động tiềm năng đến nhiều đơn vị kinh doanh.

Những phần khác nhau trong vòng cải tiến – nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu ứng dụng, phát triển – có xu

https://thuviensach.vn

hướng đem lại những cơ hội khác nhau cho lợi thế chi phí bền vững trong chi tiêu cho R&D. Cải tiến cơ bản sản phẩm thì thường ít nhạy cảm theo quy mô hơn là việc sau đó nhanh chóng giới thiệu các loại sản phẩm mới hoặc hợp nhất các thuộc tính mới. Đây là một trong những lý do giải thích các doanh nghiệp Nhật Bản bắt kịp những cải tiến trong các doanh nghiệp Hoa Kỳ. Các doanh nghiệp Hoa Kỳ này đã thất bại trong việc duy trì vị trí hàng đầu trong những cải tiến tiếp theo của các sản phẩm. Nhiều doanh nghiệp thành công dẫn đầu trong công nghệ đã không thu được tất cả các lợi ích từ quy mô, sự học hỏi, hoặc mối tương quan qua lại trong R&D dưới hình thức lợi nhuận cao hơn, mà lại tái đầu tư để duy trì vị trí hàng đầu của mình trong công nghệ. Họ cũng khai thác mọi lợi thế quy mô và lợi thế học hỏi trong R&D bằng cách nhanh chóng giới thiệu mẫu sản phẩm mới. Ví dụ, Honda đã tăng cường lợi thế cạnh tranh trong ngành xe gắn máy thông qua những dòng sản phẩm mới liên tục.

Các kỹ năng công nghệ có liên quan . Một doanh nghiệp với các kỹ năng công nghệ độc nhất so với các đối thủ cạnh tranh sẽ có khả năng duy trì được vị trí

https://thuviensach.vn

hàng đầu trong công nghệ. Khả năng này sẽ kém hơn nếu doanh nghiệp chỉ có đội ngũ R&D, các tiện ích và sự quản lý tương đương, ngang bằng với các đối thủ khác. Các kỹ năng công nghệ sẽ tác động đến kết quả của một mức chi tiêu cho trước dành cho công nghệ, bất kể quy mô, sự học hỏi hoặc hiệu ứng của mối tương quan qua lại. Các kỹ năng công nghệ thay đổi tùy vào sự biến động của nhiều yếu tố - quản trị, văn hóa doanh nghiệp, cấu trúc tổ chức và các hệ thống, danh tiếng của doanh nghiệp trước các nhà khoa học và những yếu tố khác. Ví dụ, tập đoàn NEC được các kỹ sư tốt nghiệp tại Nhật Bản đánh giá rất cao. Điều này góp phần cho khả năng thu hút những kỹ sư giỏi nhất, tăng cường năng lực R&D mạnh mẽ của doanh nghiệp này.

Những người dẫn đầu trong công nghệ đã thành công rất chú ý đến các kỹ năng R&D. Họ tránh không cắt giảm những nhân sự R&D khi ngành nghề đang trong tình trạng suy thoái hoặc lợi nhuận bị sút giảm. Họ cũng tìm kiếm các mối quan hệ với các trung tâm khoa học hàng đầu trong các lĩnh vực thích hợp, và cố gắng phát triển hình ảnh tốt nhất của mình khi làm việc với các nhân sự trong ngành nghiên cứu mà những chuyên viên này có thể hỗ trợ chiến lược công nghệ của họ.

https://thuviensach.vn

Mức độ phổ biến của công nghệ . Yếu tố quan trọng sau cùng để xác định tính bền vững của vị trí hàng đầu trong công nghệ là mức độ phổ biến của công nghệ mà người dẫn đầu đang sở hữu. Những kỹ năng công nghệ cao cấp hoặc những lợi thế chi phí khi thực hiện nghiên cứu & phát triển sẽ trở nên không có ý nghĩa nếu như các đối thủ dễ dàng sao chép lại những gì mà doanh nghiệp đã phát triển được. Sự phổ biến của công nghệ xuất hiện liên tục, mặc dù ở những cấp độ khác nhau tùy thuộc vào từng ngành nghề. Vài cơ chế cho sự phổ biến công nghệ mà người dẫn đầu đang sở hữu là:

- đối thủ cạnh tranh quan sát trực tiếp những sản phẩm của người dẫn đầu (sao chép lại sản phẩm của người dẫn đầu sau khi đã nghiên cứu chi tiết cách thức sản xuất: reverse engineering) và những phương pháp vận hành
- công nghệ chuyển nhượng thông qua những nhà cung cấp trang thiết bị hoặc những trung gian thương mại khác (vendor)
- công nghệ chuyển nhượng thông qua những người quan sát ngành, các nhà tư vấn hoặc tạp chí chuyên ngành chẳng hạn

https://thuviensach.vn

- công nghệ chuyển nhượng thông qua các người mua, họ muốn có những nguồn khác đủ năng lực đáp ứng
- các nhân sự bị mất về tay các đối thủ cạnh tranh hoặc về các doanh nghiệp mới được sinh ra từ doanh nghiệp đang tồn tại nhưng hoạt động độc lập (spin-off)
- những công bố công khai hoặc báo chí do các nhân sự khoa học của người dẫn đầu đưa ra

Sự phổ biến của công nghệ sẽ thường rộng rãi hơn đối với sản phẩm cơ bản và những cải tiến quy trình, còn với những cải tiến sau này thì mức độ phổ biến sẽ thấp hơn. Những cải tiến lại cho sản phẩm và quy trình thường có thể giữ độc quyền, nhất là khi dựa trên cơ sở hoàn thiện quy trình. Do các doanh nghiệp Nhật Bản thường nhấn mạnh đến việc liên tục cải tiến quy trình nên họ thường phát triển được những lợi thế bền vững hơn là các doanh nghiệp Hoa Kỳ và châu Âu - những người tiên phong trong quy trình trước đây.

Mức độ phổ biến công nghệ phần nào là bản chất của một ngành và phần nào đó là dưới sự kiểm soát của doanh nghiệp. Ví dụ, phần nhiều trong công nghệ của các nhà sản xuất nhà lưu động đều có thể được nhìn

https://thuviensach.vn

thấy dễ dàng khi xem xét các sản phẩm. Công nghệ tã lót dùng một lần rồi bỏ phổ biến chậm hơn bởi vì phần lớn của chúng xoay quanh phương pháp sản xuất sản phẩm từ các máy móc được điều chỉnh theo yêu cầu riêng. Những yếu tố làm chậm bớt mức độ phổ biến của công nghệ là:

- đăng ký bằng sáng chế cho công nghệ của doanh nghiệp và những công nghệ bí mật có liên quan khác
- phát triển nguyên mẫu và các thiết bị sản xuất ngay trong nội bộ doanh nghiệp
- tích hợp dọc vào những phần chính có bao hàm hoặc có những manh mối cho công nghệ
- các chính sách nhân sự để gìn giữ người lao động

Những người dẫn đầu trong công nghệ đã thành công rất tích cực cố gắng làm chậm lại tốc độ phổ biến công nghệ. Họ đăng ký bằng sáng chế rộng khắp, khi có thể đăng ký được, và củng cố những bằng sáng chế này bằng cách luôn luôn khiếu kiện những đơn vị vi phạm bản quyền. Họ xem xét mọi liên hệ với những người "ngoài cuộc", ngay cả những người mua, đều là những nguy cơ đe doạ đến bí quyết độc quyền. Hiếm khi

https://thuviensach.vn

người ta cho phép khách có một vòng tham quan nhà máy, và ngay cả người mua cũng không được cho biết về các cải tiến chính yếu. Những người dẫn đầu trong công nghệ thường tích hợp dọc, xây dựng hoặc điều chỉnh các thiết bị trong nội bộ doanh nghiệp để bảo vệ công nghệ, và riêng biệt với những gì tiết lộ công khai. Thật ấn tượng khi thấy nhiều doanh nghiệp được nhận xét là biết giữ bí mật cũng là những người dẫn đầu trong công nghệ, trong đó bao gồm cả DuPont, Kodak, Procter & Gamble và Michelin.

NHỮNG LỢI THẾ CỦA NGƯỜI DẪN ĐẦU

Dẫn đầu trong công nghệ là kỳ vọng chiến lược của các doanh nghiệp khi tồn tại những lợi thế của người dẫn đầu. Điều này cho phép người dẫn đầu chuyển khoảng cách công nghệ trở thành những lợi thế cạnh tranh khác và ngay cả khi khoảng cách công nghệ đã bị thu ngắn lại thì việc chuyển đổi này vẫn có thể thực hiện được. Những lợi thế của người dẫn đầu dựa trên vai trò của việc lựa chọn thời điểm để phát triển vị thế của doanh nghiệp trước những nguồn gốc bền vững của lợi thế chi phí hay là lợi thế khác biệt hóa. Nói chung,

https://thuviensach.vn

người dẫn đầu sẽ có cơ hội để xác định quy luật cạnh tranh trong nhiều khu vực khác nhau.

Dưới đây là những loại tiềm năng lợi thế của người dẫn đầu, không liên quan gì đến bản chất công nghệ, có thể tích lũy để xâm nhập trước nhất vào một khu vực địa lý hoặc đi tiên phong: [4]

Danh tiếng . Một doanh nghiệp khi vận động trước có thể có danh tiếng như một đơn vị tiên phong hoặc một người dẫn đầu. Các đối thủ sẽ khó vượt qua được danh tiếng này. Vị trí dẫn đầu ít nhất là cũng tạm thời đặt doanh nghiệp vào vị trí độc nhất, từ đó có thể tạo ra những lợi ích từ hình ảnh trong dài hạn mà những doanh nghiệp khác không thể có. Người dẫn đầu cũng có thể là doanh nghiệp đầu tiên phục vụ người mua, và do đó họ có thể tạo ra những mối quan hệ trung thành. Phần chính yếu của bất cứ lợi thế nào từ danh tiếng của sự dẫn đầu sẽ phụ thuộc vào sự tín nhiệm của doanh nghiệp và khả năng đầu tư cho marketing. Một doanh nghiệp nhỏ có thể sẽ không thành công trong việc củng cố danh tiếng bằng cách dẫn đầu bởi vì họ thiếu những nguồn lực để quảng bá rộng rãi vị trí hàng đầu của mình.

https://thuviensach.vn

Định vị trước . Người dẫn đầu có thể giành trước được một sản phẩm hấp dẫn hoặc định vị trước trên thị trường, buộc các đối thủ phải chọn các vị trí kém hơn. Ví dụ, Stouffers đã "chiếm nước tiên" bằng khái niệm sành điệu với các thực phẩm đông lạnh. Người dẫn đầu sẽ có cơ hội tạo ra phương pháp định nghĩa hoặc đưa ra thị trường một sản phẩm theo chiều hướng có lợi cho mình. Người dẫn đầu cũng có thể sử dụng năng lực của mình để giành trước các khả năng phát triển của đối thủ cạnh tranh.

Các chi phí chuyển đổi . Người dẫn đầu có thể gìn giữ được vững chắc các giao dịch tiếp theo sau nếu như có các chi phí chuyển đổi. Ví dụ, trong các hợp đồng quản lý bệnh viện, người tiên phong ký kết những giao ước sẽ có lợi thế đáng kể khi tái tục hợp đồng bởi vì sẽ phát sinh các chi phí lớn nếu như bệnh viện chuyển đổi doanh nghiệp điều hành. Việc chuyển đổi do ban quản trị mới, một hệ thống máy tính mới hoặc những thay đổi khác sẽ đưa đến kết quả là tình trạng chia rẽ trong tổ chức.

https://thuviensach.vn

Lựa chọn kênh phân phối . Người dẫn đầu có thể là người duy nhất tiếp cận được kênh phân phối cho sản phẩm mới hoặc thế hệ sản phẩm mới. Họ cũng có thể lấy được những nhà môi giới, người phân phối hoặc đại lý bán lẻ tốt nhất. Còn những người theo sau phải chấp nhận những nhà môi giới, người phân phối hoặc đại lý bán lẻ hạng hai, hoặc phải xây dựng những kênh phân phối mới, hoặc thuyết phục những kênh phân phối của người dẫn đầu chuyển đổi hoặc chia sẻ sự trung thành của họ.

Độc quyền với đường học hỏi . Người dẫn đầu sẽ có lợi thế chi phí hoặc lợi thế khác biệt hóa nếu như có độc quyền với đường học hỏi trong các hoạt động giá trị, bị tác động từ việc vận động trước các đối thủ. Người dẫn đầu sẽ hạ thấp đường học hỏi trước nhất trong các hoạt động bị tác động và có thể xác lập lợi thế chi phí hoặc khác biệt hóa bền vững nếu họ có thể giữ độc quyền sự học hỏi của mình.

Thuận lợi trong tiếp cận những tiện ích, các nguồn đầu vào hoặc những nguồn tài nguyên khan hiếm khác . Người dẫn đầu có thể tận dụng được, tối thiểu là những

https://thuviensach.vn

lợi thế tạm thời, trong việc tiếp cận những yếu tố thu mua đầu vào hoặc các tài nguyên khác, bởi vì họ đã ký kết được hợp đồng trước khi các nguồn lực thị trường phản ánh những hiệu ứng toàn diện từ sự thay đổi mà doanh nghiệp tiên phong thực hiện. Ví dụ, doanh nghiệp có thể lựa chọn được vị trí các tiện ích hoặc có những thỏa thuận có lợi với nhà cung cấp nguyên vật liệu thô đang hào hứng với việc kinh doanh mới mẻ. Ngành hàng không là một trường hợp điển hình, trong đó những người chuyên chở "không rườm rà" đã lấy được những máy bay dư thừa giá rẻ và/hoặc những khu vực tại điểm đến với chi phí thấp, và thuê lại những phi công đang thất nghiệp. Các nguồn lực thị trường sau cùng sẽ làm tăng thêm giá cả của các yếu tố đầu vào khi chiến lược "không rườm rà" đã bị bắt chước thực hiện.

Những ví dụ khác là những ngành công nghiệp khai khoáng. Những khu mỏ mới và những nhà máy sản xuất liên tục được xây dựng tại những khu xa xôi, làm tăng cao thêm chi phí cơ sở hạ tầng. Các mỏ và nhà máy này buộc phải chịu thêm các chi phí môi trường ở mức cao. Sau đó thì những doanh nghiệp sớm vận động sẽ có chi phí thấp hơn.

https://thuviensach.vn

Định nghĩa các tiêu chuẩn . Một người dẫn đầu có thể định nghĩa được các tiêu chuẩn cho công nghệ hoặc cho các hoạt động giá trị khác, buộc những người theo sau phải chấp nhận các tiêu chuẩn này. Đến lượt chúng thì các tiêu chuẩn này lại làm cho vị thế của doanh nghiệp trở nên bền vững hơn. Ví dụ, RCA định nghĩa các tiêu chuẩn cho TV màu và điều đó có nghĩa là các đối thủ cạnh tranh phải đi xuống theo đường học hỏi mà RCA đã bắt đầu dịch chuyển trước đó chứ không sáng tạo ra một đường học hỏi mới.

Những rào cản có tính thể chế . Một người dẫn đầu có thể tận dụng thuận lợi của những rào cản mang tính thể chế, ngăn chặn việc bắt chước. Người dẫn đầu có thể gìn giữ bằng sáng chế, hoặc là doanh nghiệp đầu tiên trong một quốc gia nên có được sự đối xử đặc biệt từ chính quyền. Các yếu tố mang tính thể chế cũng thường tạo thuận lợi cho năng lực của doanh nghiệp để định nghĩa các tiêu chuẩn.

Sớm thu lợi . Trong vài ngành, người dẫn đầu có thể ở trong tình trạng tạm thời có lợi nhuận cao do vị thế của mình. Chẳng hạn như họ có thể ký kết các hợp đồng

https://thuviensach.vn

với khách hàng tại mức giá cao trong giai đoạn khan hiếm các sản phẩm mới lúc ban đầu, hoặc bán được sản phẩm cho các người mua đánh giá rất cao công nghệ mới của mình.

Những doanh nghiệp thành công với việc đi đầu về công nghệ đã theo đuổi một cách tích cực những lợi thế của người dẫn đầu, chứ không phải chỉ duy nhất dựa vào lợi thế công nghệ của mình. Họ tận dụng mọi cơ hội để khai thác vị trí hàng đầu trong công nghệ nhằm xác lập các quy luật cạnh tranh theo hướng có lợi. Họ đầu tư vào marketing để tăng cường lợi ích từ danh tiếng của người dẫn đầu, và họ tích cực làm giá để sớm bán được sản phẩm cho người mua với các chi phí chuyển đổi cao nhất. Thật ấn tượng khi nhìn thấy nhiều doanh nghiệp tiên phong đã duy trì được vị trí dẫn đầu trong nhiều thập niên. Ví dụ, trong ngành hàng tiêu dùng, những nhãn hiệu lớn như Crisco, Ivory, Life Savers, Coca-Cola, Campbells, Wrigley, Kodak, Lipton và Goodyear cũng là những người dẫn đầu trong những năm 1920.

Những lợi thế của người dẫn đầu có thể sẽ bị triệt tiêu nếu như họ không đầu tư để tư bản hóa những lợi thế

https://thuviensach.vn

này còn những đối thủ mới lại tích cực chi tiêu. Tình trạng này xảy ra cho Bowmar trong ngành máy tính điện tử, đó là những người tiên phong quy mô nhỏ thường bị các đối thủ mới sau đó nhấn chìm. Vị trí dẫn đầu bị vượt qua không những vì không có những lợi thế của người dẫn đầu mà còn vì không có những nguồn để khai thác lợi thế. IBM trong ngành máy tính cá nhân là trường hợp gần đây có thể minh họa cho việc những người theo sau đã kế thừa những người dẫn đầu, trên cơ sở các nguồn lực và mối tương quan qua lại giữa các đơn vị kinh doanh.

Nếu người dẫn đầu không có những nguồn tài nguyên thích hợp thì một người dẫn đầu khác trước đó với những tài nguyên của họ sẽ có thể trở thành doanh nghiệp thu được những lợi ích từ lợi thế của người dẫn đầu. Ví dụ, trong ngành máy vi tính mini, Digital Equipment không phải là doanh nghiệp giới thiệu loại máy đầu tiên nhưng lại thu được nhiều lợi thế của người dẫn đầu, bởi vì họ chính là người đầu tiên đã tích cực phát triển sản phẩm này. Digital đầu tư mạnh để khai thác các lợi thế của họ bằng việc mở rộng dòng sản phẩm, đi xuống dọc theo đường học hỏi và gia tăng khối lượng của đội ngũ bán hàng. Trường hợp tương tự

https://thuviensach.vn

đã xảy ra trong ngành đầu máy video, Ampex tiên phong sản phẩm này nhưng các doanh nghiệp Nhật Bản đã đầu tư mạnh mẽ để phát triển công nghệ, sản xuất các sản phẩm giá rẻ và chuyển dịch vị trí hàng đầu của họ thành những lợi thế của người dẫn đầu.

NHỮNG BẤT LỢI CỦA NGƯỜI DẪN ĐẦU

Những người dẫn đầu thường đối mặt với cả những bất lợi. Những bất lợi này phát xuất từ hai nguồn gốc chính là chi phí cho việc đi tiên phong và rủi ro khi các điều kiện thay đổi.

Chi phí cho việc đi tiên phong . Người dẫn đầu thường phải gánh chịu những chi phí đáng kể cho việc đi tiên phong, bao gồm những chi phí sau: [5]

- Giành được chấp thuận của các cơ quan quản lý
- Có được sự phù hợp với luật pháp
- Hướng dẫn, định hướng người mua
- Phát triển cơ sở hạ tầng tại các khu vực như các tiện ích dịch vụ và đào tạo
- Phát triển những yếu tố đầu vào cần thiết như những nguồn nguyên vật liệu thô và những loại máy

https://thuviensach.vn

móc mới

- Đầu tư cho phát triển các sản phẩm bổ sung (xem Chương 12)
- Những chi phí cao cho các đầu vào mới xuất hiện, do nguồn cung khan hiếm hoặc quy mô nhu cầu thấp

Các chi phí cho việc đi tiên phong thường khác nhau, tùy thuộc vào loại cải tiến công nghệ. Các chi phí này cũng có thể được cắt giảm bằng cách chia sẻ với những đối thủ cạnh tranh tốt (xem Chương 6). Tuy nhiên, người dẫn đầu thường là không thể tránh khỏi các chi phí này.

Nhu cầu không rõ ràng . Người dẫn đầu chịu thêm các rủi ro từ những nhu cầu không chắc chắn trong tương lai. Họ phải đặt năng lực của mình vào vị trí trước, còn những người theo sau có thể ra quyết định trên cơ sở là những thông tin tại những thời điểm gần nhất. Mặc dù đưa ra cam kết trước các đối thủ cạnh tranh cũng là lợi thế nhất định, việc này cũng có những rủi ro đáng kể. Ví dụ, RCA đã là người dẫn đầu trong ngành TV màu, dự đoán rằng một công nghệ mới sẽ

https://thuviensach.vn

sớm cất cánh. Những người theo sau đã học hỏi kinh nghiệm từ RCA và nhận thấy rằng nhu cầu cho TV màu sẽ xuất hiện vài năm sau đó, do vậy đã tránh được những khoảng thời gian thua lỗ.

Những thay đổi trong nhu cầu của người mua . Người dẫn đầu sẽ yếu thế nếu nhu cầu của người mua thay đổi và lúc đó công nghệ của họ không còn có giá trị nữa. Lợi thế từ danh tiếng của người dẫn đầu sẽ có thể bị triệt tiêu nếu như nhu cầu của người mua thay đổi và người dẫn đầu được nhìn nhận là thuộc về thế hệ công nghệ cũ. Tuy nhiên, nếu nhu cầu của người mua không thay đổi một cách triệt để, không làm biến đổi về cơ bản công nghệ cần có để đáp ứng thì người dẫn đầu có thể duy trì vị trí của mình thông qua việc điều chỉnh công nghệ theo thời gian.

Đầu tư đặc thù cho những thế hệ đầu tiên hoặc các chi phí yếu tố sản xuất (factor costs) . Người dẫn đầu có thể bất lợi nếu những đầu tư ban đầu là đặc thù cho công nghệ hiện tại và không dễ điều chỉnh cho phù hợp với các thế hệ sản phẩm sau đó. Ví dụ, trong ngành bán dẫn, Philco nhanh chóng là người dẫn đầu với nhà máy

https://thuviensach.vn

tự động quy mô lớn. Họ tận hưởng khoảng thời gian thành công, nhưng quy trình khác sản xuất chip bán dẫn được phát triển sau đó làm cho những đầu tư ban đầu của họ trở nên lỗi thời. Tương tự như vậy những người dẫn đầu sẽ bất lợi nếu sản phẩm hoặc quy trình của họ phản ánh các yếu tố chi phí hoặc yếu tố chất lượng đã thay đổi.

Những gián đoạn trong công nghệ . Gián đoạn trong công nghệ cản trở người dẫn đầu với việc làm cho những đầu tư cho công nghệ đã có trở nên lỗi thời. Những gián đoạn trong công nghệ là những biến động lớn mà người đi đầu không được chuẩn bị tốt để xử lý, do họ đã đầu tư cho những công nghệ cũ trước đây. Sự gián đoạn tạo thuận lợi cho những người đi sau cùng, họ sẽ không phải chịu những chi phí cao của người dẫn đầu. Tuy nhiên, khi công nghệ mở ra một con đường phát triển tương đối liên tục, khởi đầu thuận lợi của người dẫn đầu sẽ là một lợi thế. Doanh nghiệp đó có thể dịch chuyển sự học hỏi từ công nghệ cũ vào công nghệ mới và tiến xa hơn trong đường học hỏi.

https://thuviensach.vn

Bắt chước công nghệ với chi phí thấp . Người dẫn đầu đã tự bộc lộ mình trước những người đi sau, và những người đi sau có thể bắt chước những cải tiến với chi phí thấp hơn mức ban đầu. Tuy nhiên, người đi sau cũng thường phải trả thêm các chi phí cho việc bắt chước và điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp, và điều này cũng tạo nên sự thuận lợi cho người đi đầu.

<-> Chuyển nhượng công nghệ (licensing of technology)

Vấn đề lớn thứ ba trong chiến lược công nghệ là chuyển nhượng công nghệ, một hình thức của liên minh với những doanh nghiệp khác [6]. Những doanh nghiệp có công nghệ độc nhất thường được yêu cầu chuyển nhượng, hoặc bị những quy định của chính phủ bắt buộc phải chuyển nhượng. Chuyển nhượng cũng là một cách thức để tiếp cận công nghệ. Khi công nghệ là một nguồn gốc quan trọng của lợi thế cạnh tranh, quyết định chuyển nhượng là vấn đề mang tính sống còn của doanh nghiệp. Nhưng nhiều doanh nghiệp đã lãng phí các lợi thế cạnh tranh trên cơ sở công nghệ với những quyết định chuyển nhượng không phù hợp.

https://thuviensach.vn

KHI NÀO THÌ DOANH NGHIỆP NÊN CHUYỂN NHƯỢNG?

Nếu công nghệ là một nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh, thì doanh nghiệp cần phải nhìn nhận việc chuyển nhượng công nghệ cho các doanh nghiệp khác là một bước đi đầy rủi ro và chỉ nên thực hiện trong những điều kiện đặc biệt. Phí chuyển nhượng hiếm khi bù đắp đủ cho những mất mát trong lợi thế cạnh tranh. Tuy vậy trong nhiều trường hợp thì chuyển nhượng công nghệ cũng có thể là mong muốn chiến lược của doanh nghiệp.

Không có khả năng khai thác công nghệ . Chuyển nhượng công nghệ là thích hợp nếu như bản thân doanh nghiệp không thể khai thác được công nghệ đó. Điều này có thể có nguyên nhân là do doanh nghiệp thiếu các nguồn lực hoặc các kỹ năng để thiết lập một vị thế bền vững, hoặc họ đang khai thác từ một đơn vị kinh doanh liên quan, hoặc do các đối thủ được bảo vệ quá nghiêm ngặt và doanh nghiệp không thể tạo lập được vị thế trên thị trường. Hiện nay, động lực đầu tiên để chuyển nhượng đã xuất hiện trong ngành công nghệ sinh học

https://thuviensach.vn

và điện tử, đây là những ngành mà các doanh nghiệp sáng tạo đi đầu lại thiếu năng lực để thương mại hóa các cải tiến tiếp theo đó. Ngay trong những tình huống mà doanh nghiệp đã có nguồn lực tiềm năng, họ vẫn có thể không lấy được thị phần tiềm năng trên cơ sở công nghệ mới của mình do các đối thủ quá cố gắng hoặc do yêu cầu của chính phủ cho việc địa phương sở hữu thị phần. Có vẻ như đây là một nguyên nhân giải thích tại sao Standard Brands chuyển nhượng công nghệ một cách rộng rãi trong sản phẩm nước bột bắp có hàm lượng fructose cao, thay cho đường.

Khi bản thân doanh nghiệp không thể khai thác thị trường, thất bại trong chuyển nhượng công nghệ sẽ tạo ra động lực cho các đối thủ cạnh tranh để có thêm những phát minh xung quanh công nghệ của họ. Sau cùng thì một hoặc nhiều đối thủ có thể thành công, và doanh nghiệp sẽ bị bỏ lại với một thị phần nhỏ bé. Tuy nhiên, bằng việc chuyển nhượng thì các đối thủ sẽ có được sự thay thế rẻ hơn và ít rủi ro hơn để đầu tư cho công nghệ của riêng mình. Theo đó, thay vì bị bắt chước thì doanh nghiệp chuyển nhượng công nghệ của mình sẽ có thể đặt ra các tiêu chuẩn và thu được tiền

https://thuviensach.vn

bản quyền để tăng thêm lợi nhuận từ vị thế của họ trên thị trường.

Cố tận dụng khai thác những thị trường không thuận lợi . Chuyển nhượng có thể cho phép doanh nghiệp có doanh thu từ những thị trường mà dưới một khía cạnh khác nào đó là không thuận lợi. Trường hợp này bao gồm cả những ngành nghề với công nghệ có giá trị nhưng tại đó doanh nghiệp lại ít có cơ hội để tham gia, hoặc những thị trường theo khu vực địa lý mà doanh nghiệp không thể hoặc không muốn xâm nhập.

Nhanh chóng chuẩn hóa công nghệ . Một ngành bất kỳ hoàn toàn có khả năng đẩy nhanh quá trình chuẩn hoá công nghệ của các doanh nghiệp trong ngành thông qua quá trình chuyển giao công nghệ. Nếu nhiều doanh nghiệp đang cố gắng có được công nghệ, chuyển giao không những làm hợp pháp hóa công nghệ mà còn làm tăng tốc độ phát triển. Ví dụ, những người tiên phong trong định dạng VHS và Beta trong đầu máy video đã chuyển nhượng công nghệ này một cách rộng khắp để nâng cao sự chuẩn hóa, vì chuẩn hóa là điểm mấu chốt nhằm gia tăng tính sẵn sàng của phần mềm.

https://thuviensach.vn

Cấu trúc ngành kém . Chuyển giao sẽ là điều mong muốn nếu như cấu trúc ngành không hấp dẫn. Trong trường hợp này, doanh nghiệp thu được tiền bán công nghệ sẽ tốt hơn là đầu tư vào vị thế của mình trên thị trường để rồi không thu được lợi nhuận cao hơn. Năng lực thương lượng của doanh nghiệp trong việc yêu cầu mức phí chuyển nhượng càng cao thì việc chuyển nhượng công nghệ và chỉ giữ lại cho mình một vị thế khiêm tốn trong ngành là càng trở nên hấp dẫn.

Tạo ra các đối thủ cạnh tranh tốt . Chuyển nhượng có thể là một phương tiện để tạo ra các đối thủ tốt, để rồi đến lượt chúng lại đóng những vai trò quan trọng khác nhau như kích thích nhu cầu, ngăn cản sự xâm nhập mới và chia sẻ các chi phí của việc đi tiên phong. Chẳng hạn, Magnavox chuyển nhượng rộng rãi các bản quyền trò chơi điện tử với lý do chính xác là họ sẽ có thể mở rộng thị trường nhanh chóng hơn với việc khuyến khích các đối thủ để giới thiệu các sản phẩm trên phạm vi rộng. Rào cản xâm nhập ngành này cũng không đủ cao và Magnavox cũng không thể phát triển một vị thế bền vững cho riêng mình. Chương 6 sẽ thảo

https://thuviensach.vn

luận chi tiết về các lợi ích tiềm năng từ các đối thủ tốt, cùng với việc làm thế nào để xác định đâu là các đối thủ tốt này.

"Đổi chác" . Doanh nghiệp có thể chuyển nhượng công nghệ để lấy được công nghệ của của một đơn vị khác, ATT và IBM đang có xu hướng này. Tuy thế, doanh nghiệp cần chắc chắn rằng đây là sự trao đổi công bằng.

CHỌN LỰA NGƯỜI NHẬN CHUYỂN NHƯỢNG

Doanh nghiệp chỉ nên chuyển nhượng công nghệ cho các đơn vị không phải là đối thủ cạnh tranh (noncompetitor) hoặc là các đối thủ tốt. Vì những doanh nghiệp không phải là đối thủ cạnh tranh có thể nhanh chóng trở thành đối thủ mới, doanh nghiệp cần phải tối thiểu hóa rủi ro này bằng cách đưa ra các điều khoản trong chuyển nhượng hoặc làm sao để có thể tự tin rằng các đơn vị hiện không phải là đối thủ cạnh tranh này sẽ không thay đổi tình trạng đó. Để đảm bảo rằng bên nhận chuyển nhượng không phải là đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp cần xem xét không chỉ trong thị trường hoặc phân khúc hiện tại, mà còn phải lưu ý

https://thuviensach.vn

đến những thị trường mà họ sẽ thâm nhập trong tương lai. Chuyển nhượng công nghệ cho người mua để tạo ra những nhu cầu nội bộ đôi khi là mong muốn của doanh nghiệp nhằm hạn chế bớt thị trường dành cho các đối thủ hoặc cho các đối thủ tiềm năng.

Nếu doanh nghiệp chuyển nhượng công nghệ cho một đối thủ cạnh tranh thì đó phải là một đối thủ tốt chứ không phải bất cứ ai khác. Điều này cũng đúng khi doanh nghiệp bị chính phủ bắt buộc phải chuyển nhượng. Khi chuyển nhượng cho các đơn vị không phải là đối thủ cạnh tranh, theo một cách lý tưởng thì doanh nghiệp nên chọn những đơn vị sẽ là đối thủ tốt nếu sau này họ quyết định tham gia ngành nghề. Tương tự như vậy, chuyển nhượng cần bao hàm những điều khoản tái tục hợp đồng (renewal), nếu có thể, nhằm tránh những cam kết dài hạn trong chuyển nhượng khi người nhận chuyển nhượng trở thành một đối thủ cạnh tranh.

NHỮNG CÁI BẪY TRONG VIỆC CHUYỂN NHƯỢNG

Các doanh nghiệp thường bị tổn thất chứ không củng cố được lợi thế cạnh tranh của mình khi chuyển nhượng

https://thuviensach.vn

công nghệ. Hai "cái bẫy" thường gặp trong chuyển nhượng là đã tạo ra những đối thủ cạnh tranh không cần thiết trong quá trình này và làm mất lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp với tiền bản quyền công nghệ ở mức thấp. Chuyển nhượng là một phương pháp dễ dàng để gia tăng lợi nhuận trong ngắn hạn, nhưng nó có thể làm xói mòn lợi nhuận trong dài hạn khi lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp tiêu tan.

Các doanh nghiệp thường không nhận ra ai là những đối thủ tiềm năng của họ, và vì thế đã chuyển nhượng công nghệ để sau đó tự gây khó khăn cho chính mình. Họ chuyển nhượng công nghệ cho các doanh nghiệp nước ngoài để sau đó các doanh nghiệp này quay lại xâm nhập thị trường nội địa. Tương tự, nhiều doanh nghiệp đã chỉ chuyển nhượng cho các đơn vị khác ngoài ngành để sau cùng thì các bên nhận chuyển nhượng cũng lại xâm nhập ngành của bên chuyển nhượng. Thường thì những quá trình trong hợp đồng chuyển nhượng "khó chịu" sẽ rất mơ hồ. Doanh nghiệp chuyển nhượng cho đơn vị khác bằng những sự trao đổi của liên minh dài hạn để tăng cường sức mạnh cho cả hai bên. Mặc dù vậy, theo thời gian thì bên nhận chuyển nhượng sẽ học hỏi được nhiều điều, không những chỉ

https://thuviensach.vn

về công nghệ của bên chuyển nhượng mà còn về những hoạt động giá trị khác nữa. Bên nhận chuyển nhượng sau đó sẽ quyết định có thể tấn công được bên chuyển nhượng và trở thành một đối thủ cạnh tranh nghiêm trọng. Các doanh nghiệp châu Á với việc chuyển nhượng rộng rãi, đôi khi đã sử dụng việc chuyển nhượng theo cách thức này.

Phát triển Công nghệ

Những thay đổi công nghệ có vai trò thiết yếu trong cạnh tranh như trình bày trên đây. Việc dự đoán con đường phát triển của công nghệ là hết sức quan trọng để doanh nghiệp có thể phán đoán những thay đổi công nghệ và từ đó cải thiện vị thế của mình. Nhiều nghiên cứu về việc công nghệ đã phát triển như thế nào trong một ngành nghề đã xuất phát từ khái niệm vòng đời sản phẩm. Theo mô hình này thì những thay đổi công nghệ ban đầu trong vòng đời sản phẩm đã tập trung vào cải tiến sản phẩm, còn quy trình sản xuất thì vẫn phải linh hoạt. Khi một ngành đã hoàn thiện, thiết kế sản phẩm bắt đầu thay đổi chậm hơn và kỹ thuật sản xuất hàng

https://thuviensach.vn

loạt được đưa ra giới thiệu. Cải tiến quy trình sẽ kế tục cải tiến sản phẩm như là một hình thức chính yếu của hoạt động công nghệ, với mục đích giảm bớt chi phí cho các sản phẩm ngày càng được chuẩn hóa nhiều hơn. Sau cùng, mọi cải tiến sẽ chậm lại khi ngành nghề đã trưởng thành hơn ở giai đoạn sau và suy thoái khi đầu tư cho những công nghệ khác nhau đã đạt mức làm hạ thấp lợi nhuận.

Ở đây, mô hình vòng đời sản phẩm (product life cycle) được Abernathy và Utterback sử dụng và phát triển thêm [7]. Trước hết, theo khung mẫu phân tích của họ, thiết kế sản phẩm là dễ thay đổi và tính đa dạng thực tế của sản phẩm là hiện hữu. Cải tiến sản phẩm (product innovation) là mô hình trội hơn, và chủ yếu là nhằm vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của sản phẩm thay vì giảm bớt các chi phí. Những cải tiến sau đó cuối cùng cho ra một "thiết kế vượt trội", với cấu hình tối ưu cho sản phẩm đó. Tuy nhiên, khi thiết kế sản phẩm trở nên ổn định, đồng thời những phương pháp sản xuất tự động ngày càng tăng được áp dụng; thì cải tiến quy trình (process innovation) dần dần lại trở thành phương pháp cải tiến có ưu thế hơn nhằm làm giảm chi phí. Cuối cùng là cải tiến theo cả hai phương

https://thuviensach.vn

pháp trên bắt đầu chậm lại dần dần. Gần đây, khái niệm "phá vỡ sự hoàn thiện" (dematurity) đã được thêm vào khung mẫu phân tích của Abernathy [8] để nhìn nhận khả năng của những thay đổi công nghệ chính yếu có thể làm cho một ngành quay lại trình trạng dễ thay đổi như lúc đầu.

Những giả thuyết này về sự phát triển của công nghệ trong một ngành phác họa bức chân dung chính xác về tiến trình trong nhiều ngành, tuy nhiên không phải đúng cho mọi ngành. Trong nhiều ngành không có sản phẩm khác biệt hóa (ví dụ khai khoáng hoặc nhiều ngành hóa chất) trình tự của cải tiến sản phẩm lên mức cao nhất với thiết kế vượt trội đã không xảy ra hoặc xảy ra rất nhanh. Trong những ngành khác (ví dụ máy bay quân sự hoặc thương mại, máy phát điện sử dụng turbine lớn) tự động hóa sản xuất hàng loạt là không bao giờ có được và những cải tiến lớn nhất là theo hướng sản phẩm. Công nghệ phát triển khác nhau trong mỗi ngành, cũng như các đặc tính khác nhau của ngành đó cũng sẽ phát triển khác nhau [9]. Hình mẫu cho phát triển công nghệ là kết quả của nhiều đặc tính trong một ngành, và cần được hiểu trong hoàn cảnh phát triển cấu trúc tổng quát của ngành đó. Cải tiến vừa để đáp ứng

https://thuviensach.vn

những khuyến khích do cấu trúc tổng thể mang lại, vừa để tạo dựng ra cấu trúc này.

Phát triển công nghệ trong một ngành là kết quả của sự tương tác giữa nhiều nguồn lực:

- Thay đổi quy mô. Khi quy mô của doanh nghiệp và của ngành gia tăng, sản phẩm mới và quy trình công nghệ mới sẽ có tính khả thi hơn.
- Sự học hỏi. Các doanh nghiệp học hỏi về thiết kế sản phẩm và cách thức thực hiện các hoạt động giá trị khác nhau theo thời gian, với kết quả là những thay đổi trong công nghệ được ứng dụng.
- Sự giảm giá không dự đoán trước được và sự bắt chước. Có những sức ép tự nhiên cho việc chuẩn hóa khi các doanh nghiệp biết được thêm người mua cần những gì và các doanh nghiệp này bắt chước lẫn nhau.
- Lan tỏa công nghệ. Công nghệ lan tỏa qua nhiều cơ chế như đã trình bày ở phần trên đây.
- Giảm lợi nhuận khi cải tiến công nghệ trong các hoạt động giá trị. Các công nghệ có thể đạt sẽ đến giới hạn, mà nếu vượt qua mức này thì người ta khó khăn để có được những cải tiến xa hơn.

https://thuviensach.vn

Mô hình vòng đời sản phẩm của phát triển công nghệ sẽ đem lại kết quả nếu những nguồn lực này tương tác với nhau theo cách dưới đây. Thông qua cải tiến sản phẩm và bắt chước liên tục, tính không chắc chắn về những thuộc tính phù hợp của sản phẩm sẽ giảm dần và những thiết kế vượt trội sẽ xuất hiện. Quy mô phát triển làm cho sản xuất hàng loạt trở nên khả thi, điều này còn được củng cố với sự phát triển của việc chuẩn hóa sản phẩm. Lan tỏa công nghệ triệt tiêu những khác biệt của sản phẩm và buộc các doanh nghiệp phải cải tiến quy trình nhằm giữ được lợi thế chi phí. Sau cùng, lợi nhuận bắt đầu giảm khi quy trình đã cải tiến, kéo theo việc giảm bớt những hoạt động cải tiến.

Mô hình vòng đời sản phẩm của phát triển công nghệ hoặc những mô hình khác có xuất hiện trong một ngành nghề cụ thể hay không sẽ phụ thuộc vào những đặc trưng riêng biệt của ngành:

Khả năng nội tại để thực hiện khác biệt hóa về phương diện vật chất . Một sản phẩm có thể được khác biệt hóa về vật chất, như một xe hơi hoặc một dụng cụ cơ khí, có thể cho phép nhiều thiết kế và những nét đặc trưng. Một sản phẩm khó có thể được khác biệt hóa sẽ

https://thuviensach.vn

nhanh chóng chuẩn hóa và những hình thái khác của hoạt động công nghệ sẽ lấn át hơn.

Phân khúc các nhu cầu của người mua . Khi nhu cầu của người mua khác biệt đáng kể, các đối thủ cạnh tranh có thể giới thiệu nhiều thiết kế đặc trưng qua thời gian để phục vụ những phân khúc khác nhau.

Độ nhạy cảm theo quy mô và theo sự học hỏi . Giới hạn tương đối theo phạm vi của ngành mà các công nghệ của ngành đó nhạy cảm theo quy mô hoặc theo sự học hỏi sẽ có ảnh hưởng đến áp lực để chuẩn hóa. Sự gia tăng cao về lợi ích kinh tế theo quy mô theo thời gian sẽ tạo ra áp lực cho việc chuẩn hóa, bất kể các nhu cầu của người mua đã được phân khúc. Còn gia tăng ở mức thấp về lợi ích kinh tế theo quy mô sẽ khuyến khích sự nở rộ của các sản phẩm đa dạng.

Các liên kết công nghệ giữa các hoạt động giá trị . Các công nghệ trong sản phẩm và trong các hoạt động giá trị thường liên kết với nhau. Ví dụ, thay đổi một công nghệ con trong sản phẩm sẽ đòi hỏi phải thay đổi

https://thuviensach.vn

những công nghệ khác, còn thay đổi quy trình sản xuất sẽ làm thay đổi nhu cầu logistics đầu vào và đầu ra. Những liên kết công nghệ giữa các hoạt động giá trị có hàm ý rằng những thay đổi trong một hoạt động sẽ sinh ra hoặc bị tác động bởi những thay đổi công nghệ trong những hoạt động khác, ảnh hưởng đến mô hình của thay đổi công nghệ.

Logic về sản phẩm thay thế . Áp lực của các sản phẩm thay thế (Chương 8) là một yếu tố quan trọng cho mô hình thay đổi công nghệ. Tùy theo các sản phẩm thay thế có là mối nguy cơ trên cơ sở chi phí hay khác biệt hóa mà nó sẽ dẫn đến sự nhấn mạnh tương ứng trong thay đổi công nghệ. Chẳng hạn, thách thức đầu tiên cho sản phẩm tã lót dùng một lần rồi bỏ là phải có chi phí ngang bằng với các sản phẩm tã lót vải và các dịch vụ kèm theo nó. Rất nhiều cải tiến ban đầu đã được thực hiện trong phương pháp sản xuất.

Những giới hạn của công nghệ . Vài công nghệ đem lại nhiều khả năng để cải tiến chi phí và hiệu quả hoạt động hơn những công nghệ khác. Ví dụ, trong các sản phẩm như máy bay thương mại và bán dẫn, lợi nhuận

https://thuviensach.vn

giảm đi tương đối chậm khi có những nỗ lực cải tiến trên sản phẩm. Theo đó, những giới hạn trong những công nghệ khác nhau và các công nghệ con trong chuỗi giá trị sẽ ảnh hưởng đến lộ trình của thay đổi công nghệ.

Những nguồn gốc của công nghệ . Đặc tính quyết định của một ngành tạo nên mô hình của thay đổi công nghệ chính là nguồn gốc của các công nghệ ứng dụng trong ngành đó. Lộ trình cho thay đổi công nghệ thường có thể dự đoán được khi các công nghệ đặc trưng của ngành là nổi trội, và những ảnh hưởng của công nghệ xuất phát từ bên ngoài ngành là không đáng kể.

<-> Phát triển Công nghệ Liên tục so với Gián đoạn

Mô hình của phát triển công nghệ rất khác nhau giữa các ngành, dựa trên việc thay đổi

https://thuviensach.vn

công nghệ là phát triển dần dần hay là phụ thuộc vào sự gián đoạn. Khi có những thay đổi công nghệ dần dần, quy trình có thể được xác định bởi hành động của những đơn vị tham gia trong ngành đó hoặc bởi những sản phẩm phụ của họ. Những nguồn gốc từ bên ngoài của công nghệ có thể là những nhà cung cấp đang tồn tại của ngành.

Khi có sự gián đoạn công nghệ, những nguồn gốc của công nghệ rất có thể là từ bên ngoài ngành. Những đối thủ hoàn toàn mới hoặc những nhà cung cấp mới có thể đóng vai trò quan trọng. Gián đoạn công nghệ có khuynh hướng tách rời mô hình của cải tiến công nghệ ra khỏi tình trạng trưởng thành của ngành, bởi vì những nguồn gốc từ bên ngoài của công nghệ sẽ phản ứng ít hơn trước tình trạng của ngành so với phản ứng của các phòng R&D của các thành viên trong ngành đó.

https://thuviensach.vn

Gián đoạn công nghệ tạo ra cơ hội lớn nhất để thay đổi vị thế cạnh tranh tương đối. Nó có xu hướng làm triệt tiêu nhiều lợi thế của người dẫn đầu và những rào cản di động được xây dựng từ công nghệ cũ. Sự gián đoạn cũng có thể đòi hỏi phải thay đổi hàng loạt trong chuỗi giá trị chứ không chỉ thay đổi trong một hoạt động. Như vậy, một giai đoạn không liên tục của công nghệ sẽ làm cho những vị thế trên thị trường dễ thay đổi hơn, và đây là khoảng thời gian mà thị phần bị biến động nhiều nhất.

<-> Dự đoán sự phát triển của công nghệ

Một doanh nghiệp có thể sử dụng khung mẫu phân tích này để dự đoán lộ trình phát triển công nghệ trong ngành. Ví dụ, trong ngành máy bay thương mại, sản phẩm có thể khác biệt hóa ở cấp độ cao. Tuy nhiên, lợi ích kinh

https://thuviensach.vn

tế tăng theo quy mô trong thiết kế sản phẩm là lớn, trong giới hạn số lượng các sản phẩm đa dạng có thể được phát triển. Tính linh hoạt trong sản xuất ở đây có nghĩa là quy trình sản xuất không ngăn cản những nỗ lực liên tục và lâu dài để cải tiến sản phẩm. Theo đó, máy bay là một ngành mà chúng ta cần có công tác nghiên cứu & phát triển sản phẩm liên tục. Tính linh hoạt của quy trình sản xuất cũng cho phép kỳ vọng việc không ngừng tìm kiếm những nguyên vật liệu và trang thiết bị mới, điều ít có cơ hội xảy ra trong một ngành tự động hóa cao.

Với những hiểu biết sâu sắc về những mô hình khả thi cho phát triển công nghệ, một doanh nghiệp có thể dự đoán được những thay đổi và sớm dịch chuyển để nắm bắt lợi thế cạnh tranh. Tuy thế, nói tới công nghệ thì nhìn chung không thể tránh khỏi tính không chắc chắn (uncertainty). Việc không chắc chắn của

https://thuviensach.vn

phát triển công nghệ trong tương lai chính là một lý do chính giải thích tại sao một doanh nghiệp cần vận dụng những bối cảnh của ngành nghề (industry scenarios) để xem xét những chọn lựa chiến lược của mình. Chương 13 sẽ thảo luận thêm về những bối cảnh này.

Lập công thức cho Chiến lược Công nghệ

Những khái niệm trong chương này đưa ra nhiều bước phân tích để lập công thức cho chiến lược công nghệ, nhằm mục đích chuyển hóa công nghệ thành một vũ khí cạnh tranh, chứ không phải để thỏa mãn sự hiểu biết về khoa học.

1. *Xác định tất cả các công nghệ và các công nghệ con khác nhau trong chuỗi giá trị .*

https://thuviensach.vn

Mọi hoạt động giá trị đều liên quan đến một hoặc nhiều công nghệ. Xuất phát điểm trong việc lập công thức cho chiến lược công nghệ là xác định mọi loại công nghệ và công nghệ con, bất kể việc chúng có thể hết sức "tầm thường", hoặc chúng được áp dụng bởi bản thân doanh nghiệp hay bởi các đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, doanh nghiệp cần có hiểu biết tương tự, nếu không phải là những hiểu biết sâu sắc, về những công nghệ trong chuỗi giá trị của nhà cung cấp và của người mua. Những công nghệ này có sự tương quan qua lại với công nghệ của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường chỉ tập trung vào công nghệ của sản phẩm hoặc công nghệ trong nghiệp vụ sản xuất cơ bản. Họ đã bỏ qua những công nghệ trong những hoạt động giá trị khác và ít chú ý đến kỹ thuật để phát triển công nghệ.

2. *Xác định những công nghệ tiềm năng có liên quan trong những ngành khác hoặc từ*

https://thuviensach.vn

những tiến bộ khoa học kỹ thuật . Các công nghệ thường đến từ bên ngoài ngành nghề, đây là nguồn gốc của những thay đổi không liên tục và việc suy sụp về cạnh tranh trong một ngành. Mỗi hoạt động giá trị cần được xem xét có thể áp dụng những công nghệ từ bên ngoài ngành hay không. Hệ thống thông tin, những nguyên vật liệu mới và mảng điện tử cần được khảo sát toàn diện. Cả ba vấn đề này đều có ảnh hưởng to lớn đến việc sáng tạo ra một công nghệ mới hoặc cho phép công nghệ mới kết hợp được với công nghệ cũ.

3. *Xác định lộ trình khả thi cho những thay đổi trong các công nghệ chính yếu* . Doanh nghiệp cần phải tiếp cận những chiều hướng khả thi của thay đổi công nghệ trong mỗi hoạt động giá trị và trong các chuỗi giá trị của nhà cung cấp và người mua, kể cả các công nghệ có nguồn gốc không liên quan gì đến ngành nghề. Không thể giả định rằng một công nghệ

https://thuviensach.vn

nào đó là đã hoàn thiện. Các công nghệ con của công nghệ có thể thay đổi, hoặc sự hoàn thiện sẽ có thể chỉ là dấu hiệu của những cải tiến nhỏ trong công nghệ.

4. *Xác định công nghệ nào và những thay đổi công nghệ tiềm năng nào là quan trọng nhất cho lợi thế cạnh tranh và cho cấu trúc ngành* . Không phải mọi công nghệ trong chuỗi giá trị đều là quan trọng đối với vấn đề cạnh tranh. Những thay đổi công nghệ chính yếu là những vấn đề thỏa mãn bốn loại kiểm tra (bốn yêu cầu) như đã trình bày trong chương này:

- Bản thân thay đổi công nghệ tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững
- Thay đổi những yếu tố tác động đến chi phí hoặc những yếu tố tác động đến khác biệt hóa theo chiều hướng có lợi cho doanh nghiệp
- Dẫn đến lợi thế của người đi đầu

https://thuviensach.vn

° Phát triển cấu trúc tổng thể của ngành

Doanh nghiệp cần phải tách rời những công nghệ này, và hiểu rõ chúng tác động như thế nào đến chi phí, khác biệt hóa, hoặc đến cấu trúc ngành. Công nghệ của nhà cung cấp và người mua thường là những nội dung quan trọng nhất xét theo khía cạnh này. Các công nghệ mấu chốt sẽ là những công nghệ có tác động chủ yếu đến chi phí hoặc khác biệt hóa, khi vị trí dẫn đầu trong công nghệ là bền vững.

5. *Đánh giá năng lực tương đối của doanh nghiệp trong các công nghệ quan trọng và chi phí để cải tiến* . Doanh nghiệp cần biết những điểm mạnh tương đối của mình trong các công nghệ chủ yếu, cũng như đánh giá được thực trạng khả năng theo kịp những thay đổi công nghệ. Không nên quá tự tin khi tự đánh giá vì như thế kết quả sẽ không chính xác, hoặc là

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp sẽ lãng phí các nguồn lực tại những khu vực mà họ nghĩ rằng ít có đóng góp cho lợi thế cạnh tranh.

6. *Chọn lựa một chiến lược công nghệ, bao gồm mọi công nghệ quan trọng để củng cố cho chiến lược cạnh tranh tổng quát của doanh nghiệp* . Chiến lược công nghệ cần phải tăng cường cho lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp đang theo đuổi để đạt được và duy trì. Những công nghệ quan trọng nhất cho lợi thế cạnh tranh là những công nghệ mà doanh nghiệp có thể duy trì được vị trí dẫn đầu, những công nghệ mà trong đó các yếu tố tác động đến chi phí hoặc khác biệt hóa được làm lệch đi theo hướng có lợi cho doanh nghiệp, hoặc những công nghệ sẽ chuyển hóa thành lợi thế của người dẫn đầu. Như đã trình bày ở phần trên đây, các doanh nghiệp có thể làm nhiều điều để tăng cường những lợi thế đã có từ công nghệ, hoặc từ đầu tư trong những khu vực khác.

https://thuviensach.vn

Những nội dung trong chiến lược công nghệ của doanh nghiệp bao gồm:

- Xếp loại các dự án R&D theo mức phản ánh tầm quan trọng của chúng đối với lợi thế cạnh tranh. Không nên phê duyệt dự án mà không có những cơ sở hợp lý mô tả hiệu ứng đối với chi phí và/hoặc khác biệt hóa.
- Những chọn lựa cho việc dẫn đầu hoặc theo sau trong những công nghệ quan trọng
- Các chính sách liên quan đến chuyển nhượng, nhằm tăng cường vị thế cạnh tranh tổng quát chứ không nhằm vào áp lực lợi nhuận trong ngắn hạn
- Các phương tiện để có các công nghệ thiết yếu từ bên ngoài, nếu cần, thông qua chuyển nhượng hoặc những phương tiện khác.

7. *Tăng cường các chiến lược công nghệ ở cấp độ tập đoàn cho các đơn vị kinh doanh .*

https://thuviensach.vn

Khi công nghệ liên kết giữa các đơn vị thành viên, một doanh nghiệp đa ngành có thể đóng hai vai trò quan trọng trong việc củng cố vị thế công nghệ tổng thể của họ. Thứ nhất là hỗ trợ giám sát công nghệ để nhận biết những tác động có thể đối với các đơn vị kinh doanh. Một tập đoàn cần đầu tư hợp lý để xác định và phân tích mọi dòng công nghệ có thể có tác động trên diện rộng, và sau đó là chia sẻ thông tin này với các đơn vị kinh doanh. Người ta thường muốn thấy vai trò của tập đoàn trong việc giám sát những công nghệ này như là hệ thống thông tin, tự động hóa văn phòng, tự động hóa nhà xưởng, nguyên vật liệu, và công nghệ sinh học.

Vai trò thứ hai của tập đoàn trong chiến lược công nghệ là tìm kiếm, khai thác và sáng tạo ra các mối tương quan qua lại giữa các đơn vị kinh doanh. Một đơn vị kinh doanh có thể đạt

https://thuviensach.vn

lợi thế cạnh tranh nếu nó có thể khai thác mối tương quan qua lại trong công nghệ với những đơn vị khác, điều này sẽ được trình bày chi tiết trong Chương 9.

Những hành động cụ thể dưới đây tại cấp độ tập đoàn, khu vực hoặc cấp độ nhóm có thể làm tăng cường vị thế công nghệ tổng quát của doanh nghiệp:

- Nhận biết những công nghệ cốt lõi cho tập đoàn - những công nghệ có tác động đến nhiều đơn vị kinh doanh
- Đảm bảo rằng đang thực hiện những nỗ lực nghiên cứu tích cực và được điều phối, và rằng công nghệ đang luân chuyển giữa các đơn vị kinh doanh
- Lập quỹ (tài trợ) cho nghiên cứu ở cấp độ tập đoàn dành cho các công nghệ quan trọng để có được những kiến thức và nhân sự chủ chốt

https://thuviensach.vn

- Sử dụng những thành tựu đã có được hoặc thông qua liên doanh để giới thiệu những kỹ năng công nghệ mới cho tập đoàn, hoặc tăng cường những kỹ năng sẵn có.

---

[1]- *Do đó cái nhãn "phát triển công nghệ" được thể hiện trong chuỗi giá trị tổng quát thay vì cụm từ bị giới hạn hơn là "nghiên cứu và phát triển".*

[2]- *Xem Chiến lược Cạnh tranh, Chương 13 và Porter (1985).*

[3]- *Những ý tưởng tương tự có thể được khái quát hóa để đánh giá sự tiên phong trong nhiều hình thức, chẳng hạn như tiên phong trong marketing hoặc trong phương pháp thu mua.*

https://thuviensach.vn

[4]- *Những lợi thế này có thể tích lũy cho những đơn vị đi tiên phong khác, bên cạnh người dẫn đầu.*

[5]- *Các chi phí cho việc dẫn đầu được thảo luận trong cuốn Chiến lược Cạnh tranh, Chương 10 với bối cảnh của một ngành đang nổi trội.*

[6]- *Một hình thức khả thi khác của liên minh là cùng phát triển công nghệ với một doanh nghiệp khác. Điều này cũng liên quan đến nhiều vấn đề tương tự như trong chuyển nhượng công nghệ.*

[7]- *Xem Abernathy và Utterback (1978).*

https://thuviensach.vn

[8]- *Xem Abernathy, Clark và Kantrow (1983).*

[9]- *Xem Chiến lược Cạnh tranh, Chương 8 để có những thảo luận rộng hơn về sự phát triển của ngành và những nguyên nhân cho vấn đề này.*

https://thuviensach.vn

6 Chọn lựa Đối thủ Cạnh tranh

Nhiều doanh nghiệp thường nhìn nhận đối thủ cạnh tranh như là một mối nguy cơ đe dọa. Từ đó, doanh nghiệp tập trung chú ý vào việc làm thế nào để chiếm lĩnh thị phần trước các đối thủ và ngăn chặn sự xâm nhập của họ ngay từ bước đầu tiên. Theo lối tư duy này thì các đối thủ cạnh tranh là "kẻ thù" cần phải tiêu diệt. Tăng thêm thị phần cũng thường được xem là sẽ tốt hơn cho doanh nghiệp, quan điểm này được củng cố thêm bởi những liên kết với đường kinh nghiệm.

Các đối thủ cạnh tranh có thể đúng là những nguy cơ, tuy nhiên những đối thủ "đúng đắn" cũng có thể tăng cường, chứ không phải làm yếu đi, vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong nhiều ngành. Các đối thủ cạnh tranh "tốt" có thể đáp ứng nhiều mục đích chiến lược và từ đó làm gia tăng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp và cải tiến cấu trúc ngành. Vì vậy, doanh nghiệp thường mong muốn có được một hoặc nhiều đối thủ cạnh tranh "tốt" và thậm chí họ cố tình bỏ qua vấn đề thị phần, không cố gắng chiếm thêm. Có nhiều thị phần cũng có thể là tệ hơn khi có ít thị phần. Doanh nghiệp cần tập trung nỗ lực để tấn công các đối thủ cạnh tranh "xấu", đồng thời phải duy trì vị thế tương đối với các đối thủ "tốt". Những nguyên tắc này cũng áp dụng được cả cho những người dẫn đầu và những người theo sau trên thị trường.

Chương này sẽ trình bày việc doanh nghiệp có thể hiểu và tác động như thế nào đến tập hợp các đối thủ cạnh tranh nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh cho mình và cải tiến cấu trúc ngành. Nội dung này sẽ giúp doanh nghiệp xác định đúng các đối thủ để tấn công, và tránh đối đầu với những đối thủ đem lại lợi ích cho vị thế của mình và cấu trúc ngành. Tôi bắt đầu với việc nhận biết những lợi ích tiềm năng khi có các đối thủ cạnh tranh. Tiếp đến, tôi mô tả phương pháp mà doanh nghiệp có thể nhận biết các đối thủ "tốt" và phân biệt với các đối thủ "xấu". Dựa trên cơ sở này, tôi trình bày việc doanh nghiệp có thể tác động như thế nào đến những đối thủ mà họ đang cạnh tranh, và làm

https://thuviensach.vn

cách nào để doanh nghiệp có thể tránh được những rủi ro do cấu trúc ngành bị xói mòn trong quá trình cạnh tranh. Kế tiếp, tôi xác định những vấn đề liên quan đến việc chọn lựa một cấu hình tối ưu cho các đối thủ cạnh tranh trong ngành theo quan điểm của doanh nghiệp, và doanh nghiệp có thể hành động như thế nào để duy trì tính ổn định trong ngành. Cuối cùng, chương này nêu rõ những cái bẫy trong khi đối phó với các đối thủ theo những nguyên tắc lựa chọn các đối thủ đó.

Các đối thủ không những mang lại lợi ích cho việc cạnh tranh mà còn có thể mang lại lợi ích cho doanh nghiệp nhiều hơn những gì họ thường nhận biết. Một doanh nghiệp có thể không bao giờ hài lòng về các đối thủ hoặc không khi nào ngưng tìm kiếm lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh bền vững là con đường duy nhất để đạt kết quả hoạt động tốt. Tuy nhiên, cùng lúc đó thì một doanh nghiệp phải biết rõ cần tấn công những đối thủ nào và những tập hợp các đối thủ mà họ đang đối mặt sẽ tác động như thế nào đến cấu trúc ngành. Mỗi đối thủ sẽ mang những hàm ý về chiến lược cạnh tranh khác biệt nhau.

Những lợi ích chiến lược từ các đối thủ cạnh tranh

Sự có mặt của các đối thủ cạnh tranh "đúng đắn" có thể tạo ra những lợi ích chiến lược đa dạng theo bốn trường hợp tổng quát sau đây: làm gia tăng lợi thế cạnh tranh, phát triển cấu trúc hiện tại của ngành, hỗ trợ việc phát triển thị trường, và ngăn chặn các đối thủ mới. Những lợi ích cụ thể đạt được sẽ là khác nhau tùy theo từng ngành và tùy theo chiến lược mà doanh nghiệp theo đuổi.

<-> Làm gia tăng lợi thế cạnh tranh

Sự tồn tại của các đối thủ cạnh tranh có thể cho phép một doanh nghiệp tăng thêm lợi thế cạnh tranh của họ. Các cơ chế cùng với các đặc tính của ngành làm cho các đối thủ trở nên đặc biệt có giá trị sẽ được trình bày dưới đây.

https://thuviensach.vn

Đáp ứng những biến động về lượng cầu . Các đối thủ có thể đáp ứng những thay đổi về lượng cầu do tính chu kỳ, theo mùa hoặc do những nguyên nhân khác. Điều này cho phép doanh nghiệp tận dụng năng lực của mình hiệu quả hơn qua những thời điểm khác nhau. Theo đó, có các đối thủ cạnh tranh là phương pháp để kiểm soát mức sử dụng năng lực sản xuất tác động đến chi phí như đã trình bày trong Chương 3. Thí dụ minh chứng cho hiện tượng này là những thị phần của những người dẫn đầu ngành thường tăng khi ngành suy thoái và giảm khi ngành nghề hưng thịnh. Các đối thủ sẽ lấy được thị phần khi năng lực của người dẫn đầu bị thiếu hụt khi ngành nghề phát triển tốt bởi vì người dẫn đầu không thể hoặc không muốn đáp ứng tất cả lượng cầu. Khi ngành suy thoái, người dẫn đầu sẽ chiếm lĩnh thị phần bởi vì họ sẽ là nguồn cung cấp được ưu tiên và có đủ năng lực. Để cho các đối thủ đáp ứng phần biến động (về lượng cầu) thường sẽ là thích hợp để duy trì năng lực cần thiết của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu theo chu kỳ kinh doanh. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần phải đảm bảo có đủ năng lực trong ngành để phục vụ những người mua chính yếu (key buyers) và không thu hút thêm các đối thủ mới tham gia ngành. Hơn nữa, họ cũng cần có đủ khả năng tiếp cận để kiểm soát các mức giá cả trong ngành nếu như sản phẩm là hàng hóa.

Tăng cường khả năng khác biệt hóa . Các đối thủ cạnh tranh có thể làm tăng cường khả năng khác biệt hóa chính mình của doanh nghiệp thông qua việc phục vụ khách hàng theo tiêu chuẩn so sánh. Nếu không có các đối thủ, những người mua sẽ khó khăn hơn để nhận biết giá trị mà doanh nghiệp tạo ra và do đó, họ sẽ nhạy cảm hơn về giá và về dịch vụ. Kết quả là người mua sẽ thương lượng gắt gao hơn về mức giá, dịch vụ hoặc về chất lượng sản phẩm. Tuy thế, một sản phẩm của đối thủ cạnh tranh sẽ là tiêu chuẩn để đo lường hiệu quả tương đối, điều này cho phép doanh nghiệp có thể thể hiện sự vượt trội của mình một cách thuyết phục hơn hoặc hạ thấp chi phí cho khác biệt hóa. Sau đó thì các đối thủ có thể là các dấu hiệu giá trị cho sản phẩm của doanh nghiệp (xem Chương 4). Ví dụ, trong ngành hàng tiêu dùng, sự tồn tại của các nhãn hiệu đại trà có thể thực sự cho phép một sản phẩm có thương hiệu duy trì được mức lợi nhuận cao hơn trong một số tình huống. Tuy nhiên, để có được lợi ích của một đối thủ làm chuẩn như trình bày ở trên, thì phải thỏa mãn giả định:

https://thuviensach.vn

người mua có thể nhận biết sản phẩm và những khác biệt, và doanh nghiệp là thực sự có khác biệt hóa để sự xuất hiện của một tiêu chuẩn không thể hiện một mức giá vượt trội không bền vững.

Khi một doanh nghiệp quá vượt trội so với nhiều đối thủ cạnh tranh của họ thì doanh nghiệp đang có vị trí mà tại đó có thêm một đối thủ cạnh tranh sẽ tăng cường cho khác biệt hóa. Doanh nghiệp khó có thể đòi hỏi mức giá cao hơn giá của các nhà sản xuất đạt tiêu chuẩn chất lượng, nếu như không có một đối thủ với mức giá nằm giữa khoảng này, ngay cả khi giá trị do doanh nghiệp đó tạo ra xứng đáng với mức giá vượt trội đang đòi hỏi. Ví dụ, IBM gặp khó khăn khi duy trì mức giá cao trong việc phát triển phần mềm quản lý hệ thống thông tin, cho đến khi các doanh nghiệp tài chính kế toán Big Eight tham gia ngành này và đưa ra mức giá cao. Big Eight có được sự tin cậy, và giá cả của họ làm người mua dễ chấp nhận mức giá vượt trội của IBM đề ra cho các đơn vị phần mềm độc lập.

Những lợi ích của tiêu chuẩn so sánh là rất quan trọng trong những ngành mà những tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và dịch vụ được chấp nhận nhưng không thể hiện ra ngoài, hoặc những ngành mà người ta có thể đánh đổi giữa giá cả và chất lượng trong nhiều trường hợp, và trong những ngành mà người mua có xu hướng nhạy cảm với giá khi không có nhận thức về khác biệt hóa. Trong những ngành này, áp lực của người mua về việc liên tục cải tiến sản phẩm và dịch vụ mà không có tiêu chuẩn nào cụ thể sẽ có thể trở thành áp lực làm giảm sút khả năng sinh lợi của doanh nghiệp.

Phục vụ những phân khúc không hấp dẫn . Các đối thủ của doanh nghiệp có thể hài lòng với việc phục vụ những phân khúc không hấp dẫn trong ngành, nhưng cũng có thể là họ đang buộc phải làm điều đó để tiếp cận những phân khúc mong đợi hoặc vì những lý do để phòng thủ. Những phân khúc không hấp dẫn là những nơi doanh nghiệp phải tốn kém nhiều chi phí để phục vụ, người mua có năng lực thương lượng cao và nhạy cảm với giá cả, tại đó vị thế của doanh nghiệp là không bền vững. Hoặc đó có thể là những phân khúc mà sự tham gia của các đối thủ mới sẽ gây ảnh hưởng xấu đến vị thế của doanh nghiệp tại các phân khúc khác hấp dẫn hơn. Những khái niệm trong Chương 7

https://thuviensach.vn

có thể được sử dụng để xác định những phân khúc chiến lược tương ứng trong ngành và sự hấp dẫn của các phân khúc này.

Một ví dụ thường thấy cho giá trị của các đối thủ cạnh tranh là trường hợp khi doanh nghiệp khó khác biệt hóa và thu lợi nhuận hợp lý với những hạng mục cụ thể trong một dòng sản phẩm. Nếu người mua nhất thiết phải có các hạng mục này, họ sẽ phải tìm cho được nhà cung cấp đủ năng lực và khi đó nhà cung cấp ấy sẽ có lợi thế trong việc kinh doanh toàn bộ dòng sản phẩm. Khi có một đối thủ tốt cung cấp những hạng mục này thì mối đe dọa sẽ ít hơn là khi người mua tìm được một nguồn cung hoàn toàn mới. Yếu tố quan trọng không thể thiếu ở đây để làm cho một đối thủ trở nên có giá trị chính là nhu cầu cho các hạng mục trong dòng sản phẩm có liên kết với nhau.

Trong một tình thế tương tự, một nhóm người mua đặc trưng có thể nhạy cảm với giá cả và có năng lực đàm phán. Tuy nhiên, nếu không có đối thủ cạnh tranh tốt thì doanh nghiệp có thể phải phục vụ những người mua không hấp dẫn đó vì những lý do phòng thủ để chặn đứng những lối vào thuận lợi cho các đối thủ xấu (xem Chương 14). Ví dụ, những "đại thương gia" như Sears sẽ có năng lực đàm phán mạnh mẽ và nhạy cảm với giá cả hơn là những chuỗi cung cấp nhỏ bởi vì họ có quy mô lớn và cạnh tranh về chi phí hơn là cạnh tranh bằng những chiến lược khác biệt hóa. Nếu doanh nghiệp phục vụ những đại thương gia, họ có thể thu được lợi nhuận thấp hơn so với khi phục vụ những chuỗi nhỏ hơn và khả năng sinh lợi nhìn chung là thấp hơn ngoại trừ khi có sự tăng trưởng sản lượng từ những người mua không hấp dẫn này đủ để cải tiến vị thế chi phí tổng thể. Tuy vậy, những chuỗi rộng lớn lại là những mục tiêu hấp dẫn cho những đối thủ mới đáng sợ nếu như những chuỗi lớn đó không được các đối thủ tốt phục vụ hiệu quả.

Một tình huống điển hình trong nhiều ngành là việc chính phủ tham gia mua hàng sẽ minh chứng rằng: phục vụ một phân khúc sẽ ảnh hưởng xấu đến việc phục vụ những phân khúc khác như thế nào. Các hồ sơ thầu được niêm phong khi tham gia đấu thầu tại các tổ chức nhà nước sẽ phải được công luận kiểm tra sau đó. Như vậy, các mức giá đấu thầu sẽ được các người mua trong ngành ít nhạy cảm về giá biết đến, và họ sẽ có tiềm năng đàm phán thêm với doanh nghiệp đã bán giá cao. Sẽ tốt hơn cho một doanh nghiệp nếu như có một đối

https://thuviensach.vn

thủ tốt phục vụ những phân khúc như thế này. Để cho đối thủ phục vụ một phân khúc cũng có thể làm doanh nghiệp có lợi trong những tình huống mà doanh nghiệp đó chỉ có sản phẩm yếu để chào bán cho phân khúc này và sẽ ảnh hưởng xấu cho độ tin cậy trong việc phục vụ các phân khúc khác.

Một đối thủ cũng có thể đem lại lợi ích cho doanh nghiệp nếu đối thủ đó cạnh tranh trong những phân khúc với nhóm người mua mà nếu doanh nghiệp phục vụ thì sẽ mất rất nhiều chi phí. Nếu doanh nghiệp vì những lý do pháp lý không thể có chính sách phân biệt mức giá [1] cho người mua để chứng tỏ những khác biệt trong chi phí dịch vụ (vì những luật lệ như đạo luật Robinson-Patman chẳng hạn) hoặc nếu người mua có thể bán lại lẫn cho nhau và do đó ngăn cản việc có các mức giá khác nhau của doanh nghiệp, thì khi đó lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ gia tăng với điều kiện có một đối thủ đưa ra giá rẻ hơn hoặc có tiêu chuẩn lợi nhuận thấp hơn.

Tuy nhiên, một phân khúc phải thực sự là không hấp dẫn về cấu trúc để dàn xếp hợp lý lợi ích của một đối thủ cạnh tranh. Đôi khi những phân khúc có vẻ như không hấp dẫn nhưng thực sự lại là hấp dẫn, nhưng trong nhiều trường hợp thì những phân khúc đã được áp mức giá và cách phục vụ không đúng đắn. Và như vậy, doanh nghiệp có thể thu lợi từ việc tự mình phục vụ các phân khúc, hơn là có các đối thủ cạnh tranh. Các rủi ro khi làm giá sai sẽ được thảo luận trong Chương 5.

Đem lại một "lá chắn chi phí" . Một đối thủ có chi phí cao đôi khi có thể cung cấp một tấm lá chắn chi phí và thúc đẩy khả năng sinh lợi của doanh nghiệp có chi phí thấp. Người ta thường thấy những người dẫn đầu trong ngành đã cung cấp một tấm lá chắn về giá cả cho những người theo sau, đây thực sự là điều đang xảy ra trong nhiều ngành [2]. Tuy vậy, người ta lại ít nhận ra rằng giá thị trường là do vị thế chi phí của những đối thủ có chi phí cao đặt ra trong những ngành ổn định và đặc biệt là trong những ngành đang phát triển. Nếu một đối thủ có chi phí cao đặt mức giá ngay tại hoặc gần với chi phí của họ, các đối thủ cạnh tranh khác có chi phí thấp có thể thu được mức lợi nhuận đáng kể khi họ có mức giá tương thích. Tuy nhiên, nếu không có đối thủ cạnh tranh chi phí cao thì mức nhạy cảm về giá của người mua sẽ lớn hơn, bởi vì

https://thuviensach.vn

mức giá quá vượt trội sẽ thu hút được sự chú ý về giá của người mua. Lá chắn chi phí từ đối thủ cạnh tranh có chi phí cao đặc biệt có giá trị khi người mua (bao gồm cả các người bán lẻ) muốn có một số nguồn cung cấp thay thế, từ đó họ sẽ dành một phần đơn hàng cho những đối thủ có chi phí cao này.

Rủi ro của việc để cho đối thủ có chi phí cao đặt mức giá là giá cả sẽ hấp dẫn những đối thủ mới. Do đó, để thành công trong chiến lược này thì nhất thiết phải có các rào cản xâm nhập ngành. Một nội dung quan trọng nữa cần lưu ý là việc các đối thủ có chi phí cao chiếm được thị phần đủ để trở nên hùng mạnh, hoặc sự chấm dứt hoạt động của họ có thể hấp dẫn các đối thủ xấu tham gia ngành.

Cải thiện vị thế thương lượng với người lao động hoặc các cơ quan quản lý nhà nước . Có các đối thủ cạnh tranh có thể tạo nhiều thuận lợi trong việc thương lượng với người lao động hoặc đàm phán với các cơ quan quản lý nhà nước, khi các cuộc thương lượng này mang tính chất liên quan một phần hoặc liên quan toàn bộ đến ngành kinh doanh. Một người dẫn đầu sẽ yếu thế khi chịu những áp lực từ việc nhượng bộ với công đoàn, hoặc khi đáp ứng những tiêu chuẩn khắt khe của chất lượng sản phẩm, kiểm soát ô nhiễm ,v..v... [3]Sự tồn tại của các đối thủ có thể mang lại những hiệu ứng làm trung hòa những yêu cầu trên nếu như đối thủ ít thu được lợi ích, không được tư bản hóa hiệu quả, hoặc vẫn chưa được định vị vững vàng.

Giảm thiểu rủi ro chống độc quyền . Sự tồn tại của các đối thủ có năng lực có thể sẽ là cần thiết để giảm bớt rủi ro của việc xem xét và cáo buộc chống độc quyền từ cả phía chính phủ lẫn các vụ kiện tụng cá nhân. Eastman-Kodak và IBM là những ví dụ điển hình cho những doanh nghiệp phải đối mặt với những cáo buộc chống độc quyền liên tiếp, việc này làm tiêu tốn nhiều thời gian và có lẽ cũng làm các doanh nghiệp xao lãng việc điều hành kinh doanh của họ [4]. Ngay cả khi cơ hội cho những cáo buộc chống độc quyền của chính phủ là thấp, sở hữu một thị phần quá lớn cũng có thể làm doanh nghiệp dính líu vào những vụ kiện tụng bất cứ lúc nào họ có những hoạt động đáng chú ý như là giới thiệu một sản phẩm mới, chuyển nhượng công nghệ hoặc thay đổi

https://thuviensach.vn

giá cả. Rủi ro dính líu đến kiện tụng thường đưa các doanh nghiệp có thị phần lớn đến tình trạng phải thận trọng một cách có ý thức hoặc vô thức trong mọi hoạt động có thể ảnh hưởng xấu đến lợi thế cạnh tranh của họ. Sự có mặt của các đối thủ cạnh tranh có năng lực sẽ cải thiện tình trạng này.

Gia tăng động lực kinh doanh . Các đối thủ có vai trò là người tạo ra động lực, điều này có thể được dễ dàng đánh giá đúng mức. Một đối thủ có năng lực có thể là một nguồn động lực quan trọng để giảm chi phí, cải tiến sản phẩm, và theo kịp các thay đổi công nghệ. Đối thủ trở thành người cản trở và họ giành lấy nhân sự của doanh nghiệp để đi đến mục đích chung của những đơn vị tham gia cạnh tranh. Có các đối thủ có năng lực là lợi ích mang tính tâm lý trong một tổ chức. Ví dụ, Xerox đã thể hiện những dấu hiệu của việc thu lợi ích từ việc xuất hiện các đối thủ mạnh trong ngành máy photocopy. Vị thế chi phí sản xuất của họ có vẻ như đang được cải tiến sau nhiều năm khi mà chi phí không còn là vấn đề quan trọng để thành công, và những bước phát triển sản phẩm mới của họ đã được đẩy nhanh. Mặt khác, quá trình phát triển của các doanh nghiệp với vị thế độc quyền hoặc gần như độc quyền thường là các minh chứng cho trường hợp của các đơn vị vượt trội đã tự mãn và về cơ bản là đã phớt lờ những thay đổi mà họ không đáp ứng được.

<-> Cải tiến cấu trúc hiện tại của ngành

Có các đối thủ cạnh tranh bên cạnh cũng có thể làm lợi cho cấu trúc tổng thể của ngành theo nhiều cách thức khác nhau:

Gia tăng lượng cầu nói chung đối với ngành . Sự có mặt của đối thủ cạnh tranh có thể làm gia tăng tổng cầu của ngành, theo đó doanh thu của doanh nghiệp cũng gia tăng. Ví dụ, nếu nhu cầu sơ cấp cho một

https://thuviensach.vn

sản phẩm thay đổi tùy vào sự biến động của quảng cáo tổng thể trong ngành thì doanh thu của một doanh nghiệp có thể được lợi từ quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh. Những người theo sau (follower) thường chi tiêu không tương xứng cho quảng cáo vì quy mô của họ quá nhỏ nên không thể đạt lợi ích kinh tế theo quy mô. Việc doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh giới thiệu thường xuyên các sản phẩm có thể làm tăng thêm tính hấp dẫn và mức độ nhận biết của ngành, thúc đẩy nhu cầu phát triển. Cuối cùng thì sự tham gia của các đối thủ đôi khi có thể gia tăng độ tin cậy của sản phẩm, chẳng hạn như khi IBM tham gia ngành máy tính cá nhân.

Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể thúc đẩy nhu cầu trong ngành khi dòng sản phẩm của ngành chứa đựng các sản phẩm bổ trợ, như máy chụp ảnh và phim, dao cạo và lưỡi dao v.v… Một doanh nghiệp có vị thế sở hữu một sản phẩm có thể có lợi khi một hoặc nhiều đối thủ chào bán các sản phẩm bổ trợ. Ví dụ, Kodak đã chuyển nhượng công nghệ máy chụp ảnh để có nhiều đối thủ cùng kinh doanh mặt hàng này, từ đó thúc đẩy việc bán sản phẩm phim độc quyền của Kodak. Chiến lược này được đặt trên cơ sở là khả năng của các đối thủ để tăng cường nhu cầu sơ cấp cho các lợi ích bổ trợ thông qua các nỗ lực marketing tổng hợp. Chiến lược này cũng hiệu quả khi doanh nghiệp nhận thấy khó lòng thu được lợi nhuận tương xứng từ sản phẩm bổ trợ và do đó quyết định chỉ đáp ứng một phần của lượng cầu mà thôi. [5]

Cung cấp những nguồn cung thay thế (những lựa chọn loại hai, loại ba) . Trong nhiều ngành, nhất là những ngành có liên quan đến những nguyên vật liệu thô quan trọng hoặc những yếu tố đầu vào thiết yếu khác, người mua cần những nguồn cung thay thế để giảm thiểu những rủi ro khi mất nguồn cung ứng và/hoặc để tự bảo hiểm trước năng lực

https://thuviensach.vn

thương lượng của nhà cung cấp. Loại hành vi này của người mua xuất hiện trong ngành turbine phát điện, hộp kim loại, đường và hóa chất. Sự xuất hiện của các đối thủ tốt như các nguồn cung loại hai, loại ba đã làm giảm sức ép cho doanh nghiệp. Điều này ngăn cản người mua không mời thêm những đối thủ nguy hiểm khác tham gia ngành cũng như giảm bớt hoặc làm chậm lại nguy cơ người mua sẽ tích hợp lùi cho chính họ.

Kyocera, công ty thành viên của Kyoto Ceramics tại Hoa Kỳ đã từng không có các đối thủ cạnh tranh tin cậy để cung cấp cho ngành bán dẫn. Thị phần vỏ bọc bằng gốm sứ cho các chip bán dẫn của công ty này có ưu thế quá lớn nên các doanh nghiệp bán dẫn của Hoa Kỳ đã phải chủ động tìm kiếm những nguồn cung mới, và thực tế họ đã đầu tư các nguồn lực để giúp các nhà cung cấp mới này có thể xâm nhập vào ngành. Với những đối thủ đáng tin cậy hơn, Kyocera đã có thể ít bị tác động xấu từ những hành vi không ổn định của người mua và có lẽ đã ít bị người mua xem xét quá kỹ lưỡng về giá cả.

Các ví dụ trên đây được thu thập từ các sản phẩm công nghiệp, nhưng nội dung này cũng áp dụng được với các hàng tiêu dùng. Những người bán lẻ thường muốn có nhiều nhãn hàng để làm đối trọng trước sức ép của một nhà sản xuất bất kỳ. Có các đối thủ tốt có thể làm giảm cơ hội của các người bán lẻ có thể chủ động giúp những đối thủ khác xâm nhập ngành, thông qua việc định vị thuận lợi, khuyến mãi lớn và những hỗ trợ khác.

Tăng cường các yếu tố hấp dẫn của cấu trúc ngành . Một đối thủ tốt có thể tăng cường những khía cạnh hấp dẫn của cấu trúc ngành hoặc xúc tiến những thay đổi cấu trúc để cải thiện mức hấp dẫn của ngành. Ví dụ, một đối thủ cạnh tranh tập trung vào chất lượng, độ bền sản phẩm và dịch vụ có thể làm giảm mức nhạy cảm với giá cả của

https://thuviensach.vn

người mua và giảm bớt những đối thủ dùng giá để cạnh tranh trong ngành. Hoặc là, một đối thủ quảng cáo mạnh sẽ có thể thúc đẩy sự phát triển của ngành sang một thời kỳ mới với các nhãn hiệu mạnh có số lượng ít hơn và các rào cản xâm nhập ngành cao hơn. Ngược lại, một đối thủ xấu khi theo đuổi lợi thế cạnh tranh của mình có thể làm xói mòn cấu trúc ngành. Ví dụ, trong ngành thực phẩm dùng cho trẻ em, Beech-Nut trong lịch sử đã từng củng cố các mặt tích cực của ngành với việc quảng cáo ở cấp độ cao, thường xuyên giới thiệu các sản phẩm mới và giá cả ổn định trước khi họ bị Squibb mua lại vào giữa thập niên 70 của thế kỷ XX. Trong một tình huống khác, Heinz đã làm xói mòn cấu trúc ngành với chiến lược chi phí thấp/giá thấp trong những nỗ lực không hiệu quả để vượt qua Gerber. Squibb mua lại Beech-Nut và chuyển Beech-Nut thành một đối thủ xấu, song song với điều này là thay đổi những mục tiêu và chiến lược của công ty cũ.

<-> Hỗ trợ phát triển thị trường

Các đối thủ có thể hỗ trợ phát triển thị trường trong các ngành mới xuất hiện hoặc những ngành có sản phẩm hoặc quy trình công nghệ đang phát triển:

Chia sẻ các chi phí để phát triển thị trường . Các đối thủ có thể chia sẻ các chi phí để phát triển thị trường cho các sản phẩm mới hoặc các công nghệ. Phát triển thị trường thường liên quan đến các chi phí thuyết phục người mua dùng thử sản phẩm, đấu tranh với các đối thủ (xem Chương 8), chi phí để tuân thủ luật lệ, và thúc đẩy sự phát triển cơ sở hạ tầng v.v… [6] Thêm vào đó là các chi phí R&D cần thiết để cải tiến công nghệ cơ bản, vượt qua những chi phí chuyển đổi mà

https://thuviensach.vn

những người mua trong tương lai phải đối mặt, và phát triển những quy trình lắp đặt và quy trình dịch vụ hữu ích. Các đối thủ có thể hạ thấp chi phí phát triển thị trường của doanh nghiệp, nhất là khi các đối thủ chi tiêu vào phát triển thị trường không tương xứng với doanh số của họ; hoặc những nỗ lực phát triển thị trường của các đối thủ này lại nằm trong những vùng "có vấn đề" trên phạm vi ngành.

Giảm rủi ro cho người mua . Các đối thủ là cần thiết trong những thị trường mới (hoặc công nghệ mới) để họ cung cấp một nguồn cung ứng thay thế cho các người mua, ngay cả khi người mua trong điều kiện bình thường sau đó sẽ không đòi hỏi một nguồn cung khác. Các người mua thường miễn cưỡng mua một sản phẩm mới nếu chỉ có một hoặc hai doanh nghiệp sản xuất, nhất là khi chi phí chuyển đổi cao hoặc người mua sẽ bị tổn thương khi nhà cung cấp không phục vụ với dịch vụ thỏa đáng hoặc ngừng hoạt động.

Hỗ trợ để chuẩn hóa hoặc hợp pháp hóa một công nghệ . Đối thủ cạnh tranh áp dụng những công nghệ tương tự như công nghệ của doanh nghiệp có thể làm thúc đẩy quy trình hợp pháp hóa hoặc chuẩn hóa công nghệ. Những người mua thường miễn cưỡng chấp nhận một công nghệ là tiêu chuẩn khi chỉ có một doanh nghiệp ứng dụng nó, và người mua cũng có thể không dứt khoát ngay từ những giao dịch mua hàng lần đầu, họ chờ đợi cho những thay đổi công nghệ trong các diễn biến tiếp theo sau đó. Khi có một đối thủ tin cậy đang thúc đẩy công nghệ (và chia sẻ chi phí marketing cho công nghệ đó), người mua sẽ bớt sự miễn cưỡng để chấp nhận công nghệ. Một ví dụ sáng rõ cho trường hợp này là việc những công ty tiên phong trong định dạng băng video VHS và Beta chấp nhận cấp phép (chuyển nhượng) cho các doanh nghiệp hàng đầu khác sử dụng công nghệ của họ. Một đối

https://thuviensach.vn

thủ có công nghệ tương tự có thể làm thuận lợi hơn cho quy trình chấp thuận của chính phủ hoặc của các tổ chức định chuẩn công nghệ khác.

Cải thiện hình ảnh của ngành . Những đối thủ tốt có thể làm cho hình ảnh của ngành trở nên sáng sủa hơn. Những công ty đã hoạt động và có danh tiếng trong những lĩnh vực kinh doanh khác có thể đem lại sự tin cậy cho một ngành bằng cách cho thấy các dấu hiệu chứng tỏ ngành đó là chính thống và những cam kết của doanh nghiệp sẽ được thực hiện.

Những lợi ích của việc có các đối thủ cạnh tranh trong quá trình phát triển của thị trường thường chỉ là nhất thời, được tận dụng nhiều nhất trong những giai đoạn mới hình thành hoặc tăng trưởng của ngành. Như vậy, có nhiều đối thủ có thể đem lại lợi ích chiến lược trong giai đoạn đầu của sự phát triển của ngành, sau đó thì số lượng các đối thủ sẽ giảm dần.

<-> Ngăn cản các đối thủ mới tham gia ngành

Các đối thủ đóng vai trò thiết yếu trong việc ngăn cản những đối thủ mới tham gia ngành, hoặc tăng cường cho tính bền vững của lợi thế cạnh tranh tại doanh nghiệp. Các đối thủ tốt có thể góp phần cho chiến lược phòng thủ (Chương 14) theo nhiều cách khác nhau:

Gia tăng khả năng và cường độ "trả đũa" . Các đối thủ có thể gia tăng khả năng và cường độ trả đũa dành cho các đối thủ mới có tiềm năng tham gia ngành. Các đối thủ sẵn có cũng có thể trở thành phòng tuyến đầu tiên ngăn cản các đối thủ mới tham gia cạnh tranh bằng

https://thuviensach.vn

những chiến thuật chẳng hạn như cắt giảm giá (điều khó thực hiện tại những doanh nghiệp có thị phần lớn, vì tổng lợi nhuận có thể bị sút giảm thê thảm). Ngoài ra, một đối thủ mới sẽ ít có xu hướng tham gia ngành nếu như họ phải đối mặt với quá nhiều đối thủ đang được thị trường tin cậy. Đối thủ mới sẽ có nhiều khả năng tham gia ngành hơn nếu như họ nhìn thấy một doanh nghiệp nổi trội nhưng có tiềm năng bị tổn hại trước các chiến lược tập trung. Doanh nghiệp nổi trội thường chứa đựng trong mình những động cơ kinh doanh khác nhau để phục vụ các phân khúc cụ thể và như vậy họ đã nằm trong tình thế dễ bị tấn công từ các đối thủ mới. [7]

Tuy nhiên, một đối thủ quá yếu sẽ không ngăn cản các đối thủ mới tham gia ngành. Thay vào đó, họ còn mở ra lối vào ngành cho đối thủ mới mặc dù đối thủ mới này còn chưa dám tấn công trực tiếp người dẫn đầu ngành.

Minh chứng cho những khó khăn khi tham gia ngành . Một đối thủ có thể là bằng chứng xác thực cho những khó khăn của việc cạnh tranh hiệu quả với doanh nghiệp, và minh họa cho những lợi ích không mấy thuyết phục cho vị trí của người theo sau. Ví dụ, gia tăng thị phần hạn chế và lợi nhuận kém của Procter & Gamble là bài học đắt giá về các chi phí để chiếm lĩnh thị phần khi cạnh tranh với General Foods Maxwell House trong ngành cà phê. Nếu không có đối thủ sẵn có, một đối thủ mới tham gia có thể đánh giá không đúng mức những rào cản xâm nhập ngành và sức mạnh cạnh tranh của người dẫn đầu.

Khóa những lối thâm nhập vào ngành . Các đối thủ cạnh tranh có thể chiếm trước các vị trí là “cửa ngõ” của một ngành, ngăn chặn các

https://thuviensach.vn

đối thủ mới. Ví dụ, trong ngành xe tải nâng hàng, những xe nhỏ bán cho các người mua nhỏ là một lối xâm nhập ngành. Những xe nhỏ này ít đòi hỏi dịch vụ, và người mua chúng ít phải đối mặt với các chi phí chuyển đổi khi thay đổi nhà cung cấp bởi vì những người mua này thường chỉ có một xe và không phải giải quyết vấn đề đồng nhất trong đoàn xe. Theo đó, các rào cản xâm nhập phân khúc này sẽ thấp hơn so với những phân khúc khác. Tuy nhiên, trong trường hợp này thì lợi nhuận vừa phải từ phân khúc này cũng chính là nguyên nhân làm cho các nhà sản xuất hàng đầu của Hoa Kỳ đã bỏ qua nó. Thật không may cho các nhà sản xuất xe nâng Hoa Kỳ, không có các đối thủ Hoa Kỳ đáng tin cậy nào cả để ngăn chặn lối vào phân khúc này, và các nhà sản xuất Nhật Bản đã thành công khi dùng phân khúc này để xâm nhập thị trường Hoa Kỳ. Ngay cả khi một người dẫn đầu ngành có thể tự mình phục vụ phân khúc này thì họ sẽ có lợi hơn nếu nhường lại cho đối thủ tốt nếu phân khúc đó xét về cấu trúc là kém hấp dẫn hơn so với việc kinh doanh cốt lõi (xem Chương 7).

Các đối thủ cũng có thể chiếm lĩnh những sản phẩm ngách (niches) mà đối với người dẫn đầu thì những ngách này là quá nhỏ bé, hoặc nếu thực hiện chúng thì người dẫn đầu sẽ có những động cơ kinh doanh mâu thuẫn nhau (mixed motives). Khi có các đối thủ chiếm lĩnh các ngách này thì sự khó khăn để tham gia ngành sẽ tăng thêm bởi vì một đối thủ mới tiềm năng sẽ buộc phải xâm nhập ngành với một sản phẩm tương tự, thay vì đối thủ mới sẽ có một sản phẩm ngách riêng rẽ và đây là nền tảng để mở rộng kinh doanh [8]. Mong muốn của người mua về nguồn cung thay thế cũng mở ra những lối vào ngành cho các đối thủ cạnh tranh. Có các đối thủ tốt để hoàn tất vai trò này có thể làm cản trở các đối thủ mới đầy đe doạ cho doanh nghiệp.

https://thuviensach.vn

Lấp đầy các kênh phân phối . Có các đối thủ cạnh tranh sẽ làm cho các kênh phân phối và/hoặc các nhà bán lẻ có nhiều nhãn hàng, và điều này có thể làm cho các đối thủ mới tham gia ngành gặp nhiều khó khăn hơn để tiếp cận các kênh phân phối. Mặt khác, khi chỉ có một hoặc hai doanh nghiệp trong một ngành, kênh phân phối sẽ nhiệt tình đón nhận những đối thủ cạnh tranh mới để giảm thiểu năng lực thương lượng của những người dẫn đầu ngành hoặc cung cấp các nhãn hàng riêng. Sự hiện diện của các đối thủ sẵn có có thể làm cho các đối thủ mới buộc phải chịu chi phí cao hơn để tiếp cận kênh phân phối bởi vì kênh phân phối đã có đầy đủ các nhãn hàng.

Người dẫn đầu có thể khao khát được cung cấp hàng hóa với nhãn hiệu riêng của họ. Đây là một hoạt động phòng thủ nếu như không có đối thủ tốt phục vụ thị trường của các nhãn hàng riêng này. Mặc dù vậy, nhiều người dẫn đầu có xu hướng né tránh việc kinh doanh nhãn hàng riêng bởi vì họ nhận thấy rằng điều này làm hạ thấp vị thế của các hàng hóa có nhãn hiệu của mình, như RCA và Zenith đã nhận định trong ngành TV. Đây có thể là một quan điểm khá hẹp khi người ta xem xét đến các rủi ro từ các đối thủ mới tham gia ngành trong tương lai. Trong ngành TV màu, Sears đã chủ động khuyến khích các doanh nghiệp Nhật Bản tham gia thị trường Hoa Kỳ bởi vì họ không đủ khả năng cung cấp sản phẩm có nhãn hiệu riêng có chất lượng cao từ RCA, Zenith hoặc những nhà sản xuất Hoa Kỳ có năng lực khác.

Điều gì làm nên một đối thủ cạnh tranh “tốt”?

Các đối thủ cạnh tranh là không tương đồng nhau về mức độ hấp dẫn. Một đối thủ tốt là người có thể thực hiện những chức năng có ích

https://thuviensach.vn

như trình bày trên đây, mặt khác không tỏ ra là những nguy cơ lớn trong dài hạn. Một đối thủ tốt là đối thủ thách thức doanh nghiệp và làm doanh nghiệp không tự mãn, giúp doanh nghiệp có được trạng thái cân bằng ổn định và thuận lợi trong ngành mà không cần phải qua những trận chiến cạnh tranh kéo dài. Các đối thủ xấu, nhìn chung, có những đặc tính trái ngược.

Không có đối thủ nào thỏa mãn được mọi yếu tố của một đối thủ tốt. Các đối thủ thường có vài đặc tính của đối thủ tốt và vài đặc tính của đối thủ xấu. Kết quả là, các nhà quản lý sẽ nhận định rằng chẳng có đối thủ tốt nào cả. Quan điểm này đã bỏ qua một điểm thiết yếu là có vài đối thủ tốt hơn rất nhiều so với các đối thủ khác, và có những tác động rất khác nhau lên vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong thực tế, doanh nghiệp cần phải hiểu rõ từng đối thủ khi nào chuyển từ tốt sang xấu và đối xử cho phù hợp.

<-> Kiểm tra một đối thủ có là tốt hay không

Một đối thủ tốt có nhiều đặc tính. Tuy nhiên, do mục tiêu, chiến lược và năng lực không cố định nên việc đánh giá một đối thủ là tốt hay xấu có thể thay đổi.

Có độ tin cậy và có khả năng . Một đối thủ tốt có đủ nguồn lực và năng lực để là người tạo ra động lực thúc đẩy doanh nghiệp hạ thấp chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa, đồng thời đối thủ đó được người mua tin cậy và chấp nhận. Đối thủ cạnh tranh không thể phục vụ với tiêu chuẩn so sánh hoặc hỗ trợ phát triển thị trường nếu họ không có đủ các nguồn lực yêu cầu để tồn tại trong dài hạn và được người mua đánh giá tối thiểu là một nguồn thay thế chấp nhận được. Độ tin cậy và khả năng tồn tại của một đối thủ tốt là đặc biệt quan

https://thuviensach.vn

trọng đối với khả năng ngăn cản các đối thủ mới. Một đối thủ phải có đủ nguồn lực để làm cho các quan hệ của họ trở thành một mối nguy cơ đáng kể cho các đối thủ mới tham gia ngành và họ phải là nguồn thay thế đạt yêu cầu cho các người mua nếu người mua ngưng không xem xét tìm kiếm các nguồn cung mới. Sau cùng, một đối thủ phải đủ mạnh để giữ cho doanh nghiệp không rơi vào tình trạng tự mãn.

Có điểm yếu rõ ràng và tự nhận thức được điểm yếu này . Mặc dù có độ tin cậy và có khả năng nhưng một đối thủ tốt cũng thừa nhận những điểm yếu tương đối so với doanh nghiệp. Một cách lý tưởng thì một đối thủ tốt sẽ biết là những yếu điểm của mình rất khó cải thiện. Đối thủ cạnh tranh không nhất thiết là phải yếu hơn trong mọi lĩnh vực, nhưng họ có vài yếu điểm rõ ràng có thể dẫn đến kết luận rằng: những nỗ lực của mình để chiếm lĩnh vị thế tương đối so với doanh nghiệp trong phân khúc mà doanh nghiệp đang quan tâm là vô ích.

Hiểu rõ những quy luật . Một đối thủ tốt hiểu rõ các quy luật và tham gia "cuộc chơi" theo quy luật cạnh tranh trong ngành. Họ có thể nhận thấy và hiểu biết những dấu hiệu của thị trường. Họ hỗ trợ phát triển thị trường và nâng cao công nghệ hiện có hơn là thử nghiệm các chiến lược liên quan đến sự gián đoạn công nghệ hoặc gián đoạn trong cạnh tranh để có được vị thế trên thị trường.

Giả định thực tế . Một đối thủ tốt có những giả định thực tế về ngành và vị thế tương đối của họ. Họ đánh giá đúng mức tiềm năng phát triển của ngành và do đó sẽ không mở rộng kinh doanh vô tội vạ, mà cũng không đầu tư dưới mức cần thiết, từ đó không mở ra lối vào cho các đối thủ mới. Một đối thủ tốt cũng không đánh giá quá cao

https://thuviensach.vn

năng lực của mình để tự châm ngòi cho một cuộc cạnh tranh và gắng sức chiếm lĩnh thị phần. Đối thủ tốt cũng không né tránh việc trả đũa các đối thủ mới tham gia ngành bởi vì họ đánh giá đúng năng lực của mình.

Hiểu biết về các chi phí . Đối thủ tốt luôn biết rõ các chi phí của mình, và đưa ra mức giá đúng đắn. Họ không ngây thơ bằng việc trợ giá chéo các dòng sản phẩm và không đánh giá sai lầm về những khoản phải trả định kỳ. Như trong các nội dung nói trên, một đối thủ "đần độn" không phải là một đối thủ tốt trong dài hạn

Có chiến lược làm cải thiện cấu trúc ngành . Một đối thủ tốt sẽ có chiến lược để gìn giữ và tăng cường những yếu tố tích cực của cấu trúc ngành. Ví dụ, chiến lược của họ có thể tăng cao những rào cản xâm nhập ngành, nhấn mạnh chất lượng và khác biệt hóa thay vì cắt giảm giá cả, hoặc giảm bớt mức nhạy cảm về giá của người mua thông qua bản chất của phương pháp bán hàng.

Có hạn chế cố hữu trong khái niệm chiến lược . Khái niệm chiến lược của một đối thủ tốt sẽ giới hạn họ trong một phần hoặc một phân khúc mà doanh nghiệp không quan tâm đến, nhưng điều này lại có ý nghĩa chiến lược đối với đối thủ này. Ví dụ, một đối thủ theo đuổi chiến lược tập trung dựa trên cơ sở chất lượng vượt trội có thể là một đối thủ tốt nếu như họ không muốn mở rộng thị phần.

Điều phối những rào cản rời bỏ ngành . Một đối thủ tốt có rào cản ngăn không cho rời bỏ ngành đủ lớn để cho sự tồn tại của họ làm nhụt chí những đối thủ mới tham gia. Tuy nhiên rào cản này không quá lớn

https://thuviensach.vn

để có thể hoàn toàn giữ họ trong ngành. Nếu rào cản này quá lớn, sẽ có rủi ro là đối thủ cạnh tranh khi gặp những khó khăn chiến lược sẽ phá vỡ cấu trúc ngành thay vì rời bỏ nó.

Những mục tiêu có thể dàn xếp được . Một đối thủ tốt có những mục tiêu có thể dàn xếp ổn thỏa với những mục tiêu của doanh nghiệp. Đối thủ tốt hài lòng với vị thế của mình trên thị trường và điều này cho phép doanh nghiệp cùng lúc đó có thể đạt lợi nhuận cao. Nội dung này phản ánh một hoặc nhiều đặc tính của một đối thủ tốt như trình bày dưới đây:

CÓ NHỮNG MẠO HIỂM VỪA PHẢI TRONG CHIẾN LƯỢC . Một đối thủ tốt không mạo hiểm để chiếm lấy vị trí vượt trội hoặc có lợi nhuận cao bất thường trong ngành. Họ nhìn nhận ngành nghề là nơi mà người ta mong muốn được tiếp tục tham gia và có lợi nhuận hợp lý, chứ không phải là nơi mà việc phát triển vị thế tương đối có tầm quan trọng quá cao về chiến lược hoặc về danh tiếng. Ngược lại, một đối thủ xấu nhận định ngành nghề là then chốt cho những mục tiêu doanh nghiệp rộng hơn. Ví dụ, một doanh nghiệp nước ngoài tham gia những ngành mà theo họ là thị trường chiến lược thường là một đối thủ xấu. Sự mạo hiểm hoặc thành công lớn hoặc thất bại hoàn toàn là rất cao và có lẽ họ không hiểu “luật chơi”.

CÓ MỤC TIÊU LỢI NHUẬN TRÊN MỨC ĐẦU TƯ TƯƠNG ĐỒNG . Một đối thủ tốt là đối thủ tìm kiếm lợi nhuận hấp dẫn trên mức đầu tư và không đặt mức ưu tiên cao hơn cho những mục tiêu khác, như: lợi ích về thuế, sử dụng lao động là các thành viên trong gia đình, lợi ích từ chuyển đổi ngoại tệ (chẳng hạn như các đối thủ

https://thuviensach.vn

thuộc sở hữu nhà nước), cung cấp những đại lý cho các sản phẩm ngược dòng v.v…, những mục tiêu có thể đem lại những khoản lợi nhuận khó có thể được chấp nhận trong ngành. Một đối thủ với mục tiêu lợi nhuận thích hợp sẽ ít có khả năng bán sản phẩm với giá thấp hoặc đầu tư mạnh để tấn công vị thế của doanh nghiệp. Ví dụ, những khác biệt trong các mục tiêu đã làm cho McDonnell-Douglas trở thành một đối thủ tốt hơn của Boeing trong ngành máy bay, còn Airbus Industries thuộc sở hữu nhà nước là đối thủ kém hơn.

CHẤP NHẬN MỨC LỢI NHUẬN HIỆN CÓ . Một đối thủ tốt, trong khi tìm kiếm mức lợi nhuận hấp dẫn, thường là hài lòng với lợi nhuận hiện có và nhận thức được rằng việc cải thiện lợi nhuận là chưa khả thi. Một cách lý tưởng thì đối thủ cạnh tranh bằng lòng với khả năng sinh lợi thấp hơn so với doanh nghiệp trong những phân khúc mà hai bên cùng phục vụ. Trong tình huống này, đối thủ không có xu hướng phá vỡ sự cân bằng trong ngành để cải thiện khả năng sinh lợi của mình, đồng thời lợi nhuận khiêm tốn của họ có thể làm nản lòng những đối thủ mới muốn tham gia.

MONG MUỐN TẠO RA TIỀN MẶT (CASH GENERATION) . Một đối thủ tốt sẽ quan tâm đúng mức đến việc tạo ra tiền mặt cho những cổ đông hoặc công ty mẹ của mình, mà không làm hỏng sự cân bằng của ngành bằng năng lực sản xuất mới hoặc đại tu dòng sản phẩm chính yếu. Tuy thế, một đối thủ tốt không thu lợi từ vị thế của họ trong ngành bởi vì điều này sẽ đe doạ đến độ tin cậy và khả năng phát triển của họ.

https://thuviensach.vn

CÓ THỜI GIAN ĐẦU TƯ NGẮN . Một đối thủ tốt sẽ không có thời gian đầu tư dài để tạo ra cuộc chiến cạnh tranh dai dẳng với doanh nghiệp.

LÀ NGƯỜI NGẠI RỦI RO . Một đối thủ tốt thường quan tâm đến rủi ro và sẽ hài lòng về vị thế của mình, họ không muốn chấp nhận rủi ro cao để thay đổi.

Những bộ phận nhỏ của các doanh nghiệp đa ngành có thể là những đối thủ tốt nếu như họ không được xem là những bộ phận chính yếu trong chiến lược dài hạn của tập đoàn. Họ thường được giao những mục tiêu lợi nhuận khó thực hiện và được mong đợi sẽ tạo ra dòng tiền mặt. Tuy nhiên, những bộ phận thiết yếu cho việc phát triển trong các doanh nghiệp đa ngành nói trên có thể là những đối thủ xấu. Squibb quyết định mua lại việc kinh doanh thực phẩm dành cho trẻ em của Beech-Nut là căn cứ vào nhận định về tiềm năng phát triển lớn của Beech-Nut. Điều này dẫn đến một số hành động đáp trả của Beech-Nut, tuy không thành công nhưng cũng làm xói mòn cấu trúc ngành.

https://thuviensach.vn

Ngay cả một đối thủ có sức mạnh đáng kể cũng có thể là một đối thủ tốt nếu như họ có những mục tiêu và chiến lược đúng. Những mục tiêu và chiến lược đó tạo ra một vị thế mà tại đó doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh có thể tồn tại song song. Như vậy, "có điểm yếu" không phải là điều kiện tiên quyết của một đối thủ tốt. Tuy nhiên, theo chiều ngược lại thì một đối thủ có thời gian đầu tư dài hạn, nhu cầu thấp về dòng tiền trong ngắn hạn hoặc sẵn sàng chấp nhận những rủi ro cao sẽ thường là các đối thủ xấu. Nhận định này dựa trên quan điểm là cần có sự ổn định của ngành, bất kể đối thủ đó có thực sự mạnh hay không.

Đôi khi một đối thủ có thể là đối thủ tốt cho doanh nghiệp nhưng doanh nghiệp lại không phải là đối thủ tốt của họ. Một đối thủ tuân theo "luật chơi" vẫn có thể bị tấn công. Ngành nghề sẽ ổn định hơn nếu như các doanh nghiệp đều là đối thủ tốt – ví dụ như phân khúc mà một đối thủ tập trung khai thác sẽ mang lại lợi nhuận cho đối thủ đó, nhưng đây không phải là mối quan tâm của đối thủ khác. Các đối thủ tốt đồng thời hoạt động với những điểm mạnh tương ứng của mỗi bên và cùng thành công, theo những tiêu chuẩn nội bộ tương ứng của họ.

https://thuviensach.vn

<-> Những người dẫn đầu thị trường “tốt”

Những cách kiểm tra đối thủ tốt như trên cũng phần nào soi sáng những yếu tố tạo nên một người dẫn đầu tốt trên thị trường (good market leader), từ góc độ của những người theo sau (follower). Nếu doanh nghiệp không thuộc nhóm những người dẫn đầu ngành, sự thành công của họ có thể phụ thuộc rất nhiều vào việc chọn lựa những ngành có người dẫn đầu tốt. Yếu tố quan trọng duy nhất của người dẫn đầu tốt theo góc nhìn của những người theo sau là người dẫn đầu có những mục tiêu và chiến lược tạo được một “lá chắn” che chở những người theo sau có thể duy trì lợi nhuận. Ví dụ, một người dẫn đầu với mục tiêu lợi nhuận cao trên mức đầu tư, quan tâm đến “sức mạnh của ngành”, một chiến lược xây dựng trên cơ sở khác biệt hóa, và miễn cưỡng phải phục vụ những phân khúc trong ngành do những động cơ mâu thuẫn nhau sẽ tạo cơ hội cho những người theo sau thu được lợi nhuận hấp dẫn trong một môi trường tương đối ổn định. Ngược lại, một người dẫn đầu không nhận thức được lợi ích của những người theo sau có năng lực, hài lòng với mức lợi nhuận

https://thuviensach.vn

thấp, hoặc có chiến lược làm xói mòn cấu trúc ngành theo những cách khác nhau sẽ không thể tạo ra môi trường hấp dẫn cho những theo sau. Ví dụ, nếu người dẫn đầu theo đuổi chiến lược dựa trên cơ sở nhanh chóng hạ thấp đường học hỏi bằng giá thấp trong ngành, với các người mua có năng lực thương lượng lớn và nhạy cảm về giá; thì họ sẽ phá hủy ngành nghề đó cho những người theo sau (và có lẽ cũng cho chính họ).

<-> Phân tích những đối thủ tốt

Phân tích một đối thủ có là đối thủ tốt hay không đòi hỏi một phân tích đối thủ cạnh tranh toàn diện. Những mục tiêu, giả định, chiến lược và năng lực của đối thủ cạnh tranh đều đóng vai trò nhất định trong việc quyết định đối thủ là tốt hay là xấu đối với từng doanh nghiệp cụ thể [9]. Bởi vì không có đối thủ nào có thể đáp ứng hoàn toàn các “tiêu chuẩn” của một đối thủ tốt, doanh nghiệp cần phải xác định được những đặc trưng tích cực của đối thủ có lấn át được những điểm làm xói mòn ngành hoặc ảnh hưởng đến vị thế của doanh nghiệp hay không.

https://thuviensach.vn

Nhiều thí dụ có thể minh chứng cho quy trình đo lường và cân bằng những đặc tính của đối thủ cạnh tranh để có được một hệ thống đánh giá đối thủ, cho kết quả là đối thủ tốt, xấu hay đối thủ nằm giữa hai mức này. Trong ngành máy vi tính, Cray Research có vẻ là một đối thủ tốt của IBM, trong khi Fujitsu lại là một đối thủ xấu. Cray là một đối thủ có năng lực, cạnh tranh theo những quy luật được chấp nhận trong một phân khúc tập trung của ngành, và có vẻ như họ đã đánh giá đúng khả năng để đối đầu với IBM. Ngược lại, Fujitsu mạo hiểm hơn trong việc chạy theo IBM, đặt mức lợi nhuận thấp hơn trong những thị trường họ muốn xâm nhập, và họ có chiến lược có thể làm ảnh hưởng xấu tới cấu trúc ngành bằng sự xói mòn khác biệt hóa.

Trong ngành máy photocopy, Kodak là một đối thủ tốt của Xerox. Kodak tập trung vào thị trường của người mua sỉ và nhấn mạnh đến chất lượng và dịch vụ. Mặc dù Kodak đã chiếm lĩnh một phần thị phần có khả năng sinh lợi của Xerox, họ vẫn giữ tiêu chuẩn lợi nhuận cao và cạnh tranh với những “luật chơi” tương tự như của Xerox. Như thế, họ tạo sức ép buộc Xerox cải tiến chất lượng. Hơn nữa, Kodak có vẻ như không nhìn nhận máy photocopy là một mấu chốt trong chiến lược

https://thuviensach.vn

tự động hóa văn phòng nhằm điều chỉnh mức lợi nhuận thấp có thể chấp nhận được, mà họ đánh giá đây là một mảng kinh doanh có lợi nhuận cho bản thân họ.

Trái lại, trong ngành phân bón và hóa chất, các công ty hóa dầu có thể là những đối thủ xấu. Họ đầu tư quá nhiều tiền mặt, và trông đợi những thị trường lớn có thể đem lại thị phần cao nhằm có những hiệu ứng đáng chú ý trong các báo cáo tài chính của mình. Thay vì nhấn mạnh vào R&D và dịch vụ khách hàng, nhiều công ty hóa dầu đã cạnh tranh về giá và thúc đẩy quá trình chuyển đổi thành hàng hóa (commoditization) tại các ngành mà họ tham gia. Họ có khả năng dự đoán kém và có xu hướng xây dựng những nhà máy lớn trong thời kỳ cao điểm của chu kỳ kinh doanh, chứ không phải là giành được các tiện ích trong thời kỳ thấp điểm. Điều này có nghĩa là họ đã tạo ra hoặc làm trầm trọng hơn những vấn đề do dư thừa năng lực sản xuất.

Việc cạnh tranh trong ngành máy CT scanner là minh chứng cho tình trạng một người theo sau có vẻ như đã hiểu về những lợi ích của một người dẫn đầu tốt trên thị trường. Elscint, một công ty Israel, có vị trí thứ hai hoặc thứ ba trên thị trường. GE là người dẫn đầu, và Elscint đã công khai thừa nhận việc họ không muốn bắt

https://thuviensach.vn

kịp GE. Elscint nhìn nhận GE là người dẫn đầu tốt trên thị trường bởi vì GE giữ mức giá cao, khác biệt hóa bằng dịch vụ và danh tiếng, và đầu tư mạnh cho việc hướng dẫn và phát triển thị trường. Một người dẫn đầu tốt trên thị trường trong quá khứ là Coca-Cola. Coke tránh việc cạnh tranh bằng giá cả và tránh trả đũa khốc liệt trước những động thái của những người theo sau, thay vì chọn lựa mình là người "cầm chịch". Pepsi Cola, Dr Pepper và Seven Up đã là những người theo sau và hưởng lợi nhiều năm với lợi nhuận ổn định. Tuy nhiên, do Pepsi quyết định sai lầm trong việc nỗ lực giành giật thị phần của Coke, cộng với việc xuất hiện ban lãnh đạo mới tại Pepsi mà Coke phải bắt đầu thể hiện tính quyết liệt của họ. Việc Pepsi công khai "khai hỏa" trận chiến làm Coke thay đổi hành vi đã cho thấy một cái bẫy trong việc dàn xếp với đối thủ cạnh tranh tốt, điều mà tôi sẽ trình bày rõ hơn ở phần tiếp theo.

Nếu có những đối thủ đã đủ độ "xấu", ngay khi một doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh đáng kể thì họ cũng sẽ nhận ra rằng cạnh tranh trong ngành là không còn hấp dẫn nữa. Ví dụ, trong ngành nấm, Ralston-Purina đã có những lợi thế tiềm năng, nhưng họ phải đối mặt với nhiều công ty gia đình với mức lợi nhuận – trên –

https://thuviensach.vn

đầu tư thấp, cũng như hàng nhập khẩu từ Đài Loan và Trung Quốc. Sau cùng thì Ralston phải rời bỏ ngành.

Tác động đến mô hình của các đối thủ cạnh tranh

Lợi ích từ các đối thủ tốt cho phép nhận định rằng doanh nghiệp có thể chỉ tấn công vài đối thủ hiện tại và không tấn công những đối thủ khác, ngoài ra doanh nghiệp cũng có thể khuyến khích những đối thủ mới tham gia ngành miễn là họ đạt các "tiêu chuẩn" của một đối thủ tốt. Do doanh nghiệp thường muốn có nhiều đối thủ trong giai đoạn phát triển ban đầu của ngành chứ không phải trong giai đoạn ngành đã trưởng thành, việc khuyến khích những đối thủ mới gia nhập ngành (mà những đối thủ này lại không có khả năng thành công trong dài hạn) có thể trở nên cần thiết. Những nhận xét này không có hàm ý rằng doanh nghiệp nên tự mãn trước những đối thủ, hoặc doanh nghiệp không cần quyết liệt tìm kiếm cơ hội để gia tăng lợi thế cạnh tranh. Ngược lại, nguyên tắc chọn lựa đối thủ cạnh tranh hàm ý rằng doanh nghiệp cần phải có những góc nhìn đa dạng hơn thường lệ về những đối thủ của mình.

https://thuviensach.vn

Đối thủ mà doanh nghiệp cần cạnh tranh được xác định bởi nhiều yếu tố, phần nhiều trong số những yếu tố này là nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp. Nhiều khi việc những đối thủ nào chọn lựa ngành và gia nhập chỉ là chuyện may rủi của số phận. Chương 14 sẽ trình bày chi tiết nội dung này. Việc một doanh nghiệp nhận định là ngành có hấp dẫn tại một thời điểm cụ thể hay không và họ có đủ các nguồn lực để gia nhập ngành hay không phần nào là sự tình cờ. Tuy nhiên, một khi đã có vài đối thủ tham gia ngành, những đối thủ khác có thể sẽ đánh giá ngành này không còn là cơ hội cho họ nữa, nhất là khi những doanh nghiệp sớm tham gia ngành là những tên tuổi có uy tín. Tiếp đến, nếu doanh nghiệp bằng cách nào đó tác động đến những đơn vị sớm tham gia ngành, thì mô hình tổng thể của việc tham gia này có thể được thay đổi.

Chọn lựa đối thủ cạnh tranh không chỉ nhắm tới việc gây tác động đến mô hình của việc tham gia ngành; mà còn hướng tới việc đối thủ nào chiếm lĩnh thị phần tại phân khúc nào [10]. Những chiến thuật sau đây dùng để chọn lựa các đối thủ cạnh tranh có thể sử dụng trong nhiều ngành:

https://thuviensach.vn

Chuyển nhượng công nghệ . Doanh nghiệp có thể sớm chuyển nhượng công nghệ của mình cho các đối thủ tốt theo những điều kiện thuận lợi (xem chương 15). Nếu họ chọn đúng những đối thủ tốt, những đối thủ mới muốn tham gia ngành sau này có thể bị ngăn chặn. Ví dụ, trong ngành bán dẫn, dựa vào những mong đợi của người mua về nguồn cung thay thế, chuyển nhượng công nghệ trong ngành này là khá phổ biến và nếu xét kỹ thì việc chuyển nhượng còn có thể đem lại lợi ích. Trong một động thái gần đây, Intel đã chuyển nhượng cho IBM và Commodore công nghệ sản xuất vi xử lý 8088. Việc chuyển nhượng này dưới một khía cạnh nào đó có thể đã làm cho người mua cũng trở thành những đối thủ cạnh tranh, nhưng mặt khác nó đã ngăn chặn được những đối thủ đầy nguy cơ khác tham gia ngành.

Những biện pháp trả đũa có lựa chọn . Doanh nghiệp có thể trả đũa khốc liệt trước những đối thủ xấu, để cho các đối thủ tốt xâm nhập hoặc chiếm lĩnh thị phần không có ảnh hưởng đối lập. Ví dụ, việc doanh nghiệp chọn lựa sản phẩm để giới thiệu hoặc chọn những thị trường theo khu vực địa lý để xâm nhập sẽ tác động đến một đối thủ này nhiều hơn là một đối thủ khác.

https://thuviensach.vn

Những rào cản ngăn cản tham gia ngành được chọn lọc . Doanh nghiệp có thể tự hạn chế đầu tư cho việc tạo ra các rào cản xâm nhập ngành tại những phân khúc mà tại đó sự tồn tại của một đối thủ tốt có thể làm cho vị thế của doanh nghiệp được cải thiện. Rủi ro của việc này là một đối thủ xấu chiếm lĩnh những phân khúc không được phòng thủ, đây là một phần chiến lược xâm nhập ngành đầy tham vọng tiếp theo đó của họ. [11]

Liên minh để lôi kéo thêm những đối thủ mới tham gia ngành . Một doanh nghiệp có thể hợp đồng với một đối thủ có tiềm năng tốt để trở thành nguồn cung ứng cho vài mục nào đó trong dòng sản phẩm, được bán trong các kênh phân phối của doanh nghiệp đó. Đối thủ này sau đó có thể mở rộng hợp lý để phục vụ những phân khúc khác mà doanh nghiệp không mong muốn tự mình tham gia. Những hình thức liên minh khác có thể khuyến khích các đối thủ tốt là hợp đồng cung cấp các thiết bị và hợp đồng cho những nhãn hàng riêng mà đối thủ cung cấp hàng hóa với tên của doanh nghiệp. Cả hai loại hình này đều có thể có tác dụng làm hạ thấp những rào cản xâm nhập ngành cho một đối thủ tốt.

https://thuviensach.vn

<-> Gây thiệt hại cho các đối thủ tốt khi đấu tranh với các đối thủ xấu

Doanh nghiệp thường khó có thể tránh khỏi việc tranh đấu với các đối thủ xấu mà không làm "vạ lây" tác động sang các đối thủ tốt. Ví dụ, những hoạt động để ngăn cản các đối thủ xấu như gia tăng quảng cáo, giới thiệu sản phẩm mới hoặc thay đổi trong chính sách bảo hành có thể làm giảm thị phần của các đối thủ tốt hoặc thậm chí đe dọa đến khả năng phát triển của họ. Như vậy, những ảnh hưởng làm suy yếu các đối thủ tốt có thể làm xói mòn tính hấp dẫn của ngành và mời gọi các đối thủ mới tham gia.

Vì thế, việc điều chỉnh những hoạt động tấn công hay phòng thủ để cạnh tranh với các đối thủ xấu sao cho giảm thiểu những ảnh hưởng đến các đối thủ tốt là việc cần phải tính tới. Đôi khi điều này là không thể thực hiện, nguyên nhân là do những phân khúc mà đối thủ xấu đang đe doạ hoặc tính nghiêm trọng từ mối đe dọa đó. Tuy nhiên, thách thức ở đây chính là việc duy trì sự cân bằng tinh tế giữa phát triển vị thế của doanh nghiệp và trả đũa mạnh mẽ lại những mối đe dọa, mặt khác là

https://thuviensach.vn

cân bằng với việc gìn giữ những đối thủ tốt. Điều quan trọng là làm sao cho những đối thủ tốt không cảm nhận rằng họ là mục tiêu của các cuộc tấn công, nếu không họ sẽ tuyệt vọng mà thay đổi những mục tiêu của mình. Doanh nghiệp cũng cần phải hạn chế việc đối thủ tốt chuyển thành xấu bằng cách liên tục cạnh tranh để giữ họ không xa rời mục đích ban đầu.

<-> Chuyển các đối thủ xấu thành tốt

Đôi khi các đối thủ xấu có thể được chuyển thành các đối thủ tốt. Theo cách lý tưởng thì chỉ cần thị trường đưa ra các dấu hiệu để điều chỉnh cho đúng những giả định sai lầm của đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, Alcoa đã cố gắng tác động đến những dự đoán lạc quan quá mức về lượng cầu của những đối thủ của họ trong ngành nhôm. Trong trường hợp khác thì thời gian sẽ chuyển đổi một đối thủ xấu thành tốt. Sự thất bại trong chiến lược của các đối thủ sẽ trở nên rõ ràng, và điều này sẽ làm thay đổi mục tiêu hoặc chiến lược theo những cách có thể làm cho đối thủ trở nên tốt hơn.

Tuy nhiên, một doanh nghiệp thường phải chuẩn bị những trận chiến để chuyển đối thủ cạnh tranh xấu

https://thuviensach.vn

thành tốt. Tranh đấu có thể là cần thiết để minh chứng những điểm yếu tương đối của đối thủ, hoặc để thuyết phục rằng doanh nghiệp sẽ không chấp nhận việc vị thế của mình bị xói mòn. Những trận chiến cạnh tranh có thể rất tốn kém, nhưng vẫn thường rẻ hơn chi phí cho việc giằng co kéo dài. Với những đối thủ xấu thì chuyện giằng co thường là yếu tố để họ tồn tại trong ngành.

Vài đối thủ xấu sẽ không bao giờ trở thành tốt. Với những đối thủ này, doanh nghiệp cần chấp nhận rằng luôn phải tranh đấu với vị thế của họ trong tương lai. Toàn bộ chi tiết cho chiến thuật tấn công và phòng thủ trình bày trong quyển sách này sẽ là cần thiết để duy trì lợi thế cạnh tranh và tránh không làm xói mòn cấu trúc ngành.

Cấu hình tối ưu của thị trường

Những nguyên tắc của việc chọn lựa đối thủ cạnh tranh có hàm ý rằng chiếm lĩnh 100% thị phần, nếu đã xảy ra, thì khó có thể là tối ưu [12]. Đôi khi, tạo ra một

https://thuviensach.vn

vị thế và cho phép những đối thủ tốt chiếm lĩnh thì sẽ phù hợp với cho doanh nghiệp hơn là duy trì và gia tăng thị phần. Mặc dù điều này đi ngược lại với niềm tin của các nhà quản lý tại nhiều doanh nghiệp, và bị những người khác coi là kỳ quặc, nhưng đây có thể là cách tốt nhất để cải thiện lợi thế cạnh tranh và cấu trúc ngành trong dài hạn. Câu hỏi mà doanh nghiệp nên đặt ra là: đâu là cấu hình tối ưu của thị phần và các đối thủ cạnh tranh? Với việc đã trình bày cách thức để doanh nghiệp có thể xác định và tác động đến các đối thủ tốt, tôi tiếp tục xem xét cấu hình của các đối thủ cạnh tranh có thể giúp ích nhiều nhất cho vị thế chiến lược của doanh nghiệp trong dài hạn.

Có nhiều yếu tố phức tạp quyết định đến thị phần lý tưởng của doanh nghiệp nói chung. Tuy nhiên, vẫn có thể đặt ra những nguyên tắc chung để xác định mức thị phần mà doanh nghiệp nên chiếm lĩnh và mô hình lý tưởng cho các đối thủ cạnh tranh. Trước tiên, tôi sẽ trình bày những yếu tố quyết định cấu hình lý tưởng, tiếp đến là xem xét việc doanh nghiệp nên dịch chuyển như thế nào đến cấu hình tối ưu căn cứ vào cấu hình của các đối thủ sẵn có.

https://thuviensach.vn

<-> Cấu hình tối ưu của đối thủ cạnh tranh (optimal competitor configuration)

Thị phần tối ưu trong ngành mà một doanh nghiệp nhắm đến cần phải đủ lớn để không kích thích đối thủ tấn công vào. Doanh nghiệp cũng cần phải có đủ thị phần vượt trội (kết hợp với những lợi thế cạnh tranh khác không liên quan đến thị phần) để duy trì sự cân bằng trong ngành. Khoảng cách giữa thị phần của người dẫn đầu và thị phần của người theo sau phải có để duy trì mức cân bằng trong ngành là không giống nhau giữa các ngành, như trình bày của tôi dưới đây.

Những đặc tính thuộc về cấu trúc tác động đến thị phần tối ưu của người dẫn đầu là:

Những yếu tố mang hàm ý thị phần tối ưu cao cho những người dẫn đầu [13]	Những yếu tố giúp nhận thấy thị phần tối ưu thấp cho những người dẫn đầu
° Lợi ích kinh tế tăng đáng kể theo quy mô [14]	° Ít có lợi ích kinh tế tăng theo quy mô
° Đường học hỏi độc quyền có độ dốc đứng	° Đường học hỏi khiêm tốn
° Một vài phân khúc trong ngành	° Có những phân khúc không hấp dẫn

https://thuviensach.vn

° Người mua sẵn lòng mua từ một nguồn cung duy nhất

° Không có các kênh phân phối lưu trữ nhiều nhãn hàng

° Những đối thủ có thể chia sẻ những hoạt động giá trị với các đơn vị kinh doanh ngang cấp, hàm ý rằng từ những vị thế về thị phần của các đối thủ nhỏ có thể tấn công người dẫn đầu (xem Chương 10)

° Những rào cản khác ở mức cao, ngăn chặn việc xâm nhập ngành

° Người mua yêu cầu nguồn cung thay thế

° Kênh phân phối có năng lực thương lượng và muốn có nhiều nhà cung cấp

° Các đối thủ là những doanh nghiệp đơn ngành, không thể chia sẻ các hoạt động

° Những người theo sau là cần thiết, họ sẽ là rào cản xâm nhập ngành hữu ích, ngăn chặn những doanh nghiệp nguy hiểm khác

° Một người theo sau cần có một thị phần có ý nghĩa để phát triển

° Ngành nghề đã có vấn đề với việc chống độc quyền trong quá khứ, hoặc dễ bị tổn hại vì điều này 15

[13] [14]

https://thuviensach.vn

Sự phân phối thị phần giữa các doanh nghiệp dẫn đến sự ổn định trong ngành phụ thuộc nhiều vào cấu trúc của ngành đó và việc các đối thủ cạnh tranh là những đối thủ tốt hay xấu. Những biến số có tính cấu trúc quan trọng nhất để xác định mô hình thị phần lý tưởng chính là cấp độ của khác biệt hóa hoặc của các chi phí chuyển đổi trong ngành và việc ngành đó có được phân khúc hay không. Khi chỉ có vài phân khúc và ít khác biệt hóa, hoặc các chi phí chuyển đổi thấp, những chênh lệch đáng kể về thị phần thường là cần thiết để cho ngành được ổn định. Ngược lại, khi có phân khúc hoặc khác biệt hóa cấp độ cao, các doanh nghiệp có thể cùng tồn tại và có lợi nhuận ngay khi thị phần tương tự nhau, bởi vì họ ít có xu hướng nhìn thấy nhu cầu hoặc cơ hội để tấn công lẫn nhau.

Các loại đối thủ cạnh tranh là quan trọng như nhau. Khi những đối thủ là xấu, chênh lệch lớn giữa thị phần của các doanh nghiệp là cần thiết để duy trì sự ổn định bởi vì các đối thủ xấu có xu hướng thực hiện các hoạt động làm bất ổn nếu họ nhìn thấy cơ hội để thành công. Ngược lại, khi những đối thủ là tốt thì sự chênh lệch ít về thị phần là cần thiết để ngăn chặn các cuộc tấn công.

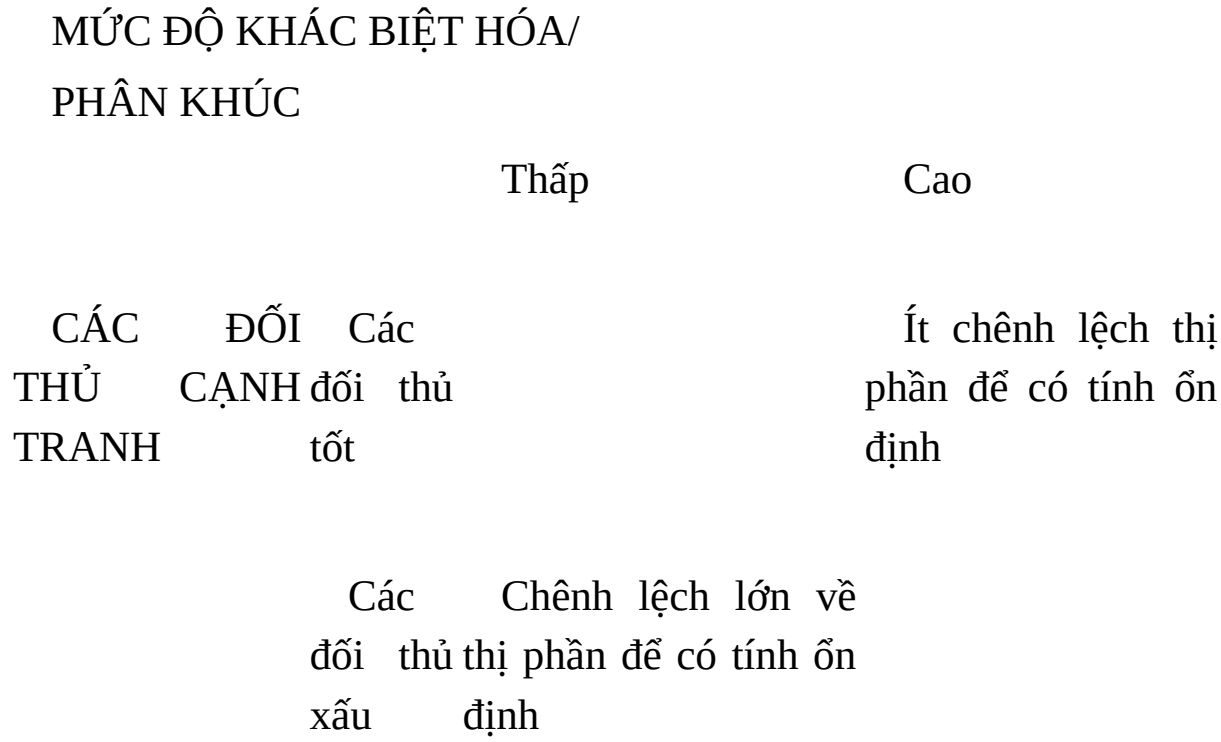
https://thuviensach.vn

Những nhận xét này được tổng hợp lại để rút ra những kết luận thể hiện trong hình 6-1. [15]

Mô hình những chiến lược tổng quát trong một ngành cũng là vấn đề quan trọng mang tính sống còn. Các doanh nghiệp với những chiến lược tổng quát khác nhau có thể cùng tồn tại dễ dàng hơn là những doanh nghiệp cùng quy tụ vào một chiến lược tổng quát. Theo đó một doanh nghiệp nên nhìn xa hơn chứ không chỉ chú trọng vào thị phần khi đánh giá cấu hình của các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Thị phần sẽ đem lại lợi ích nếu như không bị những người dẫn đầu khống chế và được chia sẻ giữa những người theo sau, hơn là thị phần đó chỉ do một người nắm giữ. Điều này có nghĩa là những người theo sau sẽ phải đấu tranh với nhau thay vì họ chỉ quan sát vị trí của người dẫn đầu. Thậm chí những người theo sau có những chiến lược tập trung khác nhau còn tốt hơn những đối thủ đang cạnh tranh trực diện. Những người theo sau thực sự có năng lực và ngăn cản được những đối thủ mới, hoặc sự phân mảnh của những nhóm người theo sau đem đến kết quả không mong đợi và mời gọi các đối thủ mới là những điểm không thể bỏ qua.

https://thuviensach.vn



Hình 6-1. Cấu hình của đối thủ cạnh tranh và tính ổn định của ngành

<-> Duy trì năng lực của đối thủ cạnh tranh

Doanh nghiệp cần chú ý kỹ đến "sức khỏe" của các đối thủ tốt. Các đối thủ tốt này không thể hoàn thành vai trò của họ nếu như họ không đủ năng lực. Thậm chí

https://thuviensach.vn

một đối thủ tốt cũng có thể làm xói mòn lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp hoặc của cấu trúc ngành nếu họ bị dồn vào đường cùng. Đối thủ ở đường cùng có xu hướng sẽ vi phạm những thỏa thuận không chính thức về lợi ích trong ngành, hoặc họ có những hành động khác gây ảnh hưởng xấu cho cấu trúc và hình ảnh của ngành. Họ cũng có xu hướng trông đợi vào sự cứu giúp khi bấu víu được, và có thể trong quá trình này sẽ cho ra một đối thủ mới đầy nguy cơ đe dọa trong ngành. Sau cùng thì ban lãnh đạo của các đối thủ đang ở đường cùng thường thay đổi, và một ban lãnh đạo mới có thể làm cho doanh nghiệp từ một đối thủ tốt trở thành xấu.

Vị thế cần có trên thị trường cho một đối thủ có thể phát triển được sẽ khác nhau giữa các ngành, tùy thuộc vào những rào cản xâm nhập ngành/rào cản di động. Trong ngành thực phẩm giải khát, tỷ lệ này là dưới 5% thị phần, nhưng có lẽ phải hơn 10% trong ngành thực phẩm đông lạnh. Doanh nghiệp cần phải biết vị thế cần có trên thị trường để giữ cho những đối thủ tốt được tồn tại và phát triển, và cách thức nó thay đổi như thế nào do những cải tiến cấu trúc. Doanh nghiệp cần phải để cho những đối thủ tốt thành công với mức độ vừa phải nhằm giữ các đối thủ này không xa rời những chiến

https://thuviensach.vn

lược của họ, chứ không nên buộc họ thay đổi khi phải đối mặt với những khó khăn lặp đi lặp lại.

<-> Hướng về cấu hình lý tưởng cho đối thủ cạnh tranh

Những nội dung trình bày trên đây cho thấy các đối thủ cần được sắp xếp theo cách lý tưởng như thế nào. Tuy nhiên, để xác định có xu hướng dịch chuyển đến tình trạng lý tưởng hay không, doanh nghiệp phải tính đến chi phí để đạt được vị thế này, hoặc ngược lại là những rủi ro trong quá trình tạo lập vị thế đó. Tạo ra thị phần có thể làm bất ổn tăng thêm với việc thúc đẩy các đối thủ giành giật thị phần quyết liệt hơn, hoặc họ sẽ đưa ra những dấu hiệu không thích hợp cho những đối thủ mới có tiềm năng.

Theo nhận định của chúng tôi, doanh nghiệp cần chiếm lĩnh thị phần không chỉ nhằm gia tăng doanh số cho mình mà còn để phát triển cấu trúc ngành thông qua một cấu hình ổn định cho đối thủ cạnh tranh. Chi phí để lấy được thị phần sẽ thay đổi tùy vào sự biến động của những người đánh mất thị phần trong quá trình này. Những mục tiêu, năng lực và rào cản cho việc

https://thuviensach.vn

thu hẹp hoạt động của những đối thủ đã mất thị phần là vô cùng quan trọng. Mục tiêu, cam kết trong kinh doanh, và tầm quan trọng mà đối thủ đã gắn liền với thị phần đều là những yếu tố thiết yếu để đánh giá. Năng lực của doanh nghiệp sẽ xác định chi phí để lôi kéo khách hàng về từ các đối thủ.

Những rào cản ngăn chặn việc thu hẹp hoạt động là những rào cản cho việc giảm sút vị thế trong ngành (mặc dù chưa hoàn toàn rời bỏ ngành đó). Đây là những rào cản rất gần với những rào cản rời bỏ ngành, và chúng sẽ tăng cao nếu chi phí cố định lớn bởi vì những tổn thất đáng kể khi giảm sản lượng với những tiện ích đang có. Khi những đối thủ cạnh tranh chấp nhận mạo hiểm, có những mục tiêu tập trung vào thị phần, hoặc gặp rào cản lớn trong việc thu hẹp hoạt động, họ sẽ có thể tốn chi phí nhiều hơn so với giá trị thực để chiếm được thị phần. Trong những ngành này, việc dịch chuyển về phía thị phần lý tưởng sẽ chậm chạp và chỉ có được từ những cơ hội do những sự kiện công khai của ngành đem lại.

Rủi ro của việc nhượng lại thị phần để cải thiện lợi thế cạnh tranh hoặc cấu trúc ngành sẽ thay đổi tùy vào chênh lệch trong sức mạnh tương đối giữa doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp và các đối thủ cạnh tranh. Nếu khoảng chênh lệch này là lớn, mất thị phần sẽ không thể lôi kéo được đối thủ cạnh tranh (hoặc những đối thủ tiềm năng mới) chiếm lĩnh thêm thị phần và làm mất ổn định trong ngành. Rủi ro của việc nhượng lại thị phần cũng thay đổi tùy vào khả năng trả đũa của doanh nghiệp – doanh nghiệp có tiếng là "ăn thua đủ" sẽ đối mặt với ít rủi ro hơn so với doanh nghiệp có phong cách "đàn anh" hay "quân tử". Sau cùng, rủi ro này cũng phụ thuộc vào khả năng của doanh nghiệp trong phương pháp nhượng bộ cho doanh nghiệp khác sao cho có vẻ hợp lý (kể cả nhượng cho các đối thủ mới) mà không thể hiện dấu hiệu của những điểm yếu.

<-> Duy trì sự ổn định của ngành

Duy trì sự ổn định của ngành đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục chú ý và có những nỗ lực, ngay cả khi các đối thủ là tốt. Nguyên nhân của điều này là do những mục tiêu hoặc hoàn cảnh của các đối thủ có thể thay đổi. Ví dụ, sau vài năm tận hưởng lợi ích với vị trí số 2, một đối thủ có thể suy nghĩ rằng vị trí số 1 mới là phù hợp. Ngoài ra, những thay đổi tại công ty mẹ hay trong

https://thuviensach.vn

ban lãnh đạo cấp cao có thể làm đối thủ thay đổi mục tiêu hoặc những giả định ban đầu của họ. Ví dụ, việc Emerson Electric mua lại Beaird-Poulan đã làm tăng đáng kể tham vọng của nhà sản xuất cưa xích tầm cỡ khu vực này. Thay đổi trong cấu trúc ngành cũng có thể tạo ra áp lực lên đối thủ cạnh tranh trong việc phải chiếm lĩnh thị phần trong ngắn hạn hoặc dài hạn, nhằm tồn tại và phát triển. Khi bị dồn vào chân tường, ngay cả một đối thủ tốt cũng có thể thực hiện những quy trình làm tàn phá cấu trúc ngành.

Theo đó, doanh nghiệp cần phải liên tục nỗ lực để "quản lý" được những kỳ vọng và giả định của các đối thủ cạnh tranh. Điều này đòi hỏi những động thái cạnh tranh theo chu kỳ, những dấu hiệu thị trường quyết liệt, và việc đầu tư cho những rào cản di động. Mục tiêu là đảm bảo được các đối thủ không ước đoán sai lầm về sức mạnh của họ hoặc về những cam kết của doanh nghiệp đối với ngành nghề. Một doanh nghiệp "ngủ quên trên chiến thắng" cũng có nghĩa là tự họ đã cài một quả bom hẹn giờ cho mình, có thể biến đổi ngành từ ổn định và có lợi nhuận thành một ngành có những trận chiến tranh giành thị phần rất tốn kém.

https://thuviensach.vn

Những cái bẫy khi chọn lựa đối thủ cạnh tranh

Những nguyên tắc để chọn lựa đối thủ cạnh tranh không phải luôn được tuân thủ, và dưới đây là những cái bẫy thường gặp nhất:

Không phân biệt được đối thủ tốt với đối thủ xấu . Nhiều công ty không nhận ra trong các đối thủ của họ đâu là đối thủ tốt, đâu là đối thủ xấu. Điều này khiến cho họ theo đuổi những hoạt động trên diện rộng, và tệ hơn là tấn công các đối thủ tốt và bỏ qua các đối thủ xấu. Trong quá trình này, cấu trúc ngành bị tổn hại rất nhiều. Điển hình là trường hợp các nhà sản xuất cao su chuyên dụng đã nhìn nhận những nhà sản xuất lớn và chuyên dụng khác như là những "kẻ tử thù". Điều này không có gì là đáng ngạc nhiên bởi vì thị phần của đối thủ cũng tương đồng với thị phần của doanh nghiệp và rất tự nhiên nó trở thành trọng tâm của sự chú ý. Thực ra, đối thủ cạnh tranh này gần như là lý tưởng, họ cố gắng một cách vô ích để tránh né các cuộc chiến cạnh tranh. Đối thủ thực sự của những người sản xuất cao su chuyên dụng chính là bộ phận chuyên trách của các công ty vỏ xe, họ đã sử dụng thị trường cao su chuyên

https://thuviensach.vn

dụng như nơi để bán phá giá với năng lực sản xuất dư thừa. Khi tác động xấu đến các đối thủ tốt, doanh nghiệp cao su chuyên dụng đã giúp sức cho các công ty vỏ xe xuất hiện trong ngành và làm xói mòn tính hấp dẫn của ngành.

Các doanh nghiệp thường nhìn nhận một đối thủ gần mình nhất xét ở góc độ thị phần hoặc đối thủ có chiến lược tương đồng nhất là "kẻ thù" lớn nhất. Đây là những đối thủ thường xuyên bị doanh nghiệp tấn công, trong khi những đối thủ khác lại bị bỏ qua. Thực tế thì những đối thủ này thường là tốt và ít đem lại những mối đe dọa.

Đẩy đối thủ vào bước đường cùng . Các công ty thường không suy xét xuyên suốt những hệ quả của việc thành công quá nhiều trước các đối thủ cạnh tranh. Dồn đối thủ vào bước đường cùng tạo ra rủi ro từ những hậu quả nghiêm trọng như tôi đã trình bày ở phần trên. Ví dụ, trong ngành kính sát tròng mềm, Bausch và Lomb đã gieo mầm cho những rắc rối này. Họ có những động thái phản ứng quyết liệt trước những nhà sản xuất kính sát tròng mềm trong những năm cuối của thập niên 70, cắt giảm giá bán và có hành vi của

https://thuviensach.vn

một người thực sự tin tưởng vào đường kinh nghiệm. Thực tế thì Bausch và Lomb đã chiếm lĩnh được thị phần, nhưng lần lượt từng đối thủ của họ trong tuyệt vọng phải bán đi doanh nghiệp của mình. Những công ty mua lại như Revlon, Johnson & Johnson và Schering-Plough đều có quy mô lớn hơn Bausch và Lomb, đồng thời họ lại nhìn nhận sản phẩm kính sát tròng là một mũi nhọn để phát triển kinh doanh. Với lượng vốn bơm thêm vào cho các đối thủ cạnh tranh, rốt cuộc hiện nay Bausch và Lomb đang phải "chiến đấu" thật sự quyết liệt. Họ có lẽ đã biến đổi những đối thủ từ tốt thành xấu.

Có thị phần quá lớn . Vượt quá một điểm mốc thì sự phát triển sẽ tạo ra những rắc rối mà chỉ có thể tránh được nếu như nhượng lại thị phần cho các đối thủ tốt. Hơn nữa, một thị phần lớn có thể dẫn đến mức lợi nhuận thấp trên đầu tư. Thông thường thì diễn biến thuận lợi nhất cho các doanh nghiệp có thị phần cao là tìm kiếm sự phát triển ở những mảng khác chứ không phải là gắng sức chiếm thêm thị phần trong ngành. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp có thị phần cao nên tìm kiếm phương thức để gia tăng kích thước tổng

https://thuviensach.vn

thể của ngành hoặc khả năng sinh lợi. Họ sẽ tận hưởng được phần lớn nhất của "chiếc bánh" to hơn, và tránh được các rủi ro từ bất ổn của ngành. Tuy nhiên, doanh nghiệp thường bị cám dỗ và thúc ép đẩy cao vị thế tương đối trong ngành, nơi mà họ cảm thấy mình là mạnh mẽ nhất.

Tấn công người dẫn đầu tốt trong ngành . Những người theo sau đôi khi lại phạm sai lầm "chết người" khi tấn công người dẫn đầu tốt trong ngành. Kết quả là người dẫn đầu sau đó buộc phải trả đũa, và những vị thế trước đây là có lợi nhuận cho người theo sau thì này chuyển thành khó khăn hơn. Ví dụ, Western Company mở chiến dịch tấn công để chiếm lĩnh thị phần trước Halliburton trong lĩnh vực dịch vụ khai thác các giếng dầu, bất chấp việc Halliburton cạnh tranh bằng khác biệt hóa và Western đã có mức lợi nhuận rất cao. Sau đó chuyện gì đã xảy ra? Phản ứng của Halliburton, đương nhiên là rất gay gắt, đã hạ rất thấp mức lợi nhuận của Western. Cuối cùng thì chính Halliburton lại trở nên mạnh mẽ và phát triển hơn sau chiến dịch này của Western.

https://thuviensach.vn

Tham gia một ngành có quá nhiều đối thủ xấu . Việc này có thể làm doanh nghiệp phải chịu đựng những cuộc bao vây dai dẳng, ngay cả khi doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh. Chi phí cho việc chuyển đổi nhiều đối thủ xấu thành tốt có thể là rất cao, và do đó làm cho việc tham gia ngành trở nên không hiệu quả. Khi đối mặt với một ngành có quá nhiều đối thủ xấu, doanh nghiệp tốt hơn là nên tìm kiếm một ngành khác.

Các đối thủ cạnh tranh vừa là điềm lành vừa là điềm xấu. Chỉ coi đối thủ là xấu sẽ dẫn đến rủi ro: không chỉ làm xói mòn lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn xói mòn cấu trúc ngành nói chung. Doanh nghiệp cần cạnh tranh quyết liệt, nhưng không phải cạnh tranh vô tội vạ, cạnh tranh mà không phân biệt rạch ròi giữa các đối thủ của họ.

---

[1] - *Chính sách phân biệt mức giá là việc bán các sản phẩm đồng nhất cho những người mua khác nhau với mức giá khác nhau.*

https://thuviensach.vn

[2]- *Tôi sẽ nói thêm về nội dung này trong các phần dưới đây. Chương 14 sẽ thảo luận về điểm yếu của những người dẫn đầu vì lý do này và những vấn đề thực tiễn khác có liên quan.*

[3]- *Trong trường hợp cụ thể để điều chỉnh tỷ suất lợi nhuận, mức cho phép thường được xác định từ các chi phí trung bình của các đối thủ cạnh tranh. Do đó, có các đối thủ có thể làm cho một nhà sản xuất có năng lực thu được lợi nhuận nhiều hơn.*

[4]- *Xem thêm Bloom và Kotler (1975) để có những minh họa xa hơn về ảnh hưởng của sự xem xét chống độc quyền đối với hành vi của các đơn vị dẫn đầu.*

https://thuviensach.vn

[5] - *Chương 12 sẽ thảo luận chi tiết về những chiến lược liên kết những sản phẩm bổ trợ.*

[6] - *Những vấn đề về việc khởi tạo một ngành mới xuất hiện được thảo luận trong cuốn Chiến lược Cạnh tranh, chương 10.*

[7] - *Chương 15 trình bày vấn đề làm thế nào để có thể tấn công hiệu quả những người dẫn đầu thị trường với những chiến lược tập trung.*

[8] - *Schmalensee (1978) phân tích hiệu ứng của phát triển sản phẩm "bữa sáng bằng ngũ cốc" để xâm nhập ngành.*

[9] - *Phân tích đối thủ cạnh tranh được mô tả chi tiết trong cuốn Chiến lược Cạnh tranh, từ Chương 3 đến Chương 5 .*

https://thuviensach.vn

[10] - *Xem Chương 14 để có những nội dung chi tiết hơn về chiến lược phòng thủ.*

[11] - *Xem Chương 14.*

[12] - *Chiếm trọn 100% thị phần là điều không mong muốn, vấn đề này cũng được Bloom và Kotler (1975) nhìn nhận, dựa trên những lý do vững chắc. Bloom và Kotler viện dẫn đến những vấn đề chống độc quyền khi thị phần cao, những hiệu ứng có thể có từ thị phần lớn làm hấp dẫn những đối thủ mới, và những rủi ro mà các công ty có thị phần lớn phải đối mặt: tấn công từ những tổ chức bảo vệ người tiêu dùng hoặc những tổ chức lợi ích cộng đồng.*

https://thuviensach.vn

[13] - *Xem thêm Caves, Fortunato và Ghemawat (1981) để có nghiên cứu thực nghiệm hỗ trợ cho vài yếu tố trong vấn đề này.*

[14] - *Sự phát triển của ngành tương tác với lợi ích kinh tế theo quy mô để xác định thị phần tối ưu. Trong một ngành phát triển nhanh, lợi ích kinh tế theo quy mô sẽ ít tạo ra rào cản xâm nhập ngành và lợi thế chi phí hơn là những ngành phát triển chậm.*

[15] - *Những bằng chứng thu được sau khi khảo sát những bộ phận tiêu biểu của các ngành cho phép nhận định rằng những chênh lệch đáng kể về thị phần giữa các đối thủ cạnh tranh có liên quan đến sự ổn định cao hơn. Kiểm nghiệm thống kê của Buzzell (1981) cho thấy những mô hình thị phần ổn định thường đi theo cách phân phối bán-lôgarit*

https://thuviensach.vn

(semilogarithmic), trong đó thị phần của mỗi đối thủ là phần không đổi so với thị phần của doanh nghiệp ở cấp độ cao hơn gần đó. Boston Consulting Group (1976) cũng đưa ra giả thuyết rằng sự phân phối thị phần ổn định sẽ chỉ có 3 đối thủ cạnh tranh với thị phần theo tỷ lệ 4:2:1. Đây là trường hợp đặc biệt của hình thức phân phối bán-lôgarit. Tuy nhiên, những khái quát hóa kiểu này có thể đưa đến nhầm lẫn, bởi vì chúng không phản ánh những đặc tính khác của ngành và của đối thủ cạnh tranh bên cạnh thị phần. Ví dụ, giả thuyết của BCG sẽ không thấu hiểu được hết tất cả các ngành nghề, nhưng có thể nắm bắt nhiều nhất trong những ngành hàng hóa trong đó có các đối thủ xấu.

https://thuviensach.vn

II PHẠM VI CẠNH TRANH TRONG MỘT NGÀNH

https://thuviensach.vn

7 Phân khúc ngành và Lợi thế Cạnh tranh

Các ngành nghề đều không có tính thuần nhất, và những phân khúc trong một ngành cũng như bản thân ngành đó đều có cấu trúc riêng của nó. Tại các phân khúc, độ lớn của năm nguồn áp lực cũng thường khác nhau. Các phân khúc liên quan đến những chuỗi giá trị của những người mua khác nhau và/hoặc những chuỗi giá trị mà doanh nghiệp cần có để phục vụ tốt yêu cầu của những người mua khác nhau này. Theo đó, các phân khúc trong ngành thường rất khác nhau về tính hấp dẫn trong cấu trúc và về những yêu cầu cho lợi thế cạnh tranh tại các phân khúc đó. Do có những ngăn cách có thể được dựng nên giữa các phân khúc, những vấn đề chiến lược mấu chốt mà doanh nghiệp cần giải quyết là (1) cạnh tranh ở đâu trong ngành và (2) những chiến lược tập trung sẽ bền vững tại những phân khúc nào.

Phân khúc trong ngành là sự phân chia ngành thành những phần tử, nhằm mục đích phát triển lợi thế cạnh tranh. Phân khúc ngành cho chiến lược cạnh tranh cần được xem xét rộng hơn những khái niệm phân khúc thị trường quen thuộc, mặc dù phân khúc thị trường bao hàm cả phân khúc ngành. Phân khúc thị trường liên quan đến việc xác định những khác biệt giữa các nhu cầu của người mua và hành vi mua, từ đó cho phép doanh nghiệp phục vụ các phân khúc theo năng lực của mình với các chương trình marketing khác nhau. Phân khúc thị trường có xu hướng tập trung vào những hoạt động marketing trong chuỗi giá trị. Phân khúc ngành sẽ kết hợp hành vi mua của khách hàng với hành vi chi phí, cả chi phí sản xuất lẫn chi phí để phục vụ những người mua khác nhau. Phân khúc ngành bao hàm toàn bộ chuỗi giá trị, cho thấy những nét khác biệt về tính hấp dẫn từ cấu trúc giữa các phân khúc, và những xung đột khi đồng thời phục vụ nhiều phân khúc. Phương pháp phân khúc rộng hơn này có thể cung cấp một cái nhìn thấu đáo và mới mẻ, có thể làm nền tảng để tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh.

https://thuviensach.vn

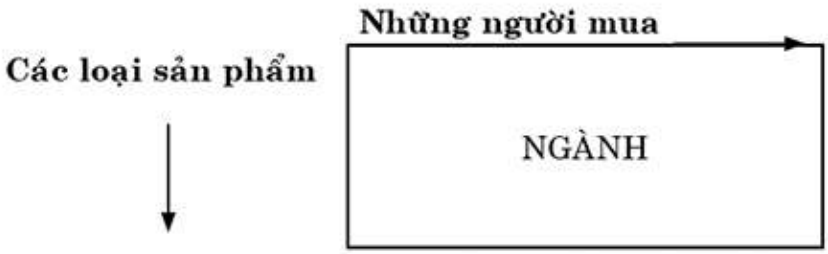
Phân khúc ngành là cần thiết cho việc xác định vấn đề trọng tâm của phạm vi cạnh tranh trong một ngành, hoặc chỉ ra những phân khúc nào trong ngành mà doanh nghiệp nên phục vụ và phục vụ như thế nào. Đây cũng là cơ sở cho việc lựa chọn chiến lược tập trung [1] vừa bền vững vừa có lợi nhuận cho doanh nghiệp, vì nó đã chỉ ra những phân khúc đang được các đối thủ có mục tiêu rộng phục vụ kém. Các đối thủ có mục tiêu rộng cần phải hiểu phân khúc ngành, vì phân khúc ngành cho thấy những khu vực mà họ sẽ yếu thế hơn so với những đối thủ có chiến lược tập trung và phân khúc ngành có thể cho những nhận định về các phân khúc không hấp dẫn cần "nhường lại" cho đối thủ khác. Xem xét các phân khúc từ góc độ chiến lược ngày càng trở nên quan trọng hơn bởi vì những bước phát triển mới trong công nghệ đang thay thế những quy tắc cũ về phân khúc, mang ý nghĩa cho cả những đối thủ có chiến lược tập trung lẫn các đối thủ có mục tiêu rộng.

Chương này trình bày phương pháp phân khúc một ngành cho các mục tiêu chiến lược cũng như những hàm ý để tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh. Tôi mở đầu chương này với việc mô tả những yếu tố nền móng cho việc tạo ra các phân khúc ngành và những chỉ số có thể nhận biết được, sử dụng để xác định các phân khúc trong thực tế. Những nguyên lý này đem lại cơ sở để xây dựng và làm rõ ma trận phân khúc ngành và đánh giá những cách thức có thể thay thế lẫn nhau khi phân khúc. Đã xác định một ngành được phân khúc như thế nào, tôi sẽ phát triển những hàm ý chiến lược quan trọng phát sinh từ các phân khúc đó. Những điều kiện làm cho một phân khúc trở nên hấp dẫn dưới khía cạnh cấu trúc, cũng như các yếu tố đem lại mối liên kết chiến lược giữa các phân khúc cũng được xác định. Tiếp đến, tôi trình bày việc doanh nghiệp có thể chọn lựa những phân khúc để áp dụng chiến lược tập trung như thế nào, và kiểm nghiệm tính bền vững của chiến lược đó trước các đối thủ cạnh tranh như thế nào. Chương này sẽ kết thúc với những trình bày về việc phân khúc ngành liên quan như thế nào với việc xác định ngành.

Cơ sở nền tảng cho việc phân khúc ngành

https://thuviensach.vn

Một ngành là một thị trường trong đó có những sản phẩm tương tự hoặc có liên quan gần nhau được bán cho những người mua, như hình 7-1 [2]. Trong vài ngành, chỉ có một chủng loại sản phẩm duy nhất được chào bán. Tuy nhiên, điển hình hơn là việc có nhiều loại hoặc những chủng loại tiềm năng trong một dòng sản phẩm của ngành, được phân biệt qua những nét đặc trưng như kích thước, hiệu quả hoạt động và chức năng. Những dịch vụ phụ trợ (sửa chữa, lắp đặt, kỹ thuật ứng dụng) thực tế cũng là những sản phẩm khác biệt nhau có thể được cung cấp riêng biệt so với những sản phẩm cụ thể. [3]



Hình 7-1. Một ngành là tập hợp của các sản phẩm và những người mua

Trong vài ngành, chỉ có người mua duy nhất (các ngành quốc phòng hoặc không gian vũ trụ chẳng hạn). Tuy nhiên, theo cách điển hình thì có nhiều loại người mua đang tồn tại hoặc những người mua có tiềm năng. Những người mua này thường không giống nhau, mà khác biệt theo nhân khẩu, nét đặc trưng của ngành mà họ tham gia, vị trí và những yếu tố khác nữa. Các doanh nghiệp cung cấp liên kết giữa sản phẩm và những người mua. Doanh nghiệp sản xuất, bán và giao sản phẩm thông qua chuỗi giá trị (Chương 2 – 4) để cạnh tranh với các đối thủ khác. Trong vài ngành, có các kênh phân phối độc lập giữa các doanh nghiệp và những người mua, có liên quan đến toàn bộ hoặc từng phần trong doanh thu của ngành.

Biên giới của một ngành thường không cố định. Các dòng sản phẩm hiếm khi ở trong trạng thái tĩnh. Các doanh nghiệp có thể tạo ra các loại sản phẩm khác nhau để thực hiện những chức năng khác nhau, kết hợp các chức năng theo những cách thức mới, hoặc phân chia các chức năng thành những sản phẩm riêng biệt. Tương tự như vậy, những người mua mới cũng có thể trở thành một bộ phận của ngành, những người mua hiện có có thể rút khỏi ngành, hoặc người mua có thể thay đổi hành vi mua. Tập hợp những sản phẩm và

https://thuviensach.vn

người mua hiện hữu phản ánh những sản phẩm mà doanh nghiệp chọn lọc để giới thiệu và những người mua được chọn để mua các sản phẩm đó, chứ không phải là các sản phẩm và người mua mà một ngành có tiềm năng bao phủ.

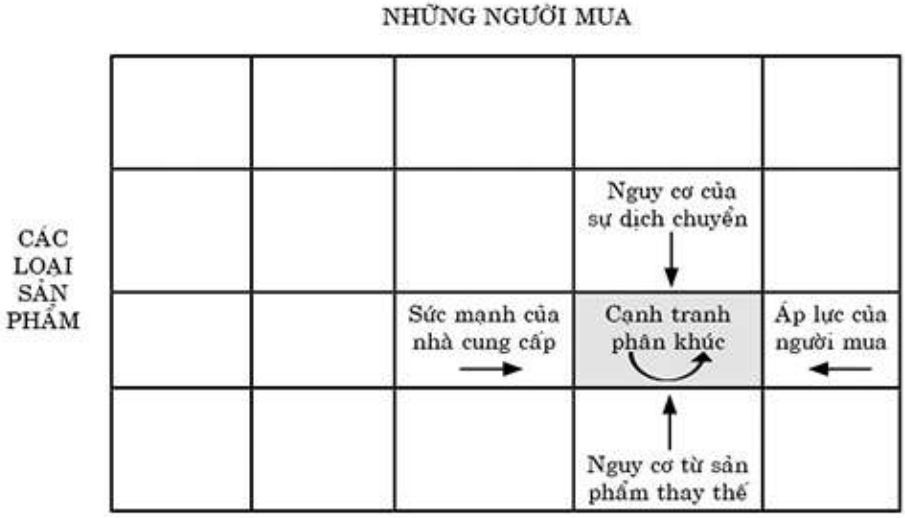
<-> Các cơ sở mang tính cấu trúc để phân khúc

Lý do mà các ngành cần phải được phân khúc để lập công thức cho chiến lược cạnh tranh là các sản phẩm, người mua hoặc cả hai trong ngành đó là không đồng nhất, thể hiện *bản chất của tính hấp dẫn* hoặc cách thức mà doanh nghiệp lấy được *lợi thế cạnh tranh* khi cung cấp sản phẩm này. Những khác biệt trong sự hấp dẫn về cấu trúc và trong những yêu cầu cho lợi thế cạnh tranh giữa các sản phẩm và người mua của ngành đã tạo ra phân khúc ngành [4]. Các phân khúc xuất phát từ cả những khác biệt trong hành vi của người mua lẫn khác biệt về lợi ích kinh tế khi cung cấp những sản phẩm khác nhau cho những người mua khác nhau. Những khác biệt về sản phẩm và người mua mà không làm ảnh hưởng đến cấu trúc hoặc lợi thế cạnh tranh (ví dụ những khác biệt về màu sắc trong loại sản phẩm đồng nhất về khía cạnh khác) có thể quan trọng đối với sản xuất hoặc marketing, nhưng đáp ứng chúng thì lại không mấy quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh.

Khác biệt về cấu trúc và phân khúc . Những khác biệt về sản phẩm hoặc người mua tạo ra các phân khúc ngành nếu những khác biệt này làm thay đổi một hoặc nhiều hơn trong số năm áp lực cạnh tranh. Chương 1 đã trình bày năm nguồn áp lực cạnh tranh xác định mức hấp dẫn tổng thể của một ngành như thế nào. Phân tích cấu trúc có thể được áp dụng cho phân khúc ngành; với năm nguồn áp lực đang hoạt động. Ví dụ, lợi ích kinh tế theo quy mô hoặc năng lực của nhà cung cấp có thể khác nhau tùy theo loại sản phẩm ngay cả khi chúng được bán cho cùng một người mua. Một người mua có thể cũng có những xu hướng khác nhau trong việc thay thế những loại sản phẩm khác nhau. Tương tự như vậy, sức mạnh của người mua hoặc nguy cơ từ các sản phẩm thay thế cho một loại sản phẩm có thể khác nhau giữa người mua này với

https://thuviensach.vn

người mua khác. Hình 7-2 cho thấy trên sơ đồ sự biến đổi của năm áp lực giữa các phân khúc như thế nào. [5]



Hình 7-2. Khác biệt giữa năm áp lực tại các phân khúc

Ngành máy thu hình (TV) là một ví dụ cho thấy năm áp lực có thể khác biệt nhau theo từng loại sản phẩm như thế nào, không phụ thuộc vào người mua là ai. Các TV có thể được phân khúc theo cấu hình (xách tay, loại để bàn, để chơi trò chơi điện tử và loại kết hợp). Loại xách tay màn hình nhỏ đã trở thành một loại hàng hóa phổ biến, còn những TV dùng cho trò chơi điện tử đem đến nhiều cơ hội cho khác biệt hóa thông qua kiểu dáng, các trang bị kèm theo, nước sơn sau cùng và các đặc trưng khác. Hơn nữa, sản xuất TV dùng để chơi trò chơi điện tử cần phải triển khai quy trình sản xuất khác biệt và những nhà cung cấp khác so với sản xuất TV xách tay, và ít nhạy cảm với lợi ích kinh tế theo quy mô. Những khác biệt này có ảnh hưởng đến những rào cản di động, sức mạnh của nhà cung cấp và của người mua, và các áp lực từ đối thủ cạnh tranh. Những khác biệt kiểu này tác động đến năm nguồn áp lực cũng tồn tại đối với những chủng loại sản phẩm TV khác.

Máy phát điện dùng turbine lớn lại là minh chứng cho việc những khác biệt giữa các người mua cũng có những hàm ý về cấu trúc, độc lập với chủng loại sản phẩm mà họ mua. Những doanh nghiệp trong ngành điện thuộc sở hữu của nhà đầu tư có thể khác với những doanh nghiệp thuộc về chính quyền địa phương khi xem xét theo quan điểm cấu trúc. Những doanh nghiệp thuộc sở hữu của nhà đầu tư thường rành rẽ hơn về công nghệ; họ mua bán thông qua

https://thuviensach.vn

quy trình đàm phán, còn những doanh nghiệp thuộc sở hữu của chính quyền lại ít hiểu biết về công nghệ hơn, do đó chọn cách mua bán qua đấu thầu công khai. Điều này tạo ra những khác biệt trong mức độ nhạy cảm về giá cả và khả năng tạo ra các rào cản di động của doanh nghiệp khi bán sản phẩm cho hai loại khách hàng này, chẳng hạn như khác biệt về nhận biết thương hiệu, các chi phí chuyển đổi và độc quyền sản phẩm.

Cả hai yếu tố chủng loại sản phẩm và người mua trong một ngành đều có tiềm năng khác biệt nhau tại cả năm nguồn áp lực cạnh tranh. Ví dụ, trong ngành TV, khác biệt giữa TV dùng để chơi trò chơi điện tử và TV xách tay sẽ dẫn đến hàm ý về các rào cản di động, sức mạnh của nhà cung cấp, và các sức ép từ đối thủ cạnh tranh. Trong ngành máy phát điện dùng turbine, những doanh nghiệp thuộc sở hữu của nhà đầu tư và doanh nghiệp thuộc sở hữu chính quyền địa phương sẽ khác biệt nhau về năng lực đàm phán, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp khác phục vụ họ và các cơ hội để dựng nên các rào cản di động. Ngay cả sức mạnh của nhà cung cấp khi họ bán cùng loại sản phẩm cũng khác nhau, tùy thuộc vào sự nhận biết của người mua cuối cùng. Ví dụ, trong ngành xe đạp, người đam mê xe nhận biết nhiều hơn về nhãn hiệu của những bộ phận chính như trục bánh xe và thiết bị chuyển líp. Điều này khiến những nhà cung cấp phụ tùng xe đạp có năng lực mặc cả cao hơn khi đàm phán với những người mua nhắm đến đối tượng khách hàng nêu trên. Ngược lại, năng lực mặc cả sẽ giảm đi nếu người mua là những người bán xe đạp cho các khách hàng thông thường.

Khác biệt về chuỗi giá trị và phân khúc . Những khác biệt về sản phẩm và người mua cũng có thể tạo ra các phân khúc nếu chúng ảnh hưởng đến các yêu cầu cho lợi thế cạnh tranh. Chuỗi giá trị có thể được sử dụng để phân tích điều này. Những khác biệt trong chủng loại sản phẩm hoặc người mua sẽ dẫn đến phân khúc nếu như:

- Chúng ảnh hưởng đến các yếu tố tác động đến chi phí hoặc các yếu tố tác động đến khác biệt hóa trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp
- Chúng làm thay đổi cấu hình cần có cho chuỗi giá trị của doanh nghiệp
- Chúng có hàm ý đến những khác biệt trong chuỗi giá trị của người mua

https://thuviensach.vn

Một ví dụ cho thấy khác biệt trong sản phẩm ảnh hưởng đến chuỗi giá trị là khác biệt giữa xe đạp tiêu chuẩn và xe đạp cao cấp. Xe tiêu chuẩn được hình thành qua quy trình sản xuất tự động, còn xe cao cấp thường là được làm thủ công. Nhiều hoạt động giá trị khác cũng sẽ khác nhau tùy từng loại xe, và theo đó thì các yếu tố tác động đến chi phí và các yếu tố tác động đến khác biệt hóa cũng khác biệt theo. Như vậy, nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh cho xe đạp tiêu chuẩn và xe cao cấp cũng khác nhau, tạo thành những phân khúc khác nhau. Một ví dụ nữa cho thấy những chủng loại sản phẩm khác nhau có thể ảnh hưởng đến chuỗi giá trị như thế nào là bia tươi so với bia đóng chai. Bia có thể giống nhau, nhưng nhiều hoạt động giá trị khác thì khác nhau.

Minh chứng cho việc những khác biệt từ các người mua sẽ ảnh hưởng như thế nào đến chuỗi giá trị là ngành vật liệu cách ly trong xây dựng. Do nhiều loại chi phí trong ngành này được điều chỉnh bởi quy mô vùng và vị trí của người mua so với nhà máy, những người mua tại các khu vực khác nhau đã tạo thành những phân khúc quan trọng. Ví dụ này không những cho thấy người mua có thể khác biệt trong hành vi mua như thế nào mà còn chỉ ra hành vi chi phí trong phục vụ những người mua có thể rất khác biệt nhau như thế nào, ngay khi kinh doanh một sản phẩm đồng nhất.

Người mua khác nhau có những chuỗi giá trị khác nhau. Phương pháp mà một chuỗi khách sạn sử dụng TV sẽ khác với cách sử dụng của hộ gia đình, mang hàm ý lớn về tiêu chuẩn sử dụng và dấu hiệu của giá trị (Chương 4). Những khác biệt về tiêu chuẩn sử dụng và dấu hiệu của giá trị giữa các người mua giúp xác định các phân khúc, bởi vì chúng ảnh hưởng đến những yêu cầu cho lợi thế cạnh tranh. Nhận ra rằng các chủng loại sản phẩm khác nhau có thể phù hợp với cùng một chuỗi giá trị của người mua theo những cách thức khác nhau là điều rất quan trọng – ví dụ như một bộ phận mới so với bộ phận thay thế. Khác biệt trong sản phẩm mà có thể tác động đến tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết của người mua cũng giúp xác định được các phân khúc.

https://thuviensach.vn

Tập hợp các phân khúc trong ngành . Trên lý thuyết, mọi người mua đơn lẻ và mọi chủng loại sản phẩm trong ngành đều có thể là một phân khúc, bởi vì năm nguồn áp lực hoặc chuỗi giá trị của mỗi yếu tố này đều có thể khác nhau, theo cách này hay cách khác. Ví dụ trong ngành máy thu hình, mỗi loại kích thước màn hình hoặc mỗi đặc trưng trong TV đều có tiềm năng tạo thành một phân khúc khác nhau. Tương tự như vậy, trong ngành máy phát điện dùng turbine, mỗi doanh nghiệp đều có thể có một chuỗi giá trị khác nhau. Tuy nhiên, trong thực tế thì các chủng loại sản phẩm và người mua nên được tập hợp thành các nhóm với những nét khác biệt quan trọng. Việc xác định gom nhóm các chủng loại sản phẩm và những người mua như thế nào để nắm bắt được những nét khác biệt quan trọng nhất là vô cùng thiết yếu trong việc phân khúc có hiệu quả. Đây là một đề tài mà tôi sẽ quay trở lại ở phần sau.

Một phân khúc trong ngành luôn luôn là sự kết hợp giữa một loại sản phẩm (hoặc nhiều loại sản phẩm) và một vài nhóm người mua sản phẩm đó. Trong vài trường hợp, những người mua không có những khác biệt quan trọng về cấu trúc và những phân khúc được xác định theo chủng loại sản phẩm, và ngược lại. Tuy nhiên, thường thì những khác biệt về cấu trúc trong cả chủng loại sản phẩm và người mua đều xuất hiện trong các ngành, dẫn đến việc các phân khúc bao gồm các tập hợp con của sản phẩm bán cho các tập hợp con của những người mua. Cần lưu ý rằng các loại sản phẩm thường liên quan đến những loại khách hàng đặc trưng của chúng, điều này đúng trong 2 ngành TV và máy phát điện dùng turbine như đã dẫn chứng trên đây.

Các phân khúc ngành cần được xác định độc lập với phạm vi của các hoạt động mà các đối thủ đang có đã chọn lựa. Các phân khúc xuất phát từ những khác biệt có tính cấu trúc trong một ngành, điều mà các đối thủ có thể nhận thức được mà cũng có thể không. Một phân khúc sẽ là quan trọng ngay cả khi không có đối thủ nào tập trung đến phân khúc đó. Phân khúc ngành cần bao gồm những loại sản phẩm tiềm năng và những nhóm người mua tiềm năng, cũng như

https://thuviensach.vn

những sản phẩm và người mua đã tồn tại. Xu hướng của việc phân khúc và tập trung vào những khác biệt có thể nhận thấy trong các chủng loại sản phẩm và những người mua. Tuy vậy, điển hình thì vẫn có những sản phẩm khả thi nhưng chưa được sản xuất và những nhóm người mua tiềm năng hiện chưa được phục vụ. Xác định được những phân khúc chưa nhìn thấy hoặc chỉ là tiềm năng có thể là rất quan trọng vì điều này đem lại các cơ hội để "chiếm nước tiên" và tạo lợi thế cạnh tranh.

<-> Những biến số của việc phân khúc

Để phân khúc một ngành, từng loại sản phẩm riêng biệt (và từng loại tiềm năng) trong ngành cần được xác định và phân tích về những khác biệt có tính cấu trúc hoặc khác biệt theo chuỗi giá trị so với những sản phẩm khác. Các loại sản phẩm có thể được sử dụng trực tiếp như là một biến số cho việc phân khúc. Những phân khúc người mua cũng có thể xác định được theo cách tương tự, bằng cách phân tích tất cả các người mua trong ngành và thăm dò những khác biệt giữa họ về cấu trúc hoặc khác biệt trong chuỗi giá trị. Bởi người mua khác nhau theo rất nhiều cách, kinh nghiệm cho thấy rằng một xuất phát điểm tốt để nhận biết các phân khúc của người mua là xem xét những khác biệt của họ theo ba khía cạnh rộng và đáng chú ý nhất là: loại người mua, vị trí địa lý của người mua và kênh phân phối được sử dụng. Người mua có thể được phân loại theo những nội dung như quy mô, ngành nghề, chiến lược và nhân khẩu.

Ba khía cạnh lớn này của người mua thường có liên quan với nhau và mỗi khía cạnh lại có những tác động độc lập. Vị trí có thể ảnh hưởng nhiều đến hành vi mua hàng và chuỗi giá trị cần có để phục vụ một người mua ngay cả khi những đặc tính khác của người mua đó là

https://thuviensach.vn

tương đồng. Tương tự như vậy, trong nhiều ngành thì người ta tiếp cận một người mua qua nhiều kênh khác nhau, mặc dù kênh phân phối được sử dụng thường có liên hệ với loại người mua (và cũng liên hệ với chủng loại sản phẩm). Ví dụ, những người mua của các thiết bị điện tử với những đơn hàng nhỏ và gấp thường thông qua các nhà phân phối, trong khi những người mua có đơn hàng lớn lại đặt trực tiếp với nhà sản xuất.

Tiếp đến, để phân khúc một ngành, bốn loại biến số chính của phân khúc được sử dụng độc lập hoặc phối hợp nhau nhằm nắm bắt những khác biệt giữa các nhà sản xuất và các người mua. Trong bất cứ ngành nghề nào, một hoặc tất cả những biến số sau đều có thể giúp xác định những phân khúc theo cách thức chiến lược:

° Chủng loại sản phẩm. Các loại sản phẩm khác nhau được sản xuất hoặc có thể được sản xuất.

° Loại người mua. Những loại người mua sau cùng mua sản phẩm hoặc có thể mua sản phẩm của ngành.

° Kênh phân phối (người mua trung gian). Những kênh phân phối khác nhau được sử dụng hoặc có tiềm năng sử dụng để tiếp cận người mua sau cùng.

° Vị trí địa lý của người mua. Vị trí địa lý của người mua được xác định bởi khu vực, vùng, quốc gia hoặc nhóm các quốc gia. [6]

Có thể nói việc xác định những biến số của phân khúc là công việc mang tính sáng tạo nhất khi phân khúc một ngành, bởi vì chúng liên quan đến quan niệm về các khía cạnh khác nhau của sản phẩm và người mua, mang những hàm ý quan trọng về cấu trúc và chuỗi giá trị. Điều này yêu cầu phải có sự hiểu biết thấu đáo về cấu trúc ngành cũng như về chuỗi giá trị của doanh nghiệp và của người mua.

https://thuviensach.vn

PHÂN KHÚC SẢN PHẨM

Để xác định các phân khúc sản phẩm, tất cả những loại sản phẩm khác nhau về mặt vật chất được ngành sản xuất ra hoặc có tiềm năng được sản xuất cần phải được tách rời nhau, kể cả những dịch vụ phụ trợ có tính khả thi trong việc được cung cấp riêng biệt với sản phẩm. Các bộ phận thay thế cũng là một loại sản phẩm riêng biệt. Những nhóm hoặc gói sản phẩm có thể được bán chung với nhau như một tổ hợp sản phẩm cũng cần được xác định như một chủng loại sản phẩm, bên cạnh những sản phẩm được bán đơn lẻ [7]. Ví dụ, trong ngành quản lý bệnh viện, vài doanh nghiệp bán cả một gói quản trị hoàn thiện với một mức giá, trong khi những doanh nghiệp khác lại chỉ bán những dịch vụ đơn lẻ như tuyển dụng bác sĩ chẳng hạn. Gói sản phẩm cần được xem là một loại sản phẩm riêng rẽ vì mục đích phân khúc. Tương tự như vậy, trong những ngành mà sản phẩm cần phải có dịch vụ đi theo sẽ thường có ba chủng loại sản phẩm: sản phẩm bán đơn lẻ, dịch vụ bán riêng và sản phẩm cùng với dịch vụ được bán chung với nhau. Trong nhiều ngành thì danh sách các chủng loại sản phẩm theo như quy trình nêu trên sẽ rất dài.

Các chủng loại sản phẩm trong ngành có thể khác biệt nhau theo nhiều cách và điều này chuyển hóa thành những khác biệt về cấu trúc hoặc về chuỗi giá trị; từ đó hình thành phân khúc. Vài khác biệt tiêu biểu nhất đại diện cho những khác biệt về cấu trúc hoặc chuỗi giá trị và giúp xác định phân khúc được trình bày dưới đây, cùng với đó là vài ví dụ minh họa:

Kích thước vật chất . Kích thước thường thể hiện sự phức tạp về công nghệ hoặc việc sản phẩm được sử dụng như thế nào, cả hai nội

https://thuviensach.vn

dung này đều phản ánh khả năng khác biệt hóa. Ví dụ, xe nâng với kích thước khác nhau được sử dụng cho những ứng dụng khác nhau. Kích thước cũng có thể mang hàm ý những khác biệt trong chuỗi giá trị cần có để sản xuất ra các chủng loại khác nhau. Các loại có kích thước khác nhau thường phải được sản xuất từ những máy móc khác nhau và có những bộ phận cấu thành khác nhau. Ví dụ, máy chụp ảnh thu nhỏ đòi hỏi một quy trình sản xuất khác và các bộ phận có tính chính xác cao hơn là máy chụp ảnh thông thường.

Mức giá . Mức giá của các chủng lọai sản phẩm thường có liên quan đến sự nhạy cảm về giá của người mua. Trong vài ngành, giá cả là đại diện tiêu biểu cho thiết kế và loại hình sản xuất hoặc cho việc bán các hoạt động giá trị.

Các đặc trưng . Các chủng loại sản phẩm với những đặc trưng khác nhau có thể liên quan đến việc am hiểu công nghệ tại những cấp độ khác nhau, những quy trình sản xuất khác nhau và những nhà cung cấp khác nhau.

Công nghệ hoặc thiết kế . Khác biệt trong công nghệ (ví dụ như đồng hồ kiểu analog so với kỹ thuật số) hoặc thiết kế (van mở từ phía trước so với van mở từ bên hông) giữa các loại sản phẩm có thể liên quan đến sự phức tạp về công nghệ tại những cấp độ khác nhau, những quy trình sản xuất khác nhau và những yếu tố khác.

Các yếu tố đầu vào được sử dụng . Đôi khi những chủng loại sản phẩm khác nhau về căn bản trong cách thức chúng sử dụng các nguyên vật liệu thô hoặc các yếu tố đầu vào khác (ví dụ như các bộ

https://thuviensach.vn

phận bằng plastics so với các bộ phận bằng kim loại). Những khác biệt này thường mang theo hàm ý về quy trình sản xuất hoặc năng lực đàm phán của nhà cung cấp.

Bao bì . Các loại sản phẩm có thể khác nhau theo cách thức đóng gói và từ đó là khác nhau theo cách giao hàng, chẳng hạn giao đường dạng rời hoặc đóng bao, hoặc bia tươi so với bia đóng chai. Điều này chuyển thành những khác biệt trong chuỗi giá trị của cả doanh nghiệp lẫn của người mua.

Hoạt động . Những khác biệt trong hoạt động của sản phẩm như mức áp lực, tính tiết kiệm nhiên liệu và độ chính xác thường có liên quan đến công nghệ và thiết kế của các chủng loại sản phẩm, phản ánh những khác biệt trong nghiên cứu & phát triển, sự am hiểu sản xuất và kiểm nghiệm sản phẩm.

Sản phẩm mới so với những sản phẩm bán sau sản phẩm chính hoặc những sản phẩm thay thế . Những sản phẩm thay thế thường đi qua những chuỗi giá trị xuôi dòng hoàn toàn khác so với những sản phẩm mới thực sự, và chúng có thể khác biệt theo những yếu tố khác như là độ nhạy cảm về giá của người mua, các chi phí chuyển đổi và thời gian giao hàng cần có.

Sản phẩm so với những dịch vụ hoặc thiết bị phụ trợ . Sự khác biệt giữa sản phẩm chính và những sản phẩm, dịch vụ phụ trợ thường là một chỉ số chính cho mức nhạy cảm về giá, khả năng thực hiện khác biệt hóa, các chi phí chuyển đổi và chuỗi giá trị cần có.

https://thuviensach.vn

Bán theo gói hay bán rời rạc . Bán những sản phẩm được gói thành một nhóm (gói sản phẩm) so với bán những sản phẩm rời rạc có thể mang lại những hàm ý cho những rào cản đi động, khả năng khác biệt hóa, các chi phí chuyển đổi và chuỗi giá trị cần có để cung cấp các sản phẩm này.

Những khác biệt trong sản phẩm có ý nghĩa nhất cho việc phân khúc ngành là những cái nói lên khác biệt quan trọng về cấu trúc. Thường có nhiều dấu hiệu khác nhau để mô tả sản phẩm, chẳng hạn như mức giá, công nghệ, và hiệu quả hoạt động của sản phẩm. Chúng tương quan qua lại với nhau và phản ánh những khác biệt căn bản giữa các sản phẩm. Nếu những dấu hiệu mô tả đang đo lường những nét không quá khác biệt, phương pháp đo lường gần nhất hoặc tương đồng với việc đo lường những khác biệt về cấu trúc hoặc chuỗi giá trị sẽ nên được chọn lựa.

Nhiều khía cạnh của sản phẩm có thể giúp xác định những phân khúc phù hợp, và tất cả những khác biệt trong sản phẩm tác động đến cấu trúc cần phải được làm rõ. Phương pháp tốt nhất để phân khúc một ngành có nhiều biến số cho phân khúc sẽ được trình bày dưới đây. Những phân khúc sản phẩm bao gồm cả những sản phẩm chưa được sản xuất ra cũng rất quan trọng, chẳng hạn các dịch vụ bán độc lập với sản phẩm hoặc loại sản phẩm với sự kết hợp những đặc tính mới. Điện thoại cố định không dây và những loại thực phẩm “vô danh” bày bán trong các cửa hàng tạp hóa là những minh chứng rõ ràng cho điều này.

PHÂN KHÚC NGƯỜI MUA

Để xác định các phân khúc người mua, tất cả các loại người mua sau cùng (end buyer) khác nhau trong ngành cần được phân tích để

https://thuviensach.vn

thấy những khác biệt quan trọng trong cấu trúc và chuỗi giá trị. Trong nhiều ngành, có nhiều cách thức để phân loại người mua. Ví dụ, trong ngành hàng tiêu dùng, những yếu tố chính bao gồm độ tuổi, thu nhập, độ lớn của hộ gia đình và người ra quyết định. Trong các ngành sản phẩm công nghiệp, thương mại .v.v… thì quy mô của người mua, sự am hiểu về công nghệ và bản chất của việc sử dụng sản phẩm lại là những yếu tố giúp phân biệt người mua này với người mua khác.

Những người làm marketing đã có những cuộc tranh luận tích cực về những phương tiện tốt nhất để phân khúc các người mua [8]. Trên thực tế, không có một biến số nào có thể nắm bắt được hết những khác biệt của những người mua và xác định nên phân khúc. Lý do lớn nhất là vì những khác biệt có ảnh hưởng đến chi phí phục vụ người mua (và chuỗi giá trị để thực hiện điều đó) cũng như những khác biệt trong hành vi mua đều là quan trọng trong việc phân khúc. Phân khúc người mua cần phản ánh những khác biệt căn bản về cấu trúc và khác biệt trong chuỗi giá trị giữa những người mua, hơn là hình thức phân loại chỉ theo một tiêu chí, bởi vì mục đích của phân khúc là làm thể hiện rõ những khác biệt đó.

Người mua công nghiệp và thương mại

Những yếu tố thường thấy có thể đại diện cho những khác biệt về cấu trúc và chuỗi giá trị, phân biệt các phân khúc người mua trong ngành công nghiệp và thương mại có thể được liệt kê như dưới đây, kèm với các ví dụ minh họa:

NGÀNH NGHỀ CỦA NGƯỜI MUA . Ngành của người mua thường là đại diện cho việc sản phẩm được sử dụng trong chuỗi giá trị

https://thuviensach.vn

như thế nào và sản phẩm chiếm tỷ lệ bao nhiêu trong tổng số lượng sản phẩm mà người mua mua vào. Ví dụ, những nhà sản xuất kẹo dạng thanh mua và sử dụng chocolate khác biệt nhiều so với việc thu mua của các doanh nghiệp bơ sữa, những doanh nghiệp này sử dụng ít chocolate hơn và cũng không có nhu cầu về chất lượng của sản phẩm này. Những khác biệt này có thể ảnh hưởng đến những yếu tố như: độ nhạy cảm với giá cả của người mua, nhạy cảm với sản phẩm thay thế, và chi phí để cung cấp cho người mua.

CHIẾN LƯỢC CỦA NGƯỜI MUA (KHÁC BIỆT HÓA SO VỚI CHI PHÍ TỐI ƯU CHẲNG HẠN) . Chiến lược cạnh tranh của người mua thường là một chỉ số quan trọng đối với việc sản phẩm được sử dụng như thế nào, với mức nhạy cảm về giá, và nhiều nội dung khác nữa. Chiến lược tạo nên chuỗi giá trị của người mua và vai trò của sản phẩm trong chuỗi đó. Ví dụ, một máy chế biến thực phẩm được khác biệt hóa đem lại lợi nhuận cao sẽ liên quan nhiều đến chất lượng của các thành phần trong thực phẩm và sự ổn định, hơn là các nhà sản xuất với nhãn hàng riêng chỉ cạnh tranh bằng chi phí.

AM HIỂU CÔNG NGHỆ . Sự am hiểu về công nghệ của người mua cũng có thể là một chỉ số quan trọng cho sự nhạy cảm với khác biệt hóa và đem lại kết quả là nhạy cảm về giá cả. Ví dụ, những tập đoàn dầu quy mô lớn có xu hướng trở thành những người mua am hiểu về những dịch vụ và trang thiết bị trong lĩnh vực dầu khí, hơn là những công ty độc lập không thuộc tập đoàn nào.

NHÀ SẢN XUẤT THIẾT BỊ GỐC (OEM: Original Equipment Manufacturer) so với người sử dụng (User). Những OEM (là người

https://thuviensach.vn

kết hợp một sản phẩm vào sản phẩm của họ để bán lại cho một doanh nghiệp khác) thường có những cấp độ khác nhau trong mức nhạy cảm về giá và am hiểu về các sản phẩm hơn là những doanh nghiệp chỉ tự mình sử dụng sản phẩm.

TÍCH HỢP THEO CHIỀU DỌC . Người mua hoặc phần nào được tích hợp vào sản phẩm, hoặc tích hợp với những sản phẩm phụ trợ hay sản phẩm khác có liên quan (ví dụ những dịch vụ trong nội bộ) có thể ảnh hưởng nhiều đến năng lực đàm phán của người mua và khả năng tự khác biệt hóa chính mình của doanh nghiệp.

NGƯỜI RA QUYẾT ĐỊNH HOẶC QUY TRÌNH THU MUA . Những cá nhân chuyên biệt có liên quan đến quy trình ra quyết định thu mua có thể tác động nhiều đến việc hiểu biết khi ra quyết định đó, những thuộc tính mong muốn từ sản phẩm, và sự nhạy cảm với giá cả. Nhiều sản phẩm công nghiệp được thu mua theo quy trình phức tạp liên quan đến nhiều cá nhân (xem Chương 4), và các quy trình đó của các người mua trong cùng một ngành lại thường rất khác biệt nhau. Ví dụ, vài người dùng các thiết bị điện tử sẽ thu mua thông qua các đại lý mua hàng được huấn luyện và chuyên dụng, và họ nhạy cảm với giá cả hơn là những người mua khác phân công việc mua thiết bị cho những kỹ sư của mình hoặc những người mua sử dụng đại lý để thu mua luôn cả những hạng mục khác.

KÍCH THƯỚC . Kích thước của người mua có thể cho thấy năng lực đàm phán của họ, họ sử dụng sản phẩm như thế nào, quy trình mua hàng mà họ sử dụng, và chuỗi giá trị mà qua đó người mua này được cung cấp một cách tốt nhất. Đôi khi độ lớn của đơn hàng cũng

https://thuviensach.vn

có liên quan đến việc đo lường kích thước, trong khi tại nhiều ngành khác việc đo lường này có thể là tổng khối lượng thu mua trong năm. Với những trường hợp khác nữa thì quy mô của doanh nghiệp có thể là yếu tố quyết định đến năng lực đàm phán và quy trình thu mua.

QUYỀN SỞ HỮU . Cấu trúc sở hữu của doanh nghiệp mua sản phẩm có thể ảnh hưởng mạnh đến động cơ thu mua của họ. Ví dụ, những công ty tư nhân có thể đánh giá cao những đặc tính khác nhau của sản phẩm hơn những công ty cổ phần đã bán ra công chúng, trong khi một phòng ban thuộc một công ty đa ngành có thể bị ảnh hưởng bởi những tập quán, thói quen của công ty mẹ trong các hoạt động thu mua này.

SỨC MẠNH TÀI CHÍNH . Khả năng sinh lợi và những nguồn lực tài chính của người mua có thể xác định những yếu tố như độ nhạy cảm về giá cả, nhu cầu cấp tín dụng và tần suất mua hàng của họ.

CƠ CẤU ĐẶT HÀNG . Sự khác biệt trong cơ cấu đặt hàng của người mua có thể tác động đến năng lực đàm phán của họ; hoặc đến chuỗi giá trị cần có để đáp ứng nhu cầu của họ. Ví dụ, người mua với những đơn hàng đều đặn và có thể được dự đoán trước sẽ giúp doanh nghiệp ít tốn kém hơn để phục vụ so với người mua có đơn hàng thất thường. Vài người mua cũng có cơ cấu đặt hàng theo mùa hoặc mang tính thời vụ nhiều hơn những người mua khác, ảnh hưởng đến cơ cấu cho mức sử dụng năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

Người mua hàng tiêu dùng

https://thuviensach.vn

Những yếu tố đại diện tiêu biểu cho những khác biệt của các người mua hàng tiêu dùng và giúp xác định những phân khúc của họ được liệt kê như dưới đây, cùng với những ví dụ minh họa:

NHÂN KHẨU . Yếu tố nhân khẩu của người mua có thể đại diện cho những thuộc tính được mong đợi của sản phẩm, mức nhạy cảm về giá và những tiêu chuẩn sử dụng, tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết. Ví dụ, người độc thân có những nhu cầu và cơ cấu mua hàng khác biệt cho mặt hàng thực phẩm đông lạnh so với những hộ gia đình có trẻ em. Nhiều yếu tố của nhân khẩu có thể là rất quan trọng, kể cả độ lớn của gia đình, thu nhập, sức khoẻ, tôn giáo, giới tính, quốc tịch, nơi cư trú, độ tuổi, sự có mặt của các lao động nữ, đẳng cấp xã hội, .v.v… Ví dụ, trong ngành ngân hàng thì mức độ giàu có, thu nhập hàng năm và trình độ học vấn của các thành viên trong hộ gia đình đều xác định loại dịch vụ ngân hàng nào sẽ có thể được mua và những người mua sẽ nhạy cảm với giá cả như thế nào.

TÂM LÝ HOẶC LỐI SỐNG . Những yếu tố khó đo lường như lối sống hoặc hình ảnh của bản thân có thể là những yếu tố quan trọng giúp phân biệt hành vi mua giữa những người mua. Những người mua giàu có và có lối tư duy mới có thể đánh giá sản phẩm khác với những người giàu ngang bằng họ nhưng bảo thủ. [9]

NGÔN NGỮ . Ngôn ngữ cũng có thể giúp xác định phân khúc. Ví dụ, trong ngành thu âm, thị trường nói tiếng Tây Ban Nha trên toàn thế giới cũng là một phân khúc thích hợp.

https://thuviensach.vn

NGƯỜI RA QUYẾT ĐỊNH HOẶC QUY TRÌNH MUA HÀNG . Quy trình ra quyết định mua hàng trong một hộ gia đình có thể sẽ là quan trọng đối với những thuộc tính được trông đợi từ sản phẩm và mức nhạy cảm với giá cả. Ví dụ, trong một cặp vợ chồng thì một người sẽ quan tâm nhiều hơn đến những đặc trưng vận hành của xe, còn người kia sẽ chọn sự tiện dụng và tính tin cậy.

DỊP MUA SẮM . Những "dịp mua sắm" ở đây muốn nói đến những nội dung như: sản phẩm được mua làm quà tặng hay mua để sử dụng cho chính người mua, sản phẩm là một phần trong một sự kiện đặc biệt hay được mua định kỳ. Những tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết của người mua là rất khác nhau, tùy thuộc vào từng dịp, ngay cả khi người mua và sản phẩm đều không đổi. Ví dụ, những người mua bút làm quà tặng sẽ ưu tiên hơn những nhãn hàng được nhận biết như Cross chẳng hạn, và khi đó họ sẽ ít lo lắng hơn như khi mua bút cho bản thân mình sử dụng.

Nhiều khía cạnh của người mua đều có thể là quan trọng trong việc xác định những phân khúc người mua. Chẳng hạn, trong ngành thiết bị dầu khí, quy mô của người mua, sự am hiểu công nghệ và quyền sở hữu đều là những biến số thích hợp cho việc phân khúc. Trong ngành thực phẩm đông lạnh thì quy mô hộ gia đình, độ tuổi của các thành viên, việc cả hai người cha và mẹ có đều làm việc hay không, thu nhập của gia đình .v.v… sẽ là những biến số. Những người mua tiềm năng (hiện chưa mua sản phẩm) cũng có thể tạo thành những phân khúc. Những biến số cho phân khúc người mua có thể liên quan với nhau và nhiệm vụ của chúng ta là phải chọn lọc các biến số phản ánh tốt nhất những khác biệt về cấu trúc hoặc khác biệt trong chuỗi giá trị.

PHÂN KHÚC KÊNH PHÂN PHỐI

https://thuviensach.vn

Để xác định những phân khúc trên cơ sở kênh phân phối, cần phải xác định tất cả các kênh đang tồn tại và khả thi mà thông qua chúng, sản phẩm tiếp cận hoặc có thể được tiếp cận với người mua. Kênh phân phối được sử dụng mang theo những hàm ý cho việc doanh nghiệp định hình chuỗi giá trị của mình như thế nào; những liên kết dọc xuất hiện ra sao (xem Chương 2). Kênh phân phối cũng có thể phản ánh những yếu tố quan trọng tác động đến chi phí như: kích thước đơn hàng, kích thước các lô hàng được vận chuyển, và thời gian từ lúc nhận đơn hàng đến khi giao hàng (lead time). Ví dụ, những đơn hàng thiết bị điện tử thường được bán trực tiếp, còn những đơn hàng nhỏ được bán thông qua kênh phân phối (ngay khi bán cho cùng một người mua). Các kênh phân phối cũng có thể rất khác nhau về năng lực đàm phán. Những thương gia lớn như Sears và K-Mart có nhiều thế mạnh hơn những cửa hàng độc lập.

Những khác biệt điển hình giữa các kênh phân phối và có thể xác định nên phân khúc là:

Bán trực tiếp hoặc bán qua kênh phân phối . Bán hàng trực tiếp sẽ triệt tiêu nhu cầu tiếp cận các kênh phân phối và có thể mang hàm ý của một chuỗi giá trị rất khác biệt so với việc bán hàng qua các kênh phân phối.

Gửi thư trực tiếp so với cửa hàng bán lẻ (hoặc bán sỉ) . Gửi thư trực tiếp giúp loại bỏ tiềm năng đàm phán của kênh trung gian. Điều này cũng hàm ý về những hoạt động giá trị như là hệ thống logistics chẳng hạn.

Nhà phân phối so với người môi giới . Những người môi giới nhìn chung không có tồn kho, do đó họ điều hành một dòng sản phẩm khác

https://thuviensach.vn

với những nhà phân phối.

Các loại nhà phân phối hoặc bán lẻ khác nhau . Các sản phẩm có thể được bán thông qua các người bán lẻ hoặc các nhà phân phối nhiều loại, họ tiêu thụ các loại sản phẩm khác nhau và từ đó có những chiến lược và quy trình thu mua khác nhau.

Đại lý độc quyền và đại lý không độc quyền . Sự độc quyền có thể ảnh hưởng đến năng lực đàm phán của kênh phân phối và cũng ảnh hưởng đến những hoạt động do kênh phân phối thực hiện, so với những hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện.

Thường có nhiều loại kênh phân phối trong ngành. Chẳng hạn như trong ngành máy photocopy, sản phẩm được bán trực tiếp và cũng được bán qua các nhà phân phối máy photo, nhà phân phối thiết bị văn phòng, và các nhà bán lẻ. Phân khúc kênh phân phối cần phải bao gồm luôn cả những kênh tiềm năng có tính khả thi. Ví dụ, Leggs đã tái phân khúc thị trường dệt kim khi khám phá ra kênh phân phối mới là bán hàng trực tiếp đến các siêu thị.

CÁC PHÂN KHÚC THEO KHU VỰC ĐỊA LÝ

Vị trí địa lý có thể tác động đến cả những nhu cầu của người mua lẫn các chi phí để phục vụ người mua. Vị trí địa lý có thể trực tiếp quan trọng như là một yếu tố tác động đến chi phí và có thể ảnh hưởng đến chuỗi giá trị

https://thuviensach.vn

cần có để tiếp cận được người mua. Nó thường là đại diện cho những thuộc tính được trông đợi của sản phẩm do những khác biệt trong thời tiết, tập quán, quy định của chính phủ và những yếu tố khác. Ví dụ, chẳng hạn tấm lợp được bán tại miền Nam nước Mỹ ít đòi hỏi tính cách ly hơn là sản phẩm này bán cho miền Bắc, còn tấm lợp bán tại miền Bắc lại yêu cầu có sỏi làm tăng sức nặng để có thể chịu đựng được khi tuyết phủ.

Những phân khúc theo khu vực địa lý tiêu biểu dựa trên những biến số sau đây:

Vị trí, vùng hoặc các quốc gia . Những khu vực địa lý có thể có những khác biệt về hệ thống vận tải và các quy định. Vị trí của người mua đóng vai trò quan trọng trong việc xác định lợi ích kinh tế tăng theo quy mô. Dựa trên phạm vi địa lý của lợi ích kinh tế theo quy mô (Chương 3) mà những khu vực có quy mô khác nhau sẽ có thể là những phân khúc. Trong ngành mái lợp dân dụng, các khu vực là các phân khúc bởi vì những chi phí cao cho logistics sẽ hạn chế bán kính tầm ảnh hưởng của nhà máy. Trong ngành phân phối thực phẩm, những khu vực trung tâm là những phân khúc vì mật độ người mua và việc sử dụng xe tải để giao hàng.

https://thuviensach.vn

Miền khí hậu . Điều kiện thời tiết cũng có ảnh hưởng lớn đến nhu cầu hoặc đến chuỗi giá trị cần có để phục vụ cho từng khu vực.

Trạng thái phát triển của đất nước hoặc của một nhóm các quốc gia . Người mua tại các nước đang phát triển sẽ có những nhu cầu rất khác biệt so với người mua ở các nước phát triển. Thêm vào đó, việc đóng gói, hệ thống logistics, hệ thống marketing và nhiều khía cạnh khác của chuỗi giá trị có thể rất khác biệt. Tương tự như vậy, những nhóm quốc gia thể hiện những nét tương đồng cũng có thể là những phân khúc.

Việc đánh giá các vị trí địa lý để phân khúc sẽ khác nhau giữa các ngành. Trong nhiều trường hợp, vị trí được sử dụng để phân khúc là vị trí mà sản phẩm được tiêu thụ hoặc được sử dụng thực sự. Tuy nhiên, đôi khi thì vị trí mà sản phẩm được giao (ví dụ kho hàng) sẽ thích hợp hơn. Trong các trường hợp khác thì vị trí trụ sở chính hoặc nơi ở của người mua mới là biến số quan trọng nhất trong phân khúc theo khu vực địa lý, ngay khi người mua sử dụng sản phẩm ở những nơi khác.

https://thuviensach.vn

Có thể có nhiều phân khúc theo khu vực địa lý. Ví dụ, những khu vực có thể là những phân khúc để xác định vị thế chi phí trong ngành, khi những chi phí của những hoạt động giá trị chính yếu được quy mô khu vực điều phối, trong khi những quốc gia cũng có thể là những phân khúc để xác định những thuộc tính được trông đợi từ sản phẩm và khả năng khác biệt hóa.

<-> Tìm kiếm những phân khúc mới

Vài biến số của sự phân khúc đã sẵn có từ những quy ước của ngành hoặc hành vi của đối thủ cạnh tranh. Thông thường thì người ta đã có những định mức để phân chia những người mua hoặc gom những khu vực địa lý thành nhóm, dựa trên những dữ liệu mà các hiệp hội thương mại hoặc các cơ quan của chính phủ thu thập được trong quá khứ. Ví dụ như trong ngành dầu khí, sự phân biệt giữa các tập đoàn lớn và các công ty độc lập là sự phân khúc có thể chấp nhận được. Các loại sản phẩm trong ngành được sắp xếp theo kiểu truyền thống cũng là một hình thức tiêu biểu. Các đối thủ cạnh tranh có thể xác định những phân khúc rõ ràng thông qua sự chọn lựa các chiến lược tập trung.

https://thuviensach.vn

Tuy nhiên, để phân khúc hiệu quả, cần phải vượt lên trên những hiểu biết truyền thống và sự sắp xếp phân loại bình thường. Phân khúc ngành đúng đắn cần phải thể hiện được những khác biệt quan trọng trong cấu trúc hoặc trong chuỗi giá trị giữa các sản phẩm, người mua, kênh phân phối hoặc khu vực địa lý, xem chúng đã được nhận biết và sử dụng hay chưa. Cơ hội lớn cho việc tạo ra lợi thế cạnh tranh thường đến từ những cách thức phân khúc *mới mẻ* , bởi vì khi đó doanh nghiệp có thể đáp ứng đúng nhu cầu của người mua, tốt hơn là các đối thủ cạnh tranh hoặc doanh nghiệp có thể cải thiện vị thế chi phí tương đối của mình.

Trong khi tìm kiếm những phân khúc sản phẩm mới có tiềm năng, những câu hỏi dưới đây có thể được sử dụng:

- Có những công nghệ hoặc thiết kế khác để thực hiện những chức năng cần có trong chuỗi giá trị của người mua hay không?
- Những chức năng *cộng thêm* có thể được sản phẩm thực hiện hay không?

https://thuviensach.vn

- Khi giảm bớt số lượng các chức năng mà sản phẩm thường thực hiện (và điều này có thể làm giá sản phẩm giảm theo), những nhu cầu của người mua có thể được đáp ứng tốt hơn hay không?
- Có những tập hợp sản phẩm và dịch vụ khác nhau (hẹp hơn hoặc rộng hơn) có thể bán chung trong một gói hay không?

Những cửa hàng bán lẻ giảm giá là minh chứng cho những phân khúc mới trên cơ sở cắt giảm những chức năng mà sản phẩm thường thực hiện. Những doanh nghiệp kiểu như Loehmanns đã loại bỏ những dịch vụ tốn kém như tín dụng hoặc trả lại hàng trong khi kinh doanh thông qua những đại lý đơn giản, tại đó không có các phòng thử tiện nghi hoặc sự hỗ trợ bán hàng. Điều này đã tách rời các phần trong chuỗi giá trị, và với việc thiếu rất nhiều hoạt động giá trị truyền thống, người ta tạo nên một phân khúc hoàn toàn mới. Quy trình tương tự đã xuất hiện trong ngành khách sạn/nhà nghỉ, các chuỗi khách sạn giá rẻ như La Quinta bán dịch vụ cho thuê phòng và không có những dịch vụ nhà hàng quầy bar, còn những chuỗi khác lại kết hợp các dịch vụ theo những cách thức mới mẻ và khác biệt.

https://thuviensach.vn

Khả năng sử dụng các kênh phân phối mới luôn tồn tại. Các doanh nghiệp có thể bán hàng trực tiếp trong khi tập quán ngành là sử dụng các đại lý và nhà phân phối, hoặc sử dụng những loại nhà phân phối hoặc bán lẻ hoàn toàn mới. Điều này đã được Timex thực hiện trong ngành đồng hồ đeo tay, hay Avon trong ngành mỹ phẩm. Bất cứ kênh phân phối khả thi nào cũng có thể là một phân khúc tiềm năng.

Tính sáng tạo thường rất cần thiết trong việc xác định những phân khúc mới theo khu vực địa lý và những phân khúc người mua. Một là, cần tìm ra những phương pháp mới khi tách biệt những khu vực địa lý và những người mua, nhằm phản ánh những khác biệt trong cấu trúc hoặc chuỗi giá trị. Như đã trình bày ở trên đây, Stouffers tìm thấy những khác biệt quan trọng trong các tiêu chuẩn thu mua thực phẩm đông lạnh khi họ tách biệt những hộ gia đình đơn lẻ với những hộ gia đình có cả người cha lẫn người mẹ cùng đi làm. Hai là, xác định người mua hoặc khu vực tiềm năng mới mẻ hiện chưa được phục vụ. Đôi khi để tiếp cận được người mua mới hoặc những khu vực mới thì sản phẩm cần được điều chỉnh lại, còn trong vài trường hợp khác thì doanh nghiệp chỉ cần có những hiểu biết tốt hơn về

https://thuviensach.vn

nhu cầu của người mua và những ứng dụng mới có tiềm năng của sản phẩm. Ví dụ, Arm & Hammer trong ngành hóa chất kiềm đã tìm thấy một thị trường rộng lớn cho sản phẩm tủ lạnh khử mùi, và dầu gội cho trẻ em Johnson & Johnson đã chứng tỏ sản phẩm của họ cũng được người lớn sử dụng phổ biến. Không cần thiết phải có thay đổi trong sản phẩm thì mới có thể tiếp cận được những nhóm người mua mới.

Ma trận phân khúc ngành (Industry segmentation matrix)

Từ việc xác định những biến số thích hợp với những hàm ý về cấu trúc hoặc chuỗi giá trị để phân khúc, nhiệm vụ tiếp theo là kết hợp chúng lại thành việc phân khúc toàn diện cho ngành. Đây thường là một nhiệm vụ khó khăn bởi vì có nhiều biến số, thậm chí trong nhiều ngành thì số lượng các biến số là rất lớn. Tinh lọc những biến số này thành những phân khúc có ý nghĩa nhất nhằm phát triển chiến lược cạnh tranh là một thách thức.

https://thuviensach.vn

Bước đầu tiên trong quá trình tinh lọc là áp dụng một cuộc kiểm tra quan trọng cho từng biến số. Chỉ có những biến số thực sự có ảnh hưởng đáng kể đến những nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh hoặc đến cấu trúc ngành mới cần được tách biệt ra khi phân tích chiến lược. Những biến số khác ít quan trọng hơn nhưng vẫn có ý nghĩa sẽ có thể được sử dụng cho việc chỉnh sửa thêm cho hoàn thiện hơn công tác marketing hoặc quản lý vận hành.

Công cụ cơ bản để chuyển dịch những biến số đã được xác định vào việc phân khúc là ma trận phân khúc ngành. Một ma trận phân khúc đơn giản dựa trên 2 biến số phân khúc như trong hình 7-3, minh họa ngành thiết bị dầu khí theo kích thước của các công ty dầu khí và giai đoạn phát triển của quốc gia mà các công ty đó có trụ sở chính.

Loại người mua

	Các tập đoàn dầu khí	Các công ty độc lập cỡ lớn	Các công ty độc lập cỡ nhỏ
Vị	Các nước đã		

https://thuviensach.vn

trí lý	địa phát triển		
	Các nước đang phát triển	Không có	Không có

Hình 7-3 . Một ma trận phân khúc đơn giản cho ngành thiết bị dầu khí

Khó khăn đầu tiên gặp phải trong khi xây dựng ma trận phân khúc ngành là chọn lựa số lượng các phân loại biến số. Trong hình 7-3 tôi đã chọn ra ba loại người mua riêng biệt và hai giai đoạn phát triển của quốc gia. Trong thực tế thì kích thước của người mua là một biến số liên tục (continuous variable) và sự phát triển của quốc gia trải qua nhiều giai đoạn. Cách chia nhỏ các biến số thành những loại riêng biệt cần phải làm sao để các phân loại có thể thể hiện những khác biệt đáng kể nhất về cấu trúc hoặc về chuỗi giá trị, nhưng cũng cần cân bằng với một nhu cầu thực tế là: số lượng các phân khúc cần phải được hạn chế để có thể kiểm soát được. Quyết định trên những phân loại biến số riêng biệt cho

https://thuviensach.vn

mục đích chiến lược luôn là một quá trình tương tác và đòi hỏi việc đánh giá.

Những ô trong hình 7-3 là những phân khúc riêng biệt trong ngành, hiện có vài ô trống. Hơn nữa, nếu không có những công ty độc lập cỡ nhỏ tại những nước đang phát triển và hiện chưa có khả năng xuất hiện loại này, phân khúc này sẽ là một ô "không có". Để minh họa, hình 7-3 cho thấy có 2 ô "không có" với các công ty độc lập cỡ lớn và cỡ nhỏ tại các nước đang phát triển. Phân khúc sẽ không được xem xét nếu như đó là ô "không có". Tuy nhiên, cần phải ghi nhớ rằng những ô "không có" này phải là sự kết hợp không khả thi giữa các biến số phân khúc, chứ không đơn giản nghĩa là tại đây chưa có được doanh nghiệp nào hoạt động. Trong khi đó, những ô khả thi hiện chưa có doanh nghiệp nào hoạt động chính là một cơ hội đầy tiềm năng và những phân khúc này cần phải được làm nổi bật trong việc phân khúc chứ không thể loại trừ ra.

Hình 7-3 mô tả trường hợp có 2 biến số phân khúc. Trong thực tế có thể có nhiều biến số được gom nhóm từ bốn loại chính là sản phẩm, loại người mua, kênh phân phối và vị trí địa lý. Khi xem xét kỹ, người ta sẽ thấy có nhiều ngành không đồng nhất. Với nhiều biến

https://thuviensach.vn

số phân khúc, số lượng các ma trận phân khúc vẽ trên sơ đồ có thể được nhân lên gấp nhiều lần. Tiếp đến, vấn đề là chuyển đổi những biến số thành những ma trận phân khúc (với số lượng nhỏ hơn) mà vẫn minh họa đầy đủ nhất cho quy trình lập chiến lược.

<-> Những quan hệ giữa các biến số phân khúc (segmentation variables)

Để chuyển đổi nhiều biến số phân khúc thành những ma trận phân khúc có ý nghĩa nhất, bước đầu tiên là thăm dò mối quan hệ giữa những biến số này. Số lượng nhiều những biến số quan trọng có thể được giảm bớt xuống bằng cách loại bỏ những biến số tương đương nhau, hoặc những biến số cùng đo lường hiệu quả những nội dung như nhau. Ví dụ, vị trí địa lý có thể được kết hợp với một loại người mua đặc trưng (những công ty xe hơi tại miền trung tâm phía bắc Hoa Kỳ (Midwest)) hoặc những loại người mua có liên quan mật thiết đến kênh phân phối (những nhà thầu nhỏ cho sản phẩm mái lợp đều được phục vụ qua các nhà phân phối). Xây dựng nên một ma trận phân khúc với những

https://thuviensach.vn

biến số tương đương nhau như vậy sẽ cho kết quả là một ma trận với rất nhiều ô "không có".

Những biến số phân khúc có sự tương đương nhau có thể được kết hợp lại, bởi vì chỉ cần một biến số cũng có thể đại diện cho tác động của những biến số khác. Trong vài trường hợp thì sự tương đương giữa các biến số chỉ là theo từng phần chứ không hoàn toàn, nhưng vẫn cho phép cắt giảm đáng kể số lượng những phân khúc bởi vì rất nhiều ô trong ma trận là "không có". Xác định tất cả những mối quan hệ giữa các biến số phân khúc và sử dụng chúng để kết hợp những biến số đó lại với nhau và xác định được những ô "không có" là điều rất quan trọng.

Ngoài ra, hiểu được tại sao những biến số lại có quan hệ với nhau cũng là rất cần thiết, bởi vì điều này thường đem lại những hệ quả tiếp theo. Nếu một biến số không đại diện được cho một biến số khác mà chỉ đơn giản phản ánh hành vi hiện tại của doanh nghiệp hoặc một sự ngẫu nhiên nào đó, thì việc kết hợp các biến số này là sai lầm. Việc này sẽ che khuất những phân khúc chưa được chiếm lĩnh, mà đó có thể chính là những cơ hội chưa được khai thác. Ví dụ, nếu những nhà thầu nhỏ trong ngành tấm lợp được phục vụ thông qua các nhà

https://thuviensach.vn

phân phối không phải do nguyên nhân kinh tế mà là vì những lý do lịch sử, thì việc loại bỏ bán hàng trực tiếp đến phân khúc các nhà thầu nhỏ này là sai lầm. Marketing từ xa hoặc đặt hàng từ xa qua những đại diện bán hàng với những máy tính xách tay có kết nối cổng đầu cuối có thể làm cho phân khúc trở nên khả thi hơn, dù trước đây điều này chưa xảy ra.

<-> Kết hợp những ma trận phân khúc

Những biến số phân khúc chính yếu và độc lập được tìm thấy sau quy trình nêu trên là những "trục cơ bản" cho các ma trận phân khúc. Khi có nhiều hơn hai biến số, ma trận phân khúc ngành sẽ không còn phù hợp trong một hình vẽ hai chiều nữa. Một cách thức để triển khai ma trận này là dựng lên nhiều ma trận phân khúc khác nhau cho mỗi cặp biến số, sau đó phân tích mỗi ma trận này để có được những hàm ý chiến lược. Tuy nhiên, phương pháp này không đáp ứng hoàn toàn các yêu cầu bởi vì người ta có thể bỏ qua những phân khúc có ý nghĩa khi kết hợp nhiều hơn hai biến số.

Để xử lý trường hợp có nhiều hơn hai biến số, việc tạo ra ma trận phân khúc kết hợp là rất hữu ích. Quy

https://thuviensach.vn

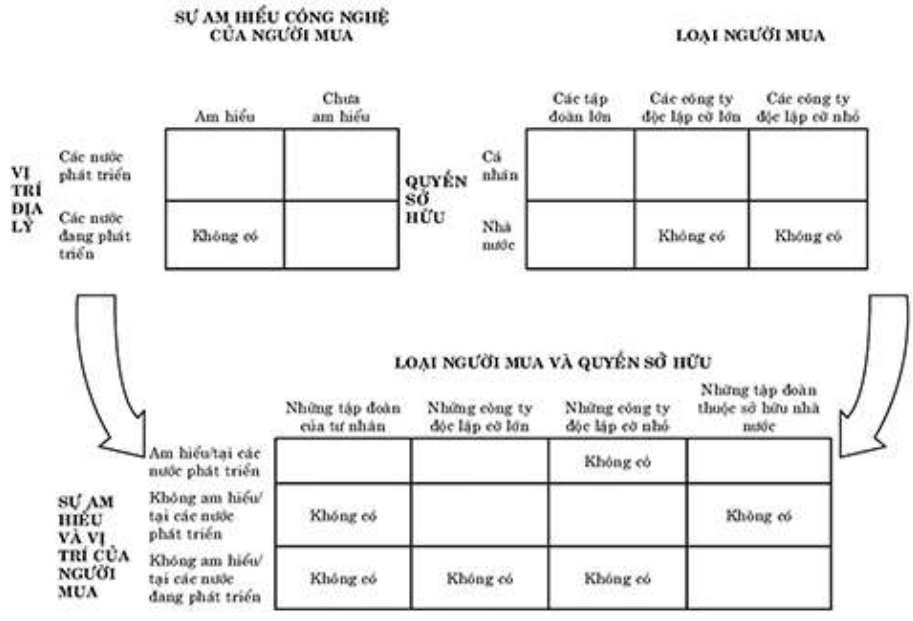
trình này được mô tả trong hình 7-4. Trong ngành thiết bị dầu khí, có ít nhất hai "phân khúc người mua" khác ngoài "loại người mua" và "vị trí địa lý của người mua": đó là sự am hiểu công nghệ của các công ty dầu khí và quyền sở hữu trong các công ty này. Trong hình 7-4, tôi đã vẽ ra bốn biến số theo các cặp và tiếp đó kết hợp hai việc phân khúc này lại với nhau sau khi đã loại bỏ những ô "không có".

Quy trình kết hợp các ma trận không những chỉ giảm bớt số lượng các phân khúc với việc loại bỏ những ô "không có" mà còn cho thấy những tương quan giữa các biến số, điều mà người ta có thể bỏ qua. Trong hình 7-4, tôi đã đánh dấu lại những ô "không có" nếu sự kết hợp ở đó là không khả thi. Kết hợp những ma trận thường có hiệu quả nhất khi trước tiên là kết hợp được tất cả các biến số phân khúc trong cùng một loại. Ví dụ, trong hình 7-4, tôi đã kết hợp tất cả các biến số phân khúc người mua lại với nhau.

Tiếp theo, sau khi kết hợp được những biến số phân khúc cùng một loại, người ta sẽ kết hợp lại những biến số thuộc những loại khác nhau. "Để làm điều này, tốt nhất là lập ra một ma trận phân khúc, trong đó: một trục thể hiện những biến số phân khúc sản phẩm, một trục

https://thuviensach.vn

thể hiện những biến số liên quan đến người mua (loại người mua, kênh phân phối vị trí địa lý)". Khi số lượng các biến số phân khúc đã có thể được kiểm soát, người ta có thể sử dụng quy trình này để xây dựng một ma trận phân khúc ngành hai chiều. Ma trận này có thể khá rộng lớn, nhưng có lợi thế là thể hiện được toàn bộ ngành theo cách thuận lợi cho các phân tích chiến lược. Hình 7-5 cho thấy ma trận này trong ngành thiết bị dầu khí, sau khi thêm vào hai biến số phân khúc sản phẩm – sản phẩm chất lượng cao cấp so với sản phẩm tiêu chuẩn, và các sản phẩm khoan cạn so với khoan sâu.



Hình 7-4. Ma trận phân khúc được kết hợp cho ngành thiết bị dầu khí

https://thuviensach.vn

Hình 7-5. Ma trận phân khúc ngành có tính minh họa cho lĩnh vực thiết bị dầu khí

Đôi khi số lượng các biến số phân khúc và những phân khúc xác định từ đó là rất lớn và làm cho ma trận trở nên cồng kềnh. Sự tồn tại của ma trận quá lớn đó đòi hỏi cần phải xem xét lại những biến số phân khúc theo những loại riêng biệt để chắc chắn rằng những khác biệt giữa chúng là đáng chú ý thực sự. Khi đó, người ta có thể mong muốn sử dụng hai hoặc ba ma trận phân khúc trong những phân tích tiếp theo đó để tránh không bỏ sót những hàm ý chiến lược quan trọng.

Ma trận phân khúc ngành cần chứa đựng cả những phân khúc tiềm năng chứ không chỉ là những phân khúc hiện đã được chiếm lĩnh. Những phân khúc tiềm năng có thể mang theo hàm ý về những biến số phân khúc hoàn toàn mới (ví dụ kênh phân phối được thêm vào các biến số vì khả năng bán hàng trực tiếp có thể thực hiện được trong tương lai, thay vì phải hoàn toàn bán qua các nhà phân phối) hoặc những loại riêng biệt

https://thuviensach.vn

từ những biến số hiện có (chẳng hạn như tỷ lệ hoạt động mới của một hỗn hợp).

Ma trận phân khúc là một công cụ phân tích, chứ không phải bản thân nó là kết quả sau cùng. Việc phân tích nên bắt đầu với một danh sách tất cả các biến số phân khúc để tránh bỏ sót các khả năng có thể. Chỉ thông qua quá trình phân tích mà các biến số có thể được kết hợp hoặc loại bỏ đi, và ma trận phân khúc được tinh lọc. Toàn bộ quy trình thường liên quan đến nhiều sự phối hợp khác nhau giữa các sự phân khúc, trong đó những khác biệt của sản phẩm và khác biệt về người mua quan trọng nhất đối với cấu trúc ngành sẽ dần dần hiện ra.

Một ma trận phân khúc cần phải được kiểm tra bằng cách khảo sát những chiến lược của các đối thủ cạnh tranh. Nếu phạm vi hoạt động của các đối thủ được thể hiện trên ma trận, những phân khúc mới hoặc những biến số mới có thể được nhìn thấy. Ngược lại, hoạt động của đối thủ cạnh tranh có thể đem lại những điểm đáng chú ý cho các phân khúc mà chúng chắc chắn phải cùng được phục vụ. Tôi sẽ trình bày nhiều hơn về nội dung này, sau khi đã thảo luận về những mối tương

https://thuviensach.vn

quan giữa các phân khúc. Hình 7-6 tổng kết lại những bước cần thực hiện khi phân khúc ngành

Xác định những chủng loại sản phẩm riêng biệt, các loại người mua, kênh phân phối và các khu vực địa lý trong ngành có mang theo hàm ý về cấu trúc hoặc lợi thế cạnh tranh

Giảm bớt số lượng những biến số phân khúc bằng cách áp dụng những kiểm tra quan trọng

Xác định những trường hợp có ý nghĩa nhất của mỗi loại biến số

Tiếp tục giảm số lượng các biến số phân khúc bằng cách gom những biến số tương đương nhau thành nhóm

Vẽ những ma trận phân khúc hai chiều theo những cặp các biến số và loại trừ những biến số tương đương nhau và những ô “không có”

https://thuviensach.vn

Kết hợp những ma trận phân khúc này thành một hoặc hai ma trận tổng thể cho ma trận phân khúc ngành

Kiểm tra những ma trận đó bằng cách đặt vào trong đó những đối thủ cạnh tranh

Hình 7-6.

Quy trình phân khúc ngành

Phân khúc ngành và chiến lược cạnh tranh

Những phân khúc ngành khác nhau về tính hấp dẫn và nguồn gốc của lợi thế để cạnh tranh tại chính từng phân khúc đó. Những vấn đề chiến lược chính yếu phát sinh khi phân khúc là:

- Doanh nghiệp nên cạnh tranh ở đâu trong ngành (*phạm vi phân khúc*)
- Chiến lược của họ nên phản ánh phân khúc này như thế nào

https://thuviensach.vn

Doanh nghiệp có thể triển khai chiến lược nhắm vào mục tiêu rộng, trong đó gồm nhiều phân khúc, hoặc chỉ nhằm vào một vài phân khúc bằng chiến lược tập trung. Doanh nghiệp có mục tiêu rộng phải nhận thức được rằng họ có thể bị tấn công; bởi các phân khúc có những khác biệt về cấu trúc. Ngược lại, doanh nghiệp có chiến lược tập trung phải nhận thấy và đối phó được với nguy cơ từ các đối thủ có mục tiêu rộng đang cạnh tranh trong phân khúc của họ, hoặc tại những phân khúc kết hợp nhau. Việc phân khúc cũng phải linh hoạt và phải thay đổi để phản ánh những thay đổi trong cấu trúc.

<-> Tính hấp dẫn của một phân khúc

Vấn đề đầu tiên trong việc quyết định cạnh tranh tại đâu trong ngành chính là tính hấp dẫn của các phân khúc khác nhau. Tính hấp dẫn của một phân khúc thay đổi tùy theo sự hấp dẫn cấu trúc, kích thước của phân khúc và sự phát triển của nó, và sự cân xứng giữa năng lực của doanh nghiệp và nhu cầu của phân khúc.

SỰ HẤP DẪN MANG TÍNH CẤU TRÚC

https://thuviensach.vn

Sự hấp dẫn do cấu trúc của một phân khúc thay đổi tùy theo độ lớn của năm nguồn áp lực tại cấp độ phân khúc. Phân tích năm áp lực tại cấp độ phân khúc phần nào có sự khác biệt so với phân tích tại cấp độ ngành. Trong một phân khúc, những đối thủ mới có tiềm năng bao gồm cả những đối thủ đang phục vụ những phân khúc khác, cũng như các đối thủ hiện chưa có mặt trong ngành. Sự thay thế một loại sản phẩm trong một phân khúc thường lại là những loại sản phẩm khác trong ngành, hoặc là những sản phẩm do ngành khác sản xuất ra. Cạnh tranh trong phân khúc liên quan đến các doanh nghiệp chỉ tập trung vào phân khúc này và các doanh nghiệp đang phục vụ tốt các phân khúc khác. Năng lực của người mua và nhà cung cấp có xu hướng đặc thù trong phân khúc, nhưng có thể bị tác động mạnh bởi người mua mua tại những phân khúc khác hoặc nhà cung cấp bán cho những phân khúc khác. Theo đó, việc phân tích cấu trúc của một phân khúc thường bị ảnh hưởng nhiều bởi những điều kiện tại các phân khúc khác, nhiều hơn hẳn so với phân tích cấu trúc ngành bị tác động từ các ngành khác.

Những phân khúc trong ngành thường có mức độ hấp dẫn rất khác nhau. Ví dụ, trong ngành máy phát điện

https://thuviensach.vn

dùng turbine, phân khúc “máy phát điện công suất lớn bán cho những khách hàng lớn thuộc sở hữu tư nhân” là phân khúc có tính hấp dẫn về cấu trúc. Máy phát điện công suất lớn có công nghệ rất phức tạp, rào cản quy mô và đường học hỏi để phát triển và sản xuất ra chúng là khá cao. Những cỗ máy lớn thường mang lại nhiều cơ hội cho khác biệt hóa hơn là những máy nhỏ. Hiệu quả nhiệt năng cao hơn từ những máy lớn giúp hạ thấp chi phí cho người mua, giảm mức nhạy cảm về giá cả của họ. Những doanh nghiệp lớn có xu hướng trở thành những người mua am hiểu hơn về công nghệ và đánh giá cao những nét đặc trưng, tăng cường khả năng của đối thủ cạnh tranh trong việc khác biệt hóa chính họ. Những doanh nghiệp lớn thường làm chủ được những nguồn lực tài chính để ít nhạy cảm với giá cả. Sau cùng thì quy trình bán hàng cho các doanh nghiệp tư nhân liên quan đến những đàm phán bí mật chứ không phải là đấu thầu công khai và chọn lựa giá bỏ thầu thấp nhất.

Phân tích tính hấp dẫn của mỗi phân khúc là bước đầu tiên và rất quan trọng để xác định nên cạnh tranh tại đâu. Để kiểm tra việc phân tích này, người ta thường làm rõ khả năng sinh lợi của doanh nghiệp trong những phân khúc khác nhau nếu doanh nghiệp tham gia cạnh

https://thuviensach.vn

tranh tại đây, rồi so sánh với việc phân tích cấu trúc ngành và mọi dữ liệu về khả năng sinh lợi của ngành trong từng phân khúc nếu có thể. Chẳng hạn như những đối thủ có chiến lược tập trung có thể cung cấp dữ liệu về khả năng sinh lợi của những phân khúc mà họ đang chiếm lĩnh. Những khác biệt về khả năng sinh lợi trong từng phân khúc có thể sẽ rất ấn tượng. Tuy nhiên, khả năng sinh lợi hiện tại của phân khúc không nhất thiết là một chỉ số cho tiềm năng sinh lợi, bởi vì doanh nghiệp có thể chưa tối ưu hóa chiến lược của mình cho từng phân khúc.

KÍCH THƯỚC VÀ SỰ PHÁT TRIỂN CỦA PHÂN KHÚC

Các phân khúc thường khác nhau về kích thước tuyệt đối và mức độ phát triển. Bản thân kích thước và sự phát triển của phân khúc đã là quan trọng trong việc chọn lựa nơi nào để cạnh tranh. Kích thước và sự phát triển của phân khúc cũng tác động đến sự hấp dẫn về cấu trúc. Tốc độ phát triển được mong đợi tại mỗi phân khúc là rất quan trọng đối với việc cạnh tranh và đối với nguy cơ từ các đối thủ mới, trong khi kích thước có thể ảnh hưởng đến tính hấp dẫn của phân khúc trước

https://thuviensach.vn

các đối thủ lớn. Đôi khi doanh nghiệp có thể duy trì vị thế trong một phân khúc nhỏ hơn, bởi những doanh nghiệp lớn không quan tâm đến chúng.

Xác định được kích thước và mức phát triển mong đợi của phân khúc thường là không dễ dàng. Các dữ liệu khó có thể được thu thập theo phương pháp thực sự phù hợp với ranh giới của phân khúc, nhất là những phân khúc được xác định từ sự xem xét nhu cầu và chi phí chứ không phải là từ những thông lệ trong ngành. Do đó doanh nghiệp cần phải đầu tư cho việc thu thập dữ liệu hoặc nghiên cứu thị trường để có thể ước lượng kích thước và mức độ tăng trưởng của các phân khúc.

VỊ THẾ CỦA DOANH NGHIỆP SO VỚI PHÂN KHÚC

Những nguồn lực và kỹ năng của doanh nghiệp, phản ánh chuỗi giá trị của doanh nghiệp đó, thường sẽ phù hợp hơn với một số phân khúc nhất định, ảnh hưởng đến tính hấp dẫn của một phân khúc đối với một doanh nghiệp cụ thể khác. Mỗi phân khúc phần nào sẽ có những yêu cầu khác biệt cho lợi thế cạnh tranh, được làm nổi bật lên trong khi xây dựng ma trận phân khúc. Những công cụ đã trình bày trong Chương 3 và 4 có thể

https://thuviensach.vn

được sử dụng để để xác định vị thế tương đối của doanh nghiệp khi cạnh tranh tại nhiều phân khúc khác nhau và khả năng thay đổi vị thế đó.

<-> Tương quan qua lại giữa các phân khúc

Những phân khúc mà doanh nghiệp muốn cạnh tranh thường có liên quan nhau theo những cách thức có ảnh hưởng lẫn nhau đáng kể. Các phân khúc liên quan nhau khi những hoạt động trong chuỗi giá trị có thể được chia sẻ giữa các phân khúc – tôi gọi những cơ hội này là sự tương quan qua lại giữa các phân khúc. Có nhiều cơ hội để chia sẻ những hoạt động này, như cùng một đội ngũ bán hàng có thể chào bán cho những loại người mua khác nhau, hoặc các tiện ích sản xuất có thể sản xuất ra những chủng loại sản phẩm khác nhau.

Hình 7-7 và 7-8 minh họa một tình huống điển hình, trong đó những chuỗi giá trị có tương quan phục vụ hai phân khúc. Những phân khúc có liên quan mật thiết với nhau là những phân khúc mà tại đó những hoạt động giá trị được chia sẻ chiếm một tỷ lệ đáng kể trong tổng chi phí hoặc có tác động lớn đến khác biệt hóa. Tương quan giữa các phân khúc cũng tương tự như tương quan

https://thuviensach.vn

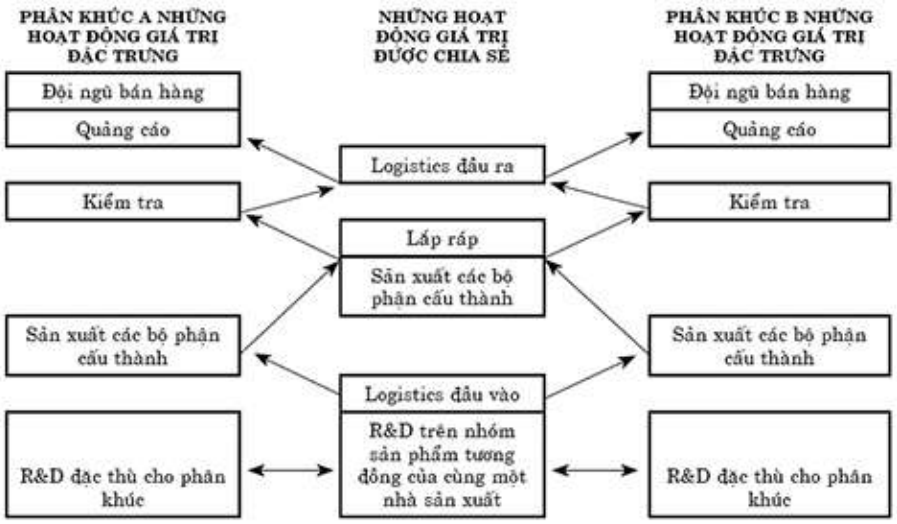
qua lại giữa các đơn vị kinh doanh cạnh tranh trong các ngành. Tuy nhiên, tương quan giữa các phân khúc chỉ trong giới hạn một ngành, còn tương quan giữa các đơn vị kinh doanh là giữa các ngành khác nhau [10]. Tương tự như vậy, tương quan qua lại giữa các phân khúc tương tự như những tương quan khi cạnh tranh tại các khu vực địa lý khác nhau.

Chương 9 sẽ trình bày chi tiết việc phân tích các mối tương quan, tại đó tôi sẽ tập trung vào tương quan qua lại giữa các đơn vị kinh doanh. Những khái niệm tương tự cũng được áp dụng, tôi sẽ tổng kết lại ngắn gọn hơn những khái niệm này. Tương quan qua lại giữa các phân khúc có tầm quan trọng chiến lược, khi lợi ích của việc chia sẻ những hoạt động giá trị vượt qua chi phí của việc chia sẻ này. Chia sẻ các hoạt động giá trị sẽ đem lại những lợi ích lớn nếu như chi phí cho một hoạt động phụ thuộc vào lợi ích kinh tế theo quy mô và sự học hỏi, hoặc sự chia sẻ cho phép doanh nghiệp cải thiện cơ cấu mức sử dụng năng lực sản xuất của một hoạt động giá trị. Lợi ích kinh tế theo quy mô hoặc sự học hỏi trong một hoạt động giá trị có hàm ý rằng chia sẻ giữa các phân khúc có thể đem lại lợi thế chi phí tương đối trước những đối thủ chỉ tập trung vào một

https://thuviensach.vn

phân khúc. Chia sẻ các hoạt động giữa các phân khúc cũng có lợi khi nó làm gia tăng khác biệt hóa trong một hoạt động giá trị và giảm chi phí cho khác biệt hóa. Chia sẻ một hoạt động giá trị sẽ là quan trọng đối với khác biệt hóa nếu hoạt động giá trị có ảnh hưởng đáng kể đến khác biệt hóa hoặc việc chia sẻ này cho phép cải thiện đáng kể sự độc nhất hoặc giảm nhiều chi phí cho việc tạo ra nét độc nhất ấy. Ví dụ, doanh nghiệp với những tổ chức dịch vụ được chia sẻ giữa các phân khúc sẽ có thể có được lợi thế so với những đối thủ chỉ cạnh tranh trong một phân khúc, nếu dịch vụ là vấn đề mang tính sống còn cho khác biệt hóa và việc chia sẻ giúp hạ thấp chi phí thuê những nhân sự làm dịch vụ đó tốt hơn. Chia sẻ một thương hiệu giữa các phân khúc cũng thường đem lại nguồn gốc cho khác biệt hóa.

https://thuviensach.vn



Hình 7-7. Những chuỗi giá trị tương quan nhau cho những phân khúc khác nhau

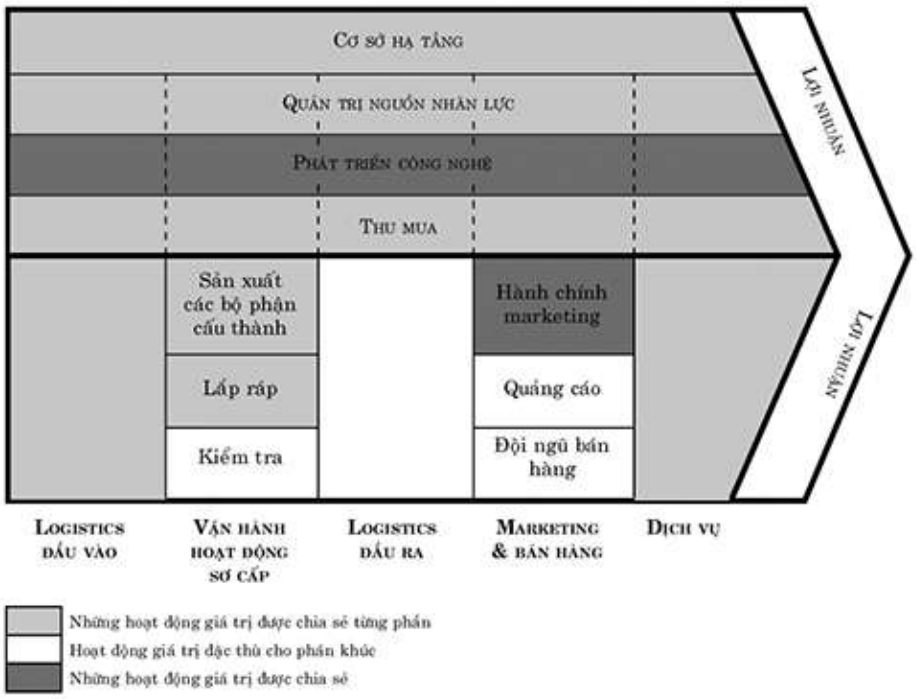
Lợi ích từ những tương quan qua lại giữa các phân khúc thường bị hạn chế do những chi phí của việc điều phối, dàn xếp và không linh hoạt khi cùng lúc phục vụ nhiều phân khúc với những hoạt động được chia sẻ. Các chi phí điều phối chỉ phản ánh việc vận hành phức tạp hơn trong nhiều phân khúc với những hoạt động giá trị được chia sẻ. Các chi phí cho việc dàn xếp sẽ xuất hiện khi chuỗi giá trị được thiết kế để phục vụ một phân khúc trở nên không tối ưu khi phục vụ phân khúc khác, và nếu phục vụ cả hai phân khúc thì sẽ làm xói mòn khả năng phục vụ một trong hai phân khúc của doanh nghiệp. Ví dụ: thương hiệu, quảng cáo và hình ảnh phù hợp với một sản phẩm cao cấp có thể mâu thuẫn với nhu cầu cho các sản phẩm giá rẻ, hoặc ngược

https://thuviensach.vn

lại. Doanh nghiệp cần tạo ra và quảng cáo hai thương hiệu nếu họ muốn hoạt động trong cả hai phân khúc này. Ví dụ, K. Hattori sử dụng tên Seiko cho những đồng hồ đeo tay giá cao và tên Pulsar cho những sản phẩm giá trung bình. Sau đó thì những người bán lẻ thường nói với người mua rằng Pulsar thực sự vẫn là Seiko.

Một hình thức tương đối của chi phí dàn xếp là khi chuỗi giá trị tối ưu để phục vụ một phân khúc phần nào khác biệt so với chuỗi giá trị tối ưu dành cho phân khúc khác, tuy vậy nếu sử dụng một chuỗi giá trị để phục vụ cả hai phân khúc này thì sẽ có bất lợi về chi phí hoặc khác biệt hóa. Ví dụ, đội ngũ bán hàng bán cho hai phân khúc người mua khác nhau có thể không hiệu quả như đội ngũ chuyên bán hàng trong một phân khúc, hoặc quy trình sản xuất linh hoạt để sản xuất hai loại sản phẩm khác nhau có thể không đạt năng suất bằng quy trình được thiết kế để sản xuất một loại sản phẩm duy nhất.

https://thuviensach.vn



Hình 7-8. Tương quan qua lại giữa các phân khúc được trình bày trong chuỗi giá trị

Sự lan tỏa giữa các phân khúc là một hình thức của sự dàn xếp, xuất hiện khi một doanh nghiệp gắng sức phục vụ nhiều phân khúc. Những người mua trong một phân khúc có thể yêu cầu những điều khoản giống như các người mua tại phân khúc khác. Ví dụ, giá tiền áp dụng cho một phân khúc người mua có thể lan tỏa ra các phân khúc khác bởi vì những người mua đòi hỏi phải được đối xử ngang bằng nhau. Một đối thủ chỉ phục vụ một phân khúc sẽ không phải giải quyết vấn đề này. Vì những cơ sở cho việc phân khúc bao gồm những khác biệt trong chuỗi giá trị tối ưu, nhu cầu dàn xếp để cùng lúc phục vụ nhiều phân khúc là rất phổ biến.

https://thuviensach.vn

Nhu cầu dàn xếp để phục vụ nhiều phân khúc cùng một lúc sẽ triệt tiêu (một phần hoặc hoàn toàn) khả năng thu được lợi thế cạnh tranh thông qua chia sẻ những hoạt động giá trị giữa các phân khúc. Theo đó, doanh nghiệp buộc phải đánh đổi giữa chi phí cho việc tạo ra những hoạt động giá trị song song để phục vụ những phân khúc (một quy trình sản xuất riêng biệt hoặc một thương hiệu khác biệt chẳng hạn) và chi phí cho sự dàn xếp lại. Trong trường hợp xa nhất thì việc dàn xếp cần có để phục vụ nhiều phân khúc sẽ làm vô hiệu những lợi thế từ việc chia sẻ các hoạt động giá trị và trở nên bất lợi. Ví dụ, do những mâu thuẫn chính trong những mảng như hình ảnh thương hiệu hoặc quy trình sản xuất mà việc cạnh tranh trong một phân khúc sẽ làm cho hoạt động tại các phân khúc khác trở nên khó khăn, ngay khi có chuỗi giá trị với những bộ phận hoàn toàn riêng biệt.

Chi phí cuối cùng cho việc chia sẻ các hoạt động giữa các phân khúc là *chi phí cho sự không linh hoạt* . Sự chia sẻ các hoạt động giá trị sẽ hạn chế tính linh hoạt trong chuyển đổi chiến lược tại những phân khúc khác nhau, và có thể tạo ra rào cản rời bỏ phân khúc. Chi phí

https://thuviensach.vn

cho sự không linh hoạt cũng như những chi phí chia sẻ khác sẽ được thảo luận sâu hơn trong Chương 9.

Lợi thế cạnh tranh thực sự khi cạnh tranh trong nhiều phân khúc so với khi tập trung vào một hoặc vài phân khúc sẽ tùy thuộc vào sự cân bằng giữa những lợi thế và những chi phí của việc chia sẻ các hoạt động giá trị. Trong nhiều ngành, cơ cấu của sự tương quan qua lại giữa các phân khúc là không cân xứng. Vài cặp các phân khúc có sự tương quan mật thiết hơn những cặp khác. Doanh nghiệp có thể chia sẻ vài hoạt động giá trị giữa một nhóm các phân khúc, và chia sẻ một nhóm các hoạt động khác giữa các phân khúc khác, và sự chồng chéo có lẽ là đã xảy ra.

Kết quả do cơ cấu của sự tương quan qua lại giữa các phân khúc, các doanh nghiệp thường gom lại những nhóm phân khúc mà họ đang phục vụ. Ví dụ, trong ngành máy photocopy, Xerox, Kodak và IBM đã có truyền thống cạnh tranh với những máy photo sản lượng lớn, còn Ricoh, Savin, Canon, Minolta và nhiều doanh nghiệp khác lại cạnh tranh với những máy photo sản lượng thấp và tiện dụng. Máy photo sản lượng cao có đặc trưng là được sản xuất với số lượng thấp, đội ngũ bán hàng trực tiếp và có những khác biệt về công

https://thuviensach.vn

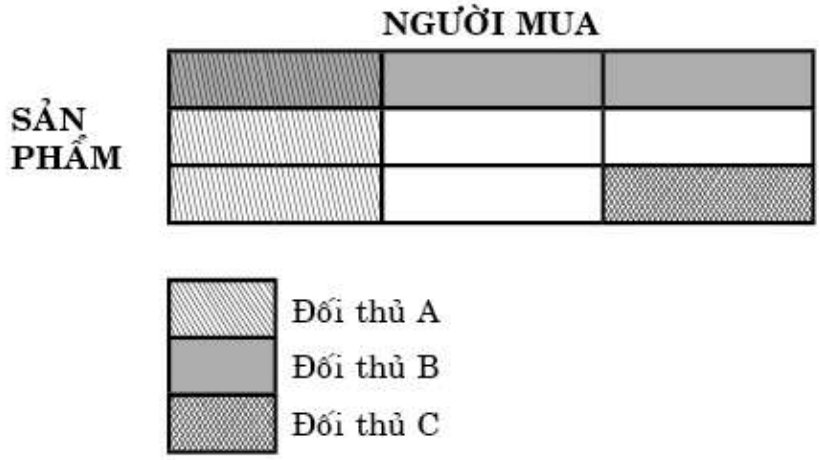
nghệ so với máy sản lượng thấp được sản xuất hàng loạt và bán thông qua các nhà phân phối. Chỉ với việc có được những điều kiện tương đương với một công ty riêng biệt (Fuji Xerox) mà Xerox mới có thể mở rộng dòng sản phẩm của họ. Canon thì phát triển dòng sản phẩm của họ một cách cần cù với những đầu tư lớn cho những hoạt động giá trị mới cần có để cạnh tranh trên thị trường cao cấp. Thí dụ này là minh chứng cho quan điểm: chi phí để chia sẻ hoạt động giữa các phân khúc càng lớn thì các doanh nghiệp có mục tiêu rộng càng phải tạo ra những chuỗi giá trị riêng biệt nếu muốn thành công. Tuy nhiên các chuỗi giá trị riêng biệt đã phủ định lợi ích của sự chọn lựa mục tiêu rộng.

Một cách thức hiệu quả để kiểm tra hiểu biết của doanh nghiệp về sự tương quan qua lại giữa các phân khúc là vẽ ra các đối thủ cạnh tranh trên ma trận phân khúc (xem hình 7-9). Nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh trong một phân khúc cũng cạnh tranh nhau tại các phân khúc khác, sự tương quan mật thiết nếu có sẽ là những cơ hội tốt. Khi xem xét cơ cấu của các đối thủ cạnh tranh, người ta có thể hiểu rõ cơ cấu của sự tương quan này [11]. Tuy nhiên, các đối thủ có thể không nhìn thấy

https://thuviensach.vn

hoặc không khai thác được những tương quan qua lại giữa các phân khúc.

Sự tương quan này giữa các phân khúc có thể làm cho ma trận phân khúc ngành trở nên gọn gàng hơn. Các phân khúc với những tương quan mật thiết với nhau có thể kết hợp lại nếu doanh nghiệp buộc phải phục vụ cùng lúc nhiều phân khúc một cách hợp lý nhất. Khi doanh nghiệp đã xâm nhập vào một phân khúc thì rào cản tại phân khúc gần kề nó sẽ thấp hơn. Vì vậy, bằng cách khảo sát những tương quan qua lại, một ma trận phân khúc ngành có thể được đơn giản hóa cho những mục đích chiến lược.



Hình 7-9. Vị thế các đối thủ cạnh tranh trong ma trận phân khúc

<-> Tương quan qua lại giữa các phân khúc (segment interrelationships) và những chiến lược mục tiêu rộng

https://thuviensach.vn

Tương quan qua lại giữa các phân khúc cung cấp "logic chiến lược" cho các chiến lược mục tiêu rộng bao hàm nhiều phân khúc, nếu những tương quan này dẫn đến lợi thế cạnh tranh thực sự. Tương quan mật thiết giữa các phân khúc sẽ xác định nhóm các phân khúc mà doanh nghiệp nên phục vụ và cũng xác định đường dịch chuyển hợp lý từ phân khúc này sang phân khúc khác cho các doanh nghiệp trong ngành. Doanh nghiệp cạnh tranh tại phân khúc này sẽ rất có khả năng xâm nhập sang một phân khúc khác nếu giữa hai phân khúc có tương quan qua lại mật thiết với nhau.

Những đối thủ có mục tiêu rộng tin tưởng rằng kết quả thu được từ mối tương quan qua lại giữa các phân khúc sẽ lớn hơn chi phí cho việc chia sẻ. Họ thiết kế chiến lược nhằm tăng cường cho mối tương quan đó và giảm thiểu các chi phí điều phối và chi phí dàn xếp. Những tiến bộ trong công nghệ sản xuất ngày nay đang làm hạ thấp chi phí dàn xếp để phục vụ những phân khúc khác nhau; do tính linh hoạt được tăng cường giúp có thể tạo ra nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau từ cùng một tiện ích. Bên cạnh đó, những sự phát triển khác nhằm gia tăng sự linh hoạt của các hoạt động giá

https://thuviensach.vn

trị mà không có chi phí hoặc không có bất lợi cho khác biệt hóa sẽ làm cho những đối thủ cạnh tranh với mục tiêu rộng có thuận lợi hơn.

Tuy nhiên, một đối thủ có mục tiêu rộng thường không nên phục vụ tất cả các phân khúc trong ngành, bởi vì lợi ích từ việc chia sẻ những hoạt động giá trị thường luôn luôn nhỏ hơn so với chi phí dàn xếp tại một vài phân khúc. Người ta cũng thường không mong muốn phục vụ tất cả các phân khúc bởi vì tất cả chúng không phải đều hấp dẫn về cấu trúc. Tuy thế, doanh nghiệp có mục tiêu rộng có thể phải phục vụ vài phân khúc không hấp dẫn vì chúng vẫn đóng góp cho chi phí hoặc khác biệt hóa của những hoạt động được chia sẻ trên tổng thể, hoặc góp phần bảo vệ vị thế của doanh nghiệp trong những phân khúc hấp dẫn về cấu trúc. Chương 14 sẽ trình bày nội dung này, trong đó việc chiếm lĩnh những phân khúc không hấp dẫn sẽ có thể ngăn cản đối thủ cạnh tranh giành được vị thế vững chắc tại đó, làm họ khó có thể có cơ sở để tiếp cận những phân khúc của doanh nghiệp. Ví dụ, khoảng trống mà các doanh nghiệp xe hơi Hoa Kỳ bỏ lại tại sản phẩm những xe nhỏ ít lợi nhuận dường như đã tạo cơ

https://thuviensach.vn

hội cho các doanh nghiệp Nhật Bản xâm nhập thị trường Hoa Kỳ.

<-> Lựa chọn chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung dựa trên cơ sở là khác biệt giữa các phân khúc, hoặc khác biệt trong chuỗi giá trị tối ưu của doanh nghiệp, hoặc khác biệt trong chuỗi giá trị của người mua dẫn đến những khác biệt trong tiêu chuẩn mua hàng. Các chi phí cho việc điều phối, dàn xếp hoặc sự không linh hoạt khi phục vụ nhiều phân khúc chính là vấn đề cốt lõi của một chiến lược tập trung bền vững. Với việc tối ưu hóa chuỗi giá trị cho một hoặc một vài phân khúc, doanh nghiệp có chiến lược tập trung đạt chi phí tối ưu hoặc khác biệt hóa trong phân khúc của mình so với những doanh nghiệp có mục tiêu rộng hơn và phải dàn xếp chuỗi giá trị. Cũng như trong các phân khúc thị trường, những chiến lược tập trung liên quan đến toàn bộ chuỗi giá trị chứ không phải chỉ liên quan đến những hoạt động marketing.

Những chiến lược tập trung có thể bao gồm vài phân khúc hoặc khá nhiều phân khúc có tương quan qua lại với nhau. Tuy nhiên, khả năng của doanh nghiệp trong

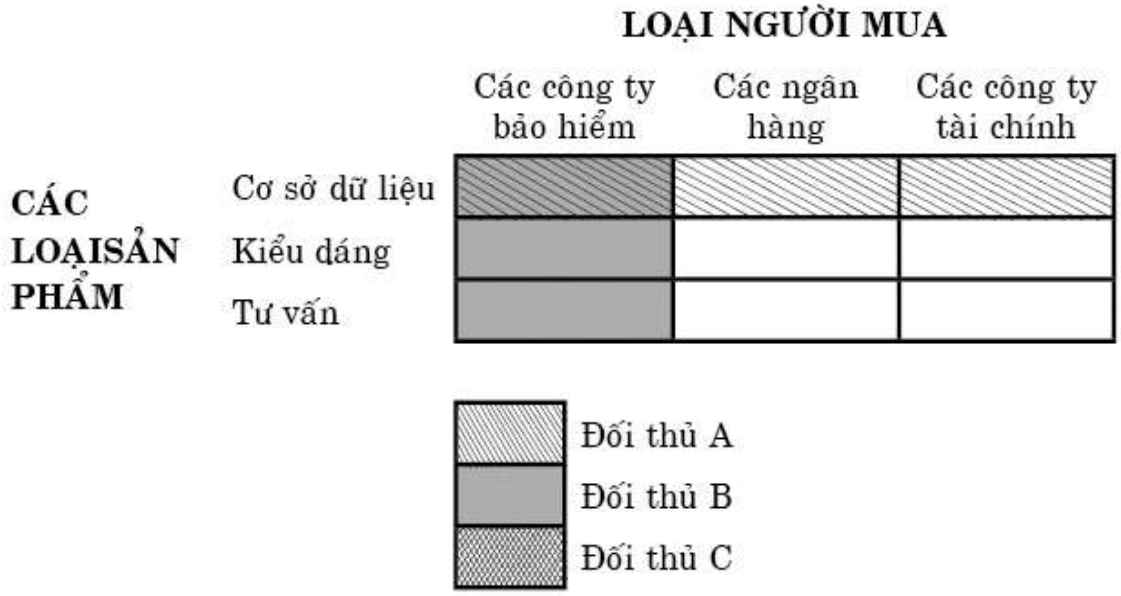
https://thuviensach.vn

việc tối ưu hóa cho một phân khúc nào đó nhìn chung là sẽ bị giảm bớt khi mục tiêu được mở rộng ra thêm. Cần lưu ý rằng một doanh nghiệp có thể đồng thời vừa tập trung trong phạm vi một ngành vừa đạt được mối tương quan qua lại giữa các đơn vị kinh doanh cạnh tranh trong ngành khác mà không buộc doanh nghiệp phải dàn xếp lại để phục vụ các phân khúc mục tiêu. Sự chọn lựa phạm vi cạnh tranh liên quan đến việc hiểu rõ mối tương quan qua lại tại cả hai cấp độ (xem Chương 15).

Các doanh nghiệp có thể chọn lựa những nhóm phân khúc khác nhau để tập trung, tại đó sự chồng chéo cũng có thể xảy ra hoặc không. Hình 7-10 minh họa cho trường hợp nhiều doanh nghiệp đang cung cấp sản phẩm thông tin cho các doanh nghiệp dịch vụ tài chính. Công ty A triển khai chiến lược tập trung trên cơ sở sản phẩm cho việc cung cấp một loại sản phẩm (cơ sở dữ liệu) tới mọi người mua. Khác với họ, Công ty B sử dụng chiến lược tập trung dựa trên cơ sở người mua, trong đó họ bán một tập hợp đầy đủ các sản phẩm cho các công ty bảo hiểm. Công ty C lại có chiến lược tập trung kiểu khác, trong đó chỉ nhắm vào việc cung cấp dịch vụ tư vấn cho các công ty tài chính. Những người

https://thuviensach.vn

mua của họ hoặc thu được dữ liệu tại nơi khác hoặc tự tạo ra dữ liệu. Chiến lược tập trung của công ty C sẽ không chồng chéo với những phân khúc được công ty A và B phục vụ.



Hình 7-9. Vị thế các đối thủ cạnh tranh trong ma trận phân khúc

Như đã trình bày trên đây, những chiến lược tập trung liên quan đến nhiều phân khúc dựa trên cơ sở là những tương quan mật thiết giữa các phân khúc và sự tương quan này ảnh hưởng nhiều hơn đến sự tối ưu cục bộ khi phục vụ nhiều phân khúc. Ví dụ, công ty A đã tối đa sự tương quan trên cơ sở chia sẻ R&D và tạo ra một cơ sở dữ liệu duy nhất, đáp ứng phần nào cho việc mỗi loại người mua mong đợi những loại dữ liệu và cách thức chuyển giao thông tin tương đối khác nhau. Công ty B

https://thuviensach.vn

lại chọn chiến lược tập trung trên cơ sở khách hàng và có được lợi thế cạnh tranh từ việc tối ưu hóa hệ thống chuyển giao và bán thông tin cho những công ty bảo hiểm. Công ty C chọn lựa lợi ích từ tiêm năng khác biệt hóa khi chỉ cung cấp dịch vụ tư vấn cho các công ty tài chính và lợi ích nội bộ từ các sản phẩm chuyên dụng, bỏ qua tiềm năng của lợi ích kinh tế theo quy mô của một chiến lược tập trung rộng hơn. Như vậy mỗi công ty đã xây dựng cho mình từng chiến lược tập trung trên những cơ sở khác nhau của mối tương quan qua lại và những lợi thế cạnh tranh khác nhau, mỗi loại hình chiến lược này đều chịu những chi phí dàn xếp khác nhau.

Những vấn đề lý thú trong cạnh tranh đã nảy sinh trong các phân khúc khi các chiến lược tập trung với những tương quan qua lại khác biệt chồng chéo lên nhau. Trong hình 7-10, điều này thể hiện tại phân khúc trên cùng bên trái của ma trận. Tại đây, những chiến lược tập trung khác nhau tạo nên những lợi thế cạnh tranh và những bất lợi cho hai doanh nghiệp cùng cạnh tranh. Công ty A đem đến những cơ sở dữ liệu rộng khắp với chi phí thấp và sự hiểu biết chính xác về thiết kế cơ sở dữ liệu đó, còn công ty B lại có những am hiểu sâu sắc về các công ty bảo hiểm và có lợi thế chi phí

https://thuviensach.vn

khi chào bán dòng sản phẩm toàn diện. Những mối tương quan có thể dẫn đến lợi thế cạnh tranh, cũng như chúng có thể làm doanh nghiệp không linh hoạt khi cạnh tranh tại một phân khúc. Ví dụ, công ty A không thể dễ dàng điều chỉnh hệ thống quản trị cơ sở dữ liệu để đáp ứng tốt hơn những nhu cầu của các công ty bảo hiểm bởi vì sẽ có những hiệu ứng đến những hoạt động của họ trước các ngân hàng và các công ty tài chính. Vị thế tương đối của công ty A và B trong một phân khúc bị chồng chéo thay đổi tùy theo lợi thế cạnh tranh thực sự của các tương quan với những phân khúc khác. Gắng sức để đáp ứng những phát sinh từ mối tương quan có thể dẫn đến sự tương tác cạnh tranh, trong đó các doanh nghiệp nỗ lực để chuyển đổi việc cạnh tranh tại một phân khúc theo hướng có thể khai thác tốt nhất mối tương quan phân khúc của họ hoặc khai thác những lợi thế, đồng thời bắt buộc các đối thủ khác phải dàn xếp lại những điều đó.

<-> Tính khả thi của việc tập trung vào những phân khúc mới

https://thuviensach.vn

Tính khả thi của một chiến lược tập trung vào một phân khúc tùy thuộc vào kích thước của phân khúc đó; và tùy vào việc chiến lược này có đáp ứng được vấn đề chi phí để điều chỉnh chuỗi giá trị theo yêu cầu hay không. Ngay khi một chuỗi giá trị được điều chỉnh sẽ đáp ứng tốt hơn những nhu cầu của một phân khúc mới, những chi phí để điều chỉnh có thể không được bồi hoàn lại. Theo đó nhiều phân khúc tiềm năng sẽ không nên được phục vụ với các chiến lược tập trung.

Có bốn lý do mà những chiến lược tập trung sẽ hiệu quả với những phân khúc mới phát sinh. Đầu tiên là việc điều chỉnh tại đây ít tốn chi phí, ví dụ như giảm lợi ích lợi thế theo quy mô có thể cho phép thực hiện một chiến lược tập trung. Nguyên nhân thứ hai để việc tập trung vào phân khúc mới sẽ khả thi chính là phân khúc tăng trưởng đủ để doanh nghiệp vượt qua những chi phí cố định khi phục vụ phân khúc này. Thứ ba là doanh nghiệp khai thác được mối tương quan qua lại với những ngành khác để vượt qua ngưỡng quy mô cần thiết để phục vụ phân khúc. Cuối cùng, một phân khúc có thể là khả thi nếu như doanh nghiệp theo đuổi nó trên toàn cầu, sử dụng sản lượng tại nhiều quốc gia để vượt qua lợi ích kinh tế theo quy mô. Đây là trường hợp

https://thuviensach.vn

mà doanh nghiệp theo đuổi mối tương quan về vị trí địa lý.

Các doanh nghiệp có thể "chiếm nước tiên" với những chiến lược tập trung bằng cách nhận ra những phối hợp phân khúc mới hoặc xác định những cơ hội để làm cho phân khúc mới trở nên khả thi. Những sút giảm trong lợi ích kinh tế theo quy mô gần đây đã xuất hiện trong một vài công nghệ, kể cả sản xuất và thiết kế với sự tham gia của máy tính. Những điều này cùng với khả năng khai thác mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh (xem chương 9) và cạnh tranh toàn cầu sẽ tiếp tục tạo ra những cơ hội cho các chiến lược tập trung mới mẻ trong tương lai.

<-> Tính bền vững của một chiến lược tập trung

Tôi đã trình bày việc làm thế nào để doanh nghiệp có thể chọn lựa một phân khúc hoặc một nhóm các phân khúc để tập trung vào đó, dựa trên sự hấp dẫn của các phân khúc và mối tương quan qua lại giữa chúng. Vấn đề sau cùng trong việc chọn lựa một chiến lược tập trung chính là tính bền vững của chiến lược trước các

https://thuviensach.vn

đối thủ cạnh tranh. Tính bền vững này được xác định bởi ba yếu tố:

- *Tính bền vững trước những đối thủ có mục tiêu rộng* . Độ lớn và tính bền vững của lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ chiến lược tập trung so với những đối thủ có mục tiêu rộng hơn.
- *Tính bền vững trước sự bắt chước* . Những rào cản di động ngăn không cho bắt chước theo chiến lược tập trung hoặc ngăn không cho đối thủ … tập trung hơn mình (có mục tiêu hẹp hơn).
- *Tính bền vững trước những phân khúc thay thế* . Rủi ro mà người mua bị lôi kéo sang những phân khúc khác mà tại đó doanh nghiệp có chiến lược tập trung không phục vụ.

TÍNH BỀN VỮNG TRƯỚC NHỮNG ĐỐI THỦ CÓ MỤC TIÊU RỘNG

Những đối thủ có mục tiêu rộng có thể đã từng cạnh tranh tại phân khúc của doanh nghiệp có chiến lược tập trung, hoặc là những đối thủ mới có tiềm năng xâm nhập vào phân khúc để mở rộng cơ sở hiện có của họ. Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có chiến lược tập

https://thuviensach.vn

trung trước một đối thủ có mục tiêu rộng hơn thay đổi tùy thuộc vào:

- mức độ dàn xếp mà đối thủ có mục tiêu rộng phải giải quyết khi đồng thời phục vụ phân khúc của doanh nghiệp có chiến lược tập trung và phục vụ những phân khúc khác
- lợi thế cạnh tranh của việc chia sẻ những hoạt động giá trị với nhiều phân khúc mà tại đó đối thủ có mục tiêu rộng đang hoạt động

Chuỗi giá trị của doanh nghiệp có chiến lược tập trung *càng khác biệt* so với chuỗi giá trị cần có để phục vụ những phân khúc khác, thì chiến lược tập trung càng bền vững. Ví dụ, trong ngành máy điều hòa nhiệt độ tại Hoa Kỳ và châu Âu, các kênh phân phối phục vụ thị trường dân dụng và thương mại được tách rời với kênh phục vụ thị trường công nghiệp. Tuy nhiên, tại các quốc gia Mỹ Latin, châu Á và Trung Đông, các kênh phân phối có xu hướng cung cấp toàn bộ dòng sản phẩm này. Như vậy, chiến lược tập trung có thể thành công và bền vững tại Hoa Kỳ và châu Âu hơn là tại những khu vực khác trên thế giới, bởi vì những doanh nghiệp có chiến lược tập trung có thể điều chỉnh chuỗi giá trị theo kênh

https://thuviensach.vn

phân phối chuyên dụng cho những phân khúc mục tiêu của mình. Chiến lược tập trung sẽ bền vững hơn khi nhu cầu của người mua tại phân khúc mục tiêu *khác biệt và đáng chú ý* hơn những phân khúc khác.

Những vấn đề của Royal Crown trong ngành nước giải khát không cồn là minh chứng cho những nguyên lý này. Royal Crown tập trung vào cola, khác với Coke và Pepsi cung cấp một dòng sản phẩm nước giải khát rộng khắp với những hương vị khác nhau. Chỉ cung cấp hương cola sẽ không yêu cầu phải khác biệt nhiều trong chuỗi giá trị như khi cung cấp một dòng sản phẩm rộng hơn. Nhu cầu và hành vi mua của người mua sản phẩm cola sẽ không quá khác biệt so với những sản phẩm giải khát có hương vị khác, nếu như không có sự ưu tiên giữa những lựa chọn. Ngược lại, cung cấp một dòng sản phẩm rộng sẽ tạo ra những lợi ích lớn khi chia sẻ những hoạt động trong sản xuất, phân phối và marketing. Do đó chiến lược tập trung của Royal Crown không dẫn đến lợi thế cạnh tranh trước những đối thủ có mục tiêu rộng, mà chỉ đem lại những bất lợi. Trong một tình huống khác, Mercedes trong ngành xe hơi đã có lợi thế lớn bằng chiến lược tập trung khi sử dụng một chuỗi giá trị được điều chỉnh cho phù hợp với

https://thuviensach.vn

yêu cầu riêng, cạnh tranh được với những đối thủ có mục tiêu rộng.

Cải tiến chiến lược của Mead trong ngành bao bì giấy minh họa cho việc những yếu tố nền móng cho tính bền vững của chiến lược tập trung có thể thay đổi như thế nào. Trong những năm cuối của thập niên 70, để phản ứng lại trước sự cạnh tranh khốc liệt bằng chi phí trong sản phẩm bao bì sản lượng cao, Mead đã chọn chiến lược tập trung nhằm vào những phân khúc sản lượng thấp và có giá trị cộng thêm cao. Tuy vậy, sang đầu thập niên 80, thiết bị gấp giấy liên tục được phát triển và vận hành nhanh hơn, đồng thời tốn ít thời gian lắp đặt. Điều này làm cho các đối thủ cạnh tranh với dòng sản phẩm rộng ngày càng có thể đáp ứng hiệu quả những đơn hàng nhỏ. Mead buộc phải thay đổi chiến lược tập trung của mình và phục vụ những phân khúc rộng hơn, đồng thời đầu tư cho các thiết bị mới. Trong trường hợp này, chuỗi giá trị cần có để phục vụ các phân khúc mục tiêu của Mead sẽ ít khác biệt so với chuỗi giá trị cần có để phục vụ một cách hiệu quả các phân khúc sản lượng cao.

Tính bền vững của một chiến lược tập trung sẽ bị xói mòn nếu những khác biệt của một

https://thuviensach.vn

phân khúc so với những phân khúc khác giảm sút theo thời gian, nếu những thay đổi công nghệ làm giảm chi phí dàn xếp để phục vụ nhiều phân khúc hoặc làm gia tăng khả năng khai thác được các mối tương quan qua lại (xem Chương 9), hoặc nếu một chuỗi giá trị được điều chỉnh cho phân khúc sẽ quá tốn kém so với chuỗi giá trị chuẩn. Do đó, việc chọn lựa những phân khúc nào để tập trung sẽ bao hàm yếu tố năng động rất quan trọng, thể hiện sự đánh đổi giữa những lợi thế của việc tập trung vào một phân khúc đặc trưng với những thuận lợi từ việc chia sẻ khi cạnh tranh tại nhiều phân khúc.

TÍNH BỀN VỮNG TRƯỚC SỰ BẮT CHƯỚC

Loại rủi ro thứ hai mà một doanh nghiệp có chiến lược tập trung phải đối mặt là việc doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp khác sẽ chọn lựa chiến lược tập trung tương tự. Đó có thể là một đối thủ mới trong ngành hoặc một đối thủ đã tham gia cạnh tranh nhưng nay không hài lòng với chiến lược hiện tại của mình. Tính bền vững của chiến lược tập trung trước những sự bắt chước này đặt nền móng trên độ bền vững của lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp có chiến lược tập trung đã có, được phân tích với những khái niệm như đã trình bày trong chương 3 và 4. Những rào cản di động ngăn cản sự bắt chước một chiến lược tập trung là: lợi ích kinh tế theo quy mô, khác biệt hóa, sự trung thành của kênh phân phối và/hoặc những rào cản khác đặc thù của chiến lược tập trung. Theo đó, độ cao của các rào cản phụ thuộc vào cấu trúc của từng phân khúc riêng biệt. Ví dụ, để bắt chước chiến lược tập trung vào sản phẩm máy photocopy cao cấp của Kodak, người ta phải vượt qua những rào cản từ công nghệ độc quyền cũng như vấn đề

https://thuviensach.vn

lợi ích kinh tế theo quy mô khi thiết lập nghiệp vụ bán hàng và mạng lưới dịch vụ trong nội bộ doanh nghiệp.

Kích thước của một phân khúc có thể tác động đến nguy cơ bị bắt chước chiến lược tập trung. Trong một phân khúc nhỏ, lợi ích kinh tế khiêm tốn theo quy mô cũng có thể là đáng chú ý nếu những lợi ích này không được bù đắp lại bởi những mối tương quan qua lại, và những đối thủ không quan tâm đến việc tham gia phân khúc. Ngược lại, trong một ngành đang phát triển, những khả năng bị bắt chước chiến lược tập trung hoặc bị các đối thủ khác "tập trung cao hơn" trong những phân khúc hẹp hơn là ngày càng lớn. Ví dụ, trong ngành công nghệ thông tin đang phát triển rất nhanh, việc tập trung cao độ hơn trở nên rất phổ biến với những doanh nghiệp phát triển mạnh cơ sở dữ liệu cho các nhóm người mua mục tiêu hẹp hơn.

https://thuviensach.vn

TÍNH BỀN VỮNG TRƯỚC CÁC PHÂN KHÚC THAY THẾ

Yếu tố quyết định cuối cùng cho tính bền vững của một chiến lược tập trung là rủi ro từ các phân khúc thay thế. Một chiến lược tập trung vào một phân khúc sẽ dễ bị suy yếu khi phân khúc này không còn tồn tại nữa. Đây có thể là kết quả của những thay đổi trong môi trường, công nghệ hoặc hành vi của các đối thủ cạnh tranh. Rủi ro từ các phân khúc thay thế được phân tích theo cách tương tự như phân tích sản phẩm thay thế (xem Chương 8). Phân khúc thay thế có thể bị ảnh hưởng bởi các đối thủ cạnh tranh, cũng như những sản phẩm thay thế tại cấp độ ngành, có khi còn hơn thế nữa. Các đối thủ thường cố gắng dịch chuyển nhu cầu tại các phân khúc của doanh nghiệp có chiến lược tập trung, bằng những kỹ thuật như marketing, phát triển công nghệ, thậm chí là

https://thuviensach.vn

“vận động hành lang” để có được các tiêu chuẩn của chính phủ và làm ảnh hưởng xấu đến các điều kiện trong phân khúc đó. Khi doanh nghiệp có chiến lược tập trung phải đối mặt với những đối thủ đang phục vụ những phân khúc rộng hơn, rủi ro xuất hiện từ công tác quảng cáo và những hoạt động marketing khác của các đối thủ đó có thể tạo nên thái độ của người mua và lôi kéo người mua ra khỏi phân khúc của doanh nghiệp.

<-> Những cái bẫy và những cơ hội cho các doanh nghiệp có chiến lược tập trung và các đối thủ có mục tiêu rộng

Có nhiều “bài học quý” khi phân tích những doanh nghiệp có chiến lược tập trung và những đối thủ có mục tiêu rộng:

https://thuviensach.vn

Những chiến lược tập trung thành công đều có liên quan đến các chi phí dàn xếp . Tập trung vào một hoặc một nhóm phân khúc thì chưa đủ để đạt được lợi thế cạnh tranh. Những phân khúc đã được chọn phải liên quan đến những người mua với những nhu cầu khác biệt nhau, hoặc đòi hỏi cần có một chuỗi giá trị khác biệt so với chuỗi giá trị phục vụ những phân khúc khác. Phân khúc của doanh nghiệp có chiến lược tập trung sẽ khác với những phân khúc khác, điều này dẫn đến việc các đối thủ có mục tiêu rộng không đạt được sự tối ưu hóa đồng thời tại nhiều phân khúc và tạo ra nguồn gốc cho lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp có chiến lược tập trung.

Việc xác định phương pháp mới để phân khúc một ngành có thể là một cơ hội lớn . Một ma trận phân khúc ngành được xây dựng đúng đắn sẽ cho thấy những phân khúc mà hành vi của

https://thuviensach.vn

các đối thủ hiện tại chưa phản ánh. Với việc xác định phương pháp mới để phân khúc ngành, một doanh nghiệp có thể tự thiết kế cho mình một chiến lược tập trung xoay quanh một chủng loại sản phẩm, nhóm người mua, kênh phân phối hoặc phân vùng địa lý mà trước đây chưa được nhận ra là một phân khúc với những khác biệt về cấu trúc hoặc chuỗi giá trị. Những khác biệt này mang hàm ý rằng một phân khúc mới cần một chiến lược và một chuỗi giá trị khác biệt, và những đối thủ khi phục vụ phân khúc này đồng thời với những phân khúc khác sẽ không thể cùng lúc tối ưu hóa.

Doanh nghiệp nhìn thấy trước được một phân khúc mới thường có thể tiên phong đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Ví dụ, Federal Express nhìn thấy giao những gói hàng nhỏ trong một đêm là một phân khúc, mà chưa đối thủ nào tập trung vào khai thác. Họ đã thiết kế một chiến lược xoay quanh phân khúc này với

https://thuviensach.vn

việc định hình lại chuỗi giá trị và đã đạt được những lợi thế lớn trước các đối thủ chỉ phục vụ phân khúc này như một phần trong chiến lược rộng khắp. Tương tự như vậy, Century 21 là doanh nghiệp đầu tiên nhận ra phân khúc trên phạm vi toàn quốc trong ngành môi giới địa ốc.

Nhắm đến mục tiêu rộng sẽ không nhất thiết dẫn đến lợi thế cạnh tranh nếu có nhiều các phân khúc trong ngành . Một đối thủ có mục tiêu rộng cần phải đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững khi họ cạnh tranh trong nhiều phân khúc nếu như họ muốn có lợi nhuận trên mức trung bình. Những lợi thế này thường xuất phát từ mối tương quan qua lại giữa các phân khúc. Một chiến lược chi phí tối ưu cần dựa trên việc giành được vị thế chi phí thấp thông qua quy mô và những lợi thế khác khi cạnh tranh trong nhiều phân khúc. Một chiến lược khác biệt hóa sẽ dựa trên việc giành được sự độc nhất khi

https://thuviensach.vn

đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết và điều này được đánh giá cao tại nhiều phân khúc. Nếu không có những lợi thế cạnh tranh thực sự, những khác biệt về cấu trúc giữa các phân khúc thường sẽ làm cho các đối thủ có mục tiêu rộng bị "kẹt giữa dòng".

Những doanh nghiệp có mục tiêu rộng thường phục vụ quá nhiều phân khúc . Một doanh nghiệp nhắm đến mục tiêu chiến lược quá rộng sẽ có thể gặp phải những rủi ro khi không thể cùng lúc tối ưu hóa, bị suy yếu trước những đối thủ có chiến lược tập trung. Giảm số lượng các phân khúc mà doanh nghiệp phục vụ có thể sẽ làm tăng sức mạnh và khả năng sinh lợi với việc loại trừ ra những phân khúc không hấp dẫn. Doanh nghiệp có mục tiêu rộng cần xem xét có cần rút ra khỏi những phân khúc mà tại đó:

https://thuviensach.vn

- doanh nghiệp chỉ có ít lợi thế từ mối tương quan qua lại với những phân khúc khác
- doanh nghiệp buộc phải điều chỉnh toàn bộ chiến lược để phục vụ cho phân khúc đó
- phân khúc là không hấp dẫn về cấu trúc
- doanh số và tiềm năng phát triển của phân khúc bị hạn chế
- những điều kiện để phòng thủ không cần có trong phân khúc để ngăn cản các đối thủ cạnh tranh

Những phân khúc thích hợp và chiều rộng của mục tiêu cần phải được liên tục đánh giá . Những phân khúc có ý nghĩa chiến lược trong ngành sẽ phát triển theo thời gian do những thay đổi trong hành vi của người mua, do sự xuất hiện của những nhóm người mua mới, và công nghệ làm thay đổi mối tương quan qua lại giữa các phân khúc. Theo đó, chọn lựa phạm vi

https://thuviensach.vn

cạnh tranh trong một ngành cần phần được liên tục xem xét lại. Doanh nghiệp nên đương nhiên coi rằng sự phân khúc trong quá khứ là có ý nghĩa, mặc dù sự phân khúc này tự nó đã có xu hướng phai mờ dần trong tâm trí các nhà quản lý. Xem xét chọn lựa những phân khúc mang tính chất bất di bất dịch, không thay đổi sẽ dẫn đến những thảm họa chiến lược.

Công nghệ mới sẽ thay đổi những giả định cũ về phân khúc. Công nghệ mới, nhất là hệ thống vi điện tử và thông tin, đã tạo ra những cơ hội cho cả chiến lược tập trung lẫn chiến lược mục tiêu rộng theo cách mới. Sự linh hoạt trong sản xuất, logistics và những hoạt động giá trị khác làm cho những doanh nghiệp có mục tiêu rộng có thể điều chỉnh sao cho phù hợp với các phân khúc, trong khi đó vẫn duy trì được chuỗi giá trị ban đầu. Điều này giảm các cơ hội cho chiến lược tập trung bền vững tại một số

https://thuviensach.vn

ngành. Cùng lúc đó, sự cải tiến công nghệ làm cho việc điều chỉnh chiến lược theo các phân khúc mới trở nên khả thi. Ví dụ, thiết kế với sự trợ giúp của máy tính làm giảm bớt chi phí thiết kế các chủng loại sản phẩm mới. Doanh nghiệp cần rất chú ý đến việc làm thế nào mà những công nghệ mới có thể "đánh thức" những lập luận truyền thống về mục tiêu tập trung và mục tiêu rộng trong các ngành.

Phân khúc ngành và sự xác định ngành

Xác định, hay "vẽ ra" biên giới của ngành luôn luôn là một vấn đề mang tính cấp độ. Những khác biệt về cấu trúc và chuỗi giá trị giữa các loại sản phẩm và người mua sẽ cho thấy một định nghĩa "hẹp" hơn cho một ngành nào đó. Theo đó phân khúc ngành là một công

https://thuviensach.vn

cụ để nghiên cứu ngành theo một định nghĩa hẹp hơn thông qua việc nhìn ra được những cấu trúc hỗn tạp bên trong một ngành. Mối tương quan qua lại giữa các phân khúc và các đơn vị kinh doanh (Chương 9), trái lại, làm cho những định nghĩa về ngành trở nên "rộng" hơn.

Một định nghĩa thích hợp về ngành cần phải bao gồm tất cả những phân khúc và trong đó những tương quan qua lại giữa các phân khúc đó là mật thiết. Theo quan điểm chiến lược, những phân khúc có tương quan yếu với những phân khúc khác có thể được tách ra thành những ngành riêng biệt, và những ngành có liên quan nhau bằng mối tương quan qua lại mật thiết cũng có thể được xem là một ngành duy nhất.

Thực ra việc đặt biên giới ngành ở đâu không hẳn là quan trọng. Quan trọng là việc cả phân khúc và mối tương quan qua lại đều phải được nghiên cứu như là một phần của việc phân tích

https://thuviensach.vn

cấu trúc. Những phân tích này sẽ cho ta thấy được tất cả những yếu tố quyết định của lợi thế cạnh tranh có nguồn gốc từ từ phạm vi cạnh tranh.

---

[1]- *Những chiến lược tập trung đã được trình bày trong Chương 1.*

[2]- *Trong toàn bộ quyển sách này, thuật ngữ "sản phẩm" được sử dụng để mô tả cả sản phẩm lẫn dịch vụ. Trong nhiều ngành sản xuất ra sản phẩm, vẫn có những dịch vụ là một phần của đề nghị chào bán và những dịch vụ này cũng quan trọng cho việc phân khúc. Những nguyên lý để phân tích sản phẩm và dịch vụ cho mục đích phân khúc là tương tự nhau.*

https://thuviensach.vn

[3]- *Chương 12 trình bày những vấn đề chiến lược khi gộp chung những sản phẩm cụ thể khác nhau và bán chúng theo một gói, nhiều doanh nghiệp thực hiện việc này nhưng không hiểu biết rõ.*

[4]- *Như chúng ta nhận thấy, phân khúc ngành đi từ những đặc trưng cơ bản của các sản phẩm và người mua trong ngành, bất kể những chiến lược hiện hữu của doanh nghiệp. Những nhóm chiến lược (xem Chiến lược Cạnh tranh, Chương 7) là kết quả của những khác biệt trong các chiến lược của doanh nghiệp, một khía cạnh của nội dung này có thể là những phân khúc khác nhau mà doanh nghiệp đang phục vụ. Theo đó, phân khúc ngành là bộ phận cấu thành để phân tích các nhóm chiến lược.*

https://thuviensach.vn

[5]- *Nguy cơ từ các sản phẩm thay thế và nguy cơ từ các đối thủ mới tại các phân khúc có xu hướng cao hơn là so với tổng thể ngành, bởi vì những loại sản phẩm khác thường là sự thay thế cho một loại sản phẩm hiện có và những đối thủ hoạt động trong các phân khúc khác thường là các đối thủ mới được đặt vào vị trí thuận lợi trong một phân khúc.*

[6]- *Vị trí địa lý của người mua phản ánh tầm quan trọng của phạm vi địa lý, đã được đĩnh nghĩa trong Chương 2. Từ thực tế phát sinh, phạm vi trong một ngành và phạm vi địa lý được phân tích nhiều nhất trong việc phân khúc.*

[7]- *Chương 12 trình bày chi tiết những vấn đề chiến lược liên quan đến gom nhóm các sản*

https://thuviensach.vn

phẩm thành gói .

[8]_- *Để có kết quả khảo sát đúng đắn, xem thêm Moriarty (1983). Bonoma và Shapiro (1984) trình bày một phân tích rất hữu ích về phân khúc thị trường ngành công nghiệp và những hàm ý cho chiến lược marketing.*

[9]_- *Những người làm marketing đã đề xuất nhiều cách thức có liên quan khác để phân khúc những người tiêu dùng, chẳng hạn như cá tính hoặc lòng trung thành. Xem thêm Kotler (1980) để tìm hiểu thêm về khảo sát này.*

[10]_- *Mức độ tương quan trong một ngành và giữa các ngành giúp xác định biên giới chiến lược của những ngành riêng biệt.*

https://thuviensach.vn

[11] - *Người ta có thể làm rõ những khác biệt giữa vị thế mạnh và vị thế yếu trong mỗi phân khúc.*

https://thuviensach.vn

8 Sự thay thế

Mọi ngành đều phải đối mặt với sự thay thế. Sự thay thế là một quá trình trong đó một sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế cho một sản phẩm hoặc dịch vụ khác trong việc thực hiện một chức năng đặc trưng hoặc các chức năng cho người mua. Việc phân tích sự thay thế được áp dụng tương tự như nhau cho cả các sản phẩm và các quy trình, bởi có những nguyên tắc tương đương chi phối sự chọn lựa của người mua để làm theo một cách mới tại bất cứ đâu trong chuỗi giá trị. Sự thay thế là một trong năm nguồn áp lực xác định khả năng sinh lợi của một ngành, vì nguy cơ từ sự thay thế đặt ra mức giá trần cho ngành này. Cùng lúc đó, sự thay thế đóng vai trò nổi bật trong việc xác định ngành và yêu cầu của doanh nghiệp. Sự xâm nhập thị trường đến các khu vực hoặc khách hàng mới để ngăn cản những sản phẩm thay thế là một nguyên nhân chính làm cho các ngành nghề và các doanh nghiệp phát triển, còn sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế là lý do làm cho ngành nghề và doanh nghiệp suy thoái. Sự thay thế cũng gắn bó chặt chẽ với phạm vi cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành, vì nó làm mở rộng hoặc thu hẹp phạm vi các phân khúc trong ngành đó.

Làm thế nào để doanh nghiệp có thể phòng thủ hiệu quả nhất trước những sản phẩm thay thế? Đâu là chiến lược tốt nhất để thúc đẩy sự thay thế khi doanh nghiệp muốn tấn công? Đây là những vấn đề quan trọng trong chiến lược cạnh tranh tại nhiều ngành nghề. Chương này sẽ trình bày một khung mẫu phân tích sự thay thế và giải quyết những vấn đề trên. Trước tiên, tôi sẽ xem xét làm thế nào để xác định những sản phẩm thay thế, một bước quan trọng nhưng lại khó nhận thấy khi phân tích sự thay thế. Tiếp đến, tôi sẽ trình bày tính kinh tế của sự thay thế, điều này xác định nguy cơ của một sản phẩm thay thế và tạo nền móng cho những dịch chuyển chiến lược để tác động đến sản phẩm thay thế đó. Sau đó, tôi sẽ phác họa những thay đổi theo thời gian của nguy cơ từ sản phẩm thay thế. Với những cơ sở trên đây, tôi sẽ xác định được những yếu tố ảnh hưởng đến lộ trình của sự thay thế. Sự thay thế diễn ra theo nhiều cách thức đặc trưng và nhận ra những cách thức này là rất quan trọng

https://thuviensach.vn

trong cả việc đánh giá tầm ảnh hưởng của nguy cơ lẫn dự đoán sự xâm nhập của sản phẩm thay thế. Sau cùng, tôi trình bày những hàm ý chiến lược của khung mẫu phân tích cho chiến lược phòng thủ và chiến lược tấn công sản phẩm thay thế. Những thảo luận được trình bày về sự thay thế tại cấp độ ngành (ví dụ như sợi carbon thay thế cho titan và nhôm) nhưng những nguyên tắc cơ bản vẫn có thể áp dụng cho sự thay thế một sản phẩm này bằng một sản phẩm khác.

Xác định những sản phẩm thay thế

Bước đầu tiên của việc phân tích sự thay thế là xác định những sản phẩm thay thế mà một ngành phải đối mặt. Đây có vẻ như một nhiệm vụ rõ ràng và khá đơn giản, nhưng trong thực tế lại thường khó thực hiện. Xác định những sản phẩm thay thế đòi hỏi phải tìm kiếm những sản phẩm và dịch vụ thực hiện được chức năng hoặc các chức năng tương tự như sản phẩm của ngành, chứ không chỉ là tìm kiếm những sản phẩm có hình thức tương tự. Xe tải rất khác biệt so với tàu hỏa, nhưng cả hai đều thực hiện một chức năng tổng quát tương tự nhau cho người mua – đó là vận chuyển hàng hóa từ điểm này đến điểm khác. [1]

Chức năng mà một sản phẩm thực hiện sẽ phụ thuộc vào vai trò của sản phẩm đó trong chuỗi giá trị của người mua. Người mua sử dụng sản phẩm trong một hoặc nhiều hoạt động của mình – ví dụ, xe tải hoặc tàu hỏa đều được sử dụng trong hoạt động logistics đầu vào và đầu ra, còn ván trượt tuyết là một phần trong hoạt động giải trí của người mua vào mùa đông. Như đã trình bày trong Chương 4, một sản phẩm thường ảnh hưởng đến cả hoạt động giá trị của người mua mà sản phẩm được sử dụng tại đó, lẫn nhiều hoạt động giá trị khác. Ví dụ, một thiết bị trong một sản phẩm sau khi qua những hoạt động logistics đầu vào sẽ được lưu giữ tại khâu tồn kho trước khi được sử dụng, sau đó nó phải được chăm sóc tại khâu hậu mãi. Tương tự như vậy, tã lót cho trẻ em không chỉ đơn giản là dùng cho các em bé, mà còn phải do cha mẹ mặc cho các em, giặt sạch nếu là loại có thể sử dụng lại, được mua và cất giữ. Mọi tác

https://thuviensach.vn

động của sản phẩm lên người mua đều liên quan đến việc xác định những sản phẩm thay thế và hoạt động của chúng. Cuối cùng, hoạt động giá trị mà sản phẩm được sử dụng tại đó có thể kết nối với những hoạt động khác thông qua các mối liên kết. Ví dụ, độ chính xác của một bộ phận có thể ảnh hưởng đến nhu cầu phải điều chỉnh sản phẩm sau khi đã bán. Những liên kết tác động đến sản phẩm cũng có thể ảnh hưởng đến sự thay thế, bởi vì chúng thường tạo ra khả năng khám phá những phương pháp mới để kết hợp những hoạt động lại với nhau.

Trong hình thức thay thế giản đơn nhất, một sản phẩm thay thế cho một sản phẩm khác trong việc thực hiện cùng một chức năng trong chuỗi giá trị của người mua. Chẳng hạn, xét trường hợp của các bộ phận sứ thay cho các bộ phận kim loại trong động cơ. Mặc dù đây là sự thay thế trực tiếp nhưng vẫn có những liên kết (linkage). Bộ phận sứ có thể đòi hỏi phải được vận hành theo cách khác chẳng hạn. Ngay trong việc thay thế giản đơn, việc xác định được chức năng của sản phẩm trong chuỗi giá trị một cách tổng thể là rất quan trọng – tức xác định sản phẩm đó "làm gì" quan trọng hơn là "làm như thế nào". Chức năng tổng quát của một sản phẩm thường khá rộng, nhất là đối với hàng tiêu dùng. Nhà sản xuất ván trượt tuyết dốc bằng kim loại phải đối mặt với sự thay thế không những từ sản phẩm ván trượt epoxy hoặc ván trượt sợi thủy tinh, mà còn phải đối mặt với sự thay thế từ sản phẩm ván dùng cho trượt tuyết bãi (cross–country skis), những dụng cụ thể thao mùa đông khác, những sản phẩm khác dành cho giải trí trong mùa đông, và việc người mua sử dụng nhiều thời gian giải trí trong mùa hè hơn là mùa đông. Chức năng tổng quát được định nghĩa rộng của ván trượt tuyết kim loại là dùng cho giải trí. Chức năng của sản phẩm trong ngành càng được thể hiện tổng quát thì số lượng các sản phẩm thay thế tiềm năng càng lớn.

Trong những hình thức thay thế phức tạp hơn, sản phẩm thay thế thực hiện chức năng trong phạm vi khác biệt so với sản phẩm ban đầu và/hoặc tác động đến những hoạt động của người mua theo cách thức khác biệt. Ví dụ, trường hợp xe tải thay thế cho tàu hỏa thì việc xếp dỡ hàng hóa, đóng gói và kích thước lô hàng có thể rất khác biệt mặc dù cả xe và tàu đều thực hiện chức năng vận tải. Sản phẩm thay thế cũng có thể thực hiện *các chức năng trong phạm vi*

https://thuviensach.vn

rộng hơn hoặc hẹp hơn so với sản phẩm ban đầu của ngành. Ví dụ, máy xử lý văn bản không chỉ là sản phẩm thay thế cho các chức năng của máy đánh chữ mà còn cho các chức năng khác như tính toán và sao chép số lượng thấp; bơm nhiệt có thể làm nóng và làm mát trong khi hệ thống truyền thống chỉ có thể làm nóng; tã lót dùng một lần rồi bỏ đã loại trừ nhu cầu giặt lại tã. Ngược lại, chiếc lò làm bánh quế thực hiện ít chức năng hơn lò nướng, và một người bán lẻ chuyên dụng chỉ bán một dòng sản phẩm như một tập hợp con của sản phẩm nhiều loại trong cửa hàng lớn. Tiếp theo, để xác định những sản phẩm thay thế thì người ta cần phải tính luôn đến cả những sản phẩm có thể thực hiện những chức năng cộng thêm so với những chức năng ban đầu của sản phẩm trong ngành, cũng như những sản phẩm có thể thực hiện một chức năng chính yếu nào đó trong số những chức năng của sản phẩm ban đầu.

Bởi vì một sản phẩm thay thế cũng có thể thực hiện các chức năng trong phạm vi rộng hơn hoặc hẹp hơn so với sản phẩm ban đầu, những chuỗi thay thế cho một sản phẩm có thể đi theo nhiều hướng khác nhau. Ví dụ, các chức năng của đường đua bao gồm cả cá cược lẫn giải trí. Những sản phẩm thay thế cho chức năng cá cược là sòng bạc, cá cược bên ngoài đường đua, và qua những người trung gian cá cược; còn sự thay thế cho chức năng giải trí là nhiều hình thức khác như phim ảnh, sách, thể thao… Sản phẩm càng thực hiện nhiều chức năng trong chuỗi giá trị của người mua thì càng có nhiều chuỗi thay thế.

Người ta thường nghĩ đến các sản phẩm thay thế theo hướng những sản phẩm khác biệt, nhưng trong nhiều ngành thường có ít nhất bốn lựa chọn khác có thể xem xét như sản phẩm thay thế theo nghĩa rộng. Thứ nhất là khi *người mua không mua bất cứ gì* để thực hiện các chức năng, đây là hình thức cao nhất của sự thay thế trong phạm vi chức năng hẹp. Ví dụ, trong ngành đồng hồ nước, sản phẩm thay thế chính yếu nhất là việc… không cần đo lường lượng nước tiêu thụ! Tương tự như vậy, Morton-Norwich – nhà sản xuất muối hàng đầu tại Hoa Kỳ – bị đe doạ từ những vấn đề tác động đến sức khỏe của natri và bị sút giảm sản lượng tiêu thụ.

Sự thay thế tiềm năng thứ hai là việc giảm mức độ sử dụng cần có của sản phẩm để thực hiện chức năng. Ví dụ, trong ngành nhôm, những hộp thức uống

https://thuviensach.vn

yêu cầu mỏng hơn và do đó ít nhôm hơn. Tương tự như vậy, trong ngành khoan dầu trên biển, kỹ thuật khoan định hướng mới và đo lường độ sâu trong quy trình khoan hứa hẹn sự cắt giảm thời gian khoan cần thiết.

Sự thay thế thứ ba mà người ta thường không chú ý là những *sản phẩm đã qua sử dụng, các sản phẩm được tái chế hoặc tân trang* . Ví dụ, trong ngành nhôm, có lẽ sự thay thế đe doạ nhiều nhất những nhà sản xuất nhôm sơ cấp chính là nhôm thứ cấp (nhôm tái chế). Sự tiêu thụ nhôm tái chế đã tăng nhanh tại Hoa Kỳ và cả Nhật Bản. Những sản phẩm đã qua sử dụng cũng là sản phẩm thay thế quan trọng trongnhững ngành sản xuất hàng lâu bền, như là xe hơi và các phương tiện giải trí chẳng hạn. Sản phẩm tân trang lại cũng là sản phẩm thay thế đáng chú ý trong ngành thiết bị động cơ máy bay, còn những bộ phận động cơ được sửa chữa và sơn lại chính là mối đe doạ những phụ tùng mới.

Sản phẩm thay thế tiềm năng cuối cùng là do người mua tự thực hiện các chức năng trong nội bộ của họ, hoặc *tích hợp lùi* . Ví dụ, sự thay thế quan trọng trong nhiều ngành phân phối là việc người mua tự mua trực tiếp từ nhà sản xuất và thực hiện ngay trong nội bộ của họ các chức năng của kênh phân phối. Hoặc trong ngành bảo hiểm tài sản và tai nạn, người mua có thể tự bảo hiểm hoặc xây dựng nên một đơn vị thành viên độc quyền bảo hiểm cho mình.

Tùy theo mỗi phân khúc trong ngành mà có những sự thay thế khác nhau (xem Chương 7). Những người mua khác nhau sử dụng sản phẩm theo những cách khác biệt nhau và do đó họ cũng đánh giá các chức năng của sản phẩm khác nhau. Ví dụ, tại đường đua, vài người mua sẽ đến để thưởng ngoạn quang cảnh với bạn bè trong một buổi chiều, còn những người khác lại bỏ nhiều thời gian tại quầy cá cược hoặc nghiên cứu bảng tư vấn tỷ lệ cá cược. Theo đó những sản phẩm thay thế cũng khác biệt tùy theo người mua hoặc phân khúc người mua. Tương tự như vậy, những chủng loại sản phẩm khác nhau được sử dụng theo cách khác nhau và chúng phải đối mặt với những sản phẩm thay thế khác nhau. Vì thế cơ cấu cho các sản phẩm thay thế thay đổi tùy theo mỗi phân khúc ngành, và sản phẩm thay thế có tính đe doạ nhiều nhất cho doanh nghiệp sẽ thay đổi tùy theo sự thay đổi trong phân khúc nào mà sản phẩm đó thực sự phục vụ.

https://thuviensach.vn

Nhiều sự thay thế có thể đồng thời diễn ra. Ví dụ, trong ngành trò chơi điện tử video game, các game được lập trình với các băng từ có thể thay đổi (replaceable software catridge) sẽ thay thế cho những game đã ấn định và không thay đổi được, cùng lúc đó các máy tính cá nhân (mà các chương trình trò chơi có thể hoạt động trong đó) lại thay thế cho các game được lập trình nói trên. Nhiều sự thay thế có liên quan đến việc mở rộng hoặc thu hẹp các chức năng của sản phẩm, như trình bày trong ví dụ này.

Các sự thay thế tương tác nhau trong việc tạo lập nên mức độ thay thế tổng quát trong ngành và dẫn đến những kết quả "khác thường" không theo như đánh giá của trực giác. Ví dụ, aspartame là chất làm ngọt nhân tạo ít calorie thay thế cho saccharin. Cả aspartame và saccharin đều là sản phẩm thay thế cho đường. Nhiều người quan sát đã mong đợi sự thành công của aspartame để gia tăng chứ không phải làm giảm bớt nhu cầu về saccharin trong thời gian ngắn, bởi aspartame mở rộng thị trường cho các chất làm ngọt nhân tạo nhanh hơn việc chúng thay thế cho saccharin. Trong trường hợp này thì những sản phẩm thay thế đi sau lại tạo thuận lợi cho các sản phẩm trước đó. Tuy nhiên tình huống ngược lại vẫn xảy ra, sự thành công hoặc thất bại của sản phẩm thay thế đầu tiên có thể tạo thuận lợi (hoặc bất lợi) cho sản phẩm thay thế tiếp theo.

Ngay khi một ngành không phải đối mặt với sản phẩm thay thế trực tiếp nào, thì ngành đó vẫn có thể bị ảnh hưởng bởi sự thay thế nếu có nguy cơ thay thế xuôi dòng khi sản phẩm của người mua phải đối mặt với sự thay thế. Ví dụ, động cơ diesel và động cơ xăng là những sản phẩm đang thay thế lẫn nhau quyết liệt trong ngành xe tải hạng trung, và động cơ diesel đã thay thế nhiều cho động cơ xăng đối với ngành xe tải nặng. Nếu động cơ diesel thắng thế, nhu cầu cho các bộ phận trong động cơ xăng sẽ giảm sút, mặc dù các bộ phận đó không phải trực tiếp đối mặt với nguy cơ của sự thay thế. Sự thay thế xuôi dòng có thể diễn ra khi sản phẩm của người mua phụ thuộc vào việc bán các sản phẩm bổ sung đang bị đe doạ thay thế. Ví dụ, nếu lò vi sóng thay thế các lò nướng truyền thống, thì cả các nhà sản xuất các bộ phận của lò nướng truyền thống lẫn các nhà sản xuất dụng cụ nấu ăn (cookware) cho loại lò này cũng sẽ

https://thuviensach.vn

bị ảnh hưởng xấu. Trong việc thay thế xuôi dòng, người mua sẽ không còn nhu cầu thực hiện các chức năng trong sản phẩm của doanh nghiệp nữa.

Sự thay thế xuôi dòng có thể vừa làm giảm nhu cầu của ngành, vừa thay đổi hành vi của người mua. Nguy cơ từ thay thế xuôi dòng sẽ thường được chuyển sang các nhà cung cấp dưới hình thức của mức độ nhạy cảm về giá cao hơn. Điều này cũng có thể làm cho người mua tìm kiếm sự trợ giúp từ nhà cung cấp để giải quyết các nguy cơ thông qua các cải tiến trong sản phẩm của nhà cung cấp hoặc những hoạt động khác làm nâng cao sự khác biệt hóa hay hạ thấp chi phí của người mua.

Số lượng các sản phẩm thay thế cho một sản phẩm ban đầu sẽ rất khác nhau tùy từng ngành. Những sản phẩm thay thế tiềm năng sẽ khác biệt trong việc chúng thay thế như thế nào và cấp độ của nguy cơ mà chúng đem lại. Trong phân tích sự thay thế, việc bắt đầu với danh sách dài nhất các sản phẩm thay thế tiềm năng là rất quan trọng, bởi vì doanh nghiệp có xu hướng không xem xét sản phẩm thay thế là nghiêm trọng và từ đó sẽ có những sơ hở.

Tính kinh tế của sự thay thế

Một sản phẩm thay thế cho một sản phẩm khác khi nó khuyến khích được người mua chuyển đổi và vượt qua các chi phí hoặc những rào cản để chuyển đổi. Sự thay thế sẽ khuyến khích chuyển đổi nếu như nó đem lại nhiều giá trị tương đối so với giá cả cho người mua, hơn là những gì mà sản phẩm hiện đang được sử dụng mang lại. Tuy nhiên, chi phí chuyển đổi luôn xuất hiện bởi vì có sự xoá bỏ và định hình lại các hoạt động của người mua. Nguy cơ từ sự thay thế sẽ khác biệt tùy thuộc vào mức độ của sự khuyến khích chuyển đổi so với những chi phí chuyển đổi cần bỏ ra.

https://thuviensach.vn

Bên cạnh giá trị tương đối so với giá cả và chi phí chuyển đổi, cơ cấu của sự thay thế thường bị tác động bởi cái mà tôi gọi là xu hướng chuyển đổi của người mua. Khi đối mặt với sự khuyến khích thay thế với lợi ích kinh tế như nhau (equivalent economic inducements), người mua vẫn đánh giá sự thay thế đó theo những cách khác nhau.

Do đó, nguy cơ thay thế là một hàm số của ba biến số sau đây:

- Giá trị/giá cả tương đối của sản phẩm thay thế so với sản phẩm ban đầu
- Chi phí thay đổi
- Xu hướng chuyển đổi của người mua

Những nhìn nhận đơn giản về tính kinh tế sẽ làm lu mờ đi việc phân tích một cách tinh tế cần có để hiểu được sự thay thế đó. Những khuyến khích mà sự thay thế mang lại sẽ được đo lường đúng đắn thông qua toàn bộ giai đoạn mà người mua sử dụng nó, và được so sánh với sản phẩm hiện tại. Người ta phải chịu chi phí chuyển đổi sang một sản phẩm mới ngay lập tức, hoặc thậm chí là trước khi sản phẩm thay thế đó có thể mang lại bất cứ lợi ích nào. Cả hai nội dung giá trị/giá cả tương đối (Relative Value/Price – RVP) và các chi phí chuyển đổi sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau; các yếu tố đó cũng thay đổi theo thời gian. Cả hai nội dung trên đều liên quan đến sự không chắc chắn đáng kể. Để hiểu rõ hai nội dung này thì cần phải thấu hiểu sản phẩm ảnh hưởng đến chuỗi giá trị của người mua như thế nào, cũng như cấu trúc ngành đã tạo ra sản phẩm thay thế như thế nào. Sau nữa, để nắm bắt được xu hướng chuyển đổi của người mua, cần có những kiến thức rộng về điều kiện cạnh tranh của họ, các nguồn lực và những đặc trưng khác đóng vai trò nhất định trong việc dự đoán hành vi của người mua trước những sự thay thế.

https://thuviensach.vn

<–> Giá trị/giá cả tương đối

Giá trị/giá cả của một sản phẩm thay thế là giá trị mà nó cung cấp cho người mua so sánh với giá cả mà người mua phải trả cho sản phẩm thay thế này. Giá trị/giá cả tương đối là giá trị/giá cả của sản phẩm thay thế so với giá trị/giá cả của sản phẩm ban đầu mà sản phẩm mới này đang tìm cách thay thế. Khi không có các chi phí chuyển đổi và sản phẩm là loại được tiêu thụ nhanh chóng, giá trị/giá cả tương đối (RVP) chỉ phụ thuộc vào các điều kiện hiện tại. Những điều kiện trong tương lai là không quan trọng bởi vì người mua có thể nhanh chóng và không tốn chi phí để chuyển đổi "lùi" hoặc "tới" giữa sản phẩm thay thế và sản phẩm ban đầu, tùy vào RVP tại thời điểm đó. Tuy nhiên, khi có các chi phí chuyển đổi hoặc sản phẩm là lâu bền, sự đo lường tính hấp dẫn của sản phẩm thay thế chính là RVP mong đợi của sản phẩm thay thế đó trong kế hoạch với các mốc thời gian.

Người ta dễ dàng để xác định mức giá hiện tại của sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có. Những mức giá mong đợi trong kế hoạch cần được đem vào việc tính toán RVP, và phải phản ánh được những dự đoán thay đổi về giá cả theo thời gian. Giá cả của sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có có thể được điều chỉnh giảm bớt, hoặc miễn phí các sản phẩm phụ trợ hoặc dịch vụ liên quan đến sản phẩm được mua bán. Ví dụ trong ngành thiết bị văn phòng, những dịch vụ miễn phí thường là một phần trong giao dịch với người mua và cần được bao gồm để tính toán giá cả của sản phẩm thay thế như là máy photocopy và thiết bị sao chép offset. Giá cả phải được điều chỉnh cho những khoản nợ thuế mà người mua có được khi mua hàng.

Giá trị tương đối của một sản phẩm thay thế cũng dựa trên những yếu tố xác định sự khác biệt hóa, như đã trình bày trong chương 4. Sản phẩm thay thế là có giá trị nếu như nó làm giảm bớt chi phí của

https://thuviensach.vn

người mua hoặc cải thiện hiệu quả hoạt động từ sản phẩm thay thế đó. Tuy nhiên, giá trị này cần được người mua nhận thức được, và do đó khả năng của sản phẩm thay thế có thể đưa ra dấu hiệu giá trị liên quan đến nó sẽ là một phần quan trọng trong sự so sánh giá trị. Với giá cả tương đối cũng vậy, chính "giá trị tương đối được kỳ vọng của sản phẩm thay thế trong thời gian sử dụng" mới là cái tạo thành RVP, chứ không phải là "giá trị hiện có".

Vai trò của việc đưa ra dấu hiệu (signaling) trong thay thế thường là quan trọng bằng hoặc hơn vai trò của nó trong khác biệt hóa. Sự thay thế thường liên quan đến một sản phẩm mới thay thế cho một sản phẩm đã có. Sản phẩm thay thế thường chưa được thử thách và giá trị của nó có thể không chắc chắn, trong khi các sản phẩm hiện có đã được chứng minh và chất lượng của chúng được nhiều người biết đến. Kết quả là khả năng đưa ra dấu hiệu của sản phẩm thay thế có thể là quan trọng hơn cả vai trò đưa ra dấu hiệu trong quá trình khác biệt hóa.

Giá trị tương đối của sản phẩm thay thế phụ thuộc vào những tác động được tích lũy vào chuỗi giá trị của người mua, so với những tác động của sản phẩm hiện có, bao gồm cả các tác động trực tiếp lẫn gián tiếp. Những nguyên tắc để phân tích điều này cũng tương tự như nội dung đã trình bày trong chương 4, mặc dù trên thực tế phân tích về sự thay thế thường phức tạp hơn so với phân tích so sánh một nhãn hàng của sản phẩm này với sản phẩm khác. Sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có không thể so sánh trực tiếp được với nhau, và sản phẩm thay thế có cách thức tác động lên chuỗi giá trị của người mua khác biệt nhiều so với một nhãn hiệu cạnh tranh (trong phân tích về khác biệt hóa). Ví dụ, hai nhãn hàng của sản phẩm tã vải có những tác động gần như nhau đối với hộ gia đình, nhưng tã lót dùng một lần rồi bỏ lại được sử dụng theo cách khác hẳn. Cơ cấu sử dụng khác biệt của một

https://thuviensach.vn

sản phẩm thay thế so với sản phẩm hiện có đòi hỏi phải điều chỉnh để xác định giá trị tương đối của sản phẩm thay thế đó.

Những điều chỉnh dưới đây trong việc đo lường tác động đến chi phí hoặc hiệu quả hoạt động của người mua thường sẽ rất cần thiết khi so sánh giá trị của sản phẩm thay thế so với sản phẩm hiện có:

Mức độ sử dụng . Ảnh hưởng của sản phẩm thay thế đối với chi phí của người mua tùy thuộc vào số lượng sản phẩm thay thế cần có để thực hiện một chức năng cho trước. Sản phẩm thay thế có thể làm giảm bớt chi phí cho người mua nếu như người ta chỉ cần ít sản phẩm hơn mà vẫn có kết quả mong muốn. Ví dụ, aspartame ngọt hơn nhiều so với saccharin, có nghĩa là chỉ cần ít aspartame mà vẫn có độ ngọt cần thiết. Giá của aspartame cao hơn nhiều và do đó cần được điều chỉnh lại. Mức sử dụng sản phẩm thay thế cần có để đạt kết quả mong muốn sẽ bị tác động bởi những yếu tố như độ tinh khiết, sự tập trung, mức độ bị loại bỏ hoặc tốc độ hoạt động của sản phẩm đó.

Chi phí giao hàng và chi phí lắp đặt . Tác động của sản phẩm thay thế lên chi phí của người mua tùy thuộc vào chi phí giao hàng và lắp đặt của sản phẩm đó so với sản phẩm hiện có. Chi phí giao hàng và lắp đặt có thể bao gồm cả những yếu tố như chi phí vận tải, lắp đặt, sự điều chỉnh, gia tăng hoặc thay đổi khoảng trống khi tiếp nhận sản phẩm thay thế, và nhiều chi phí khác thường rất khác biệt so với sản phẩm hiện có.

Chi phí tài chính . Tác động của sản phẩm thay thế lên các chi phí của người mua phụ thuộc vào chi phí tài chính để mua sản phẩm thay thế đó, so với mua sản phẩm hiện có. Ví dụ, khi so sánh nhà lưu động

https://thuviensach.vn

với nhà truyền thống, người ta cần phải nhận ra rằng nhà lưu động được tài trợ (xét cho vay) như một phương tiện, còn nhà truyền thống được tài trợ như một bất động sản. Lãi suất và/hoặc những điều khoản tài chính sẽ khác biệt giữa hai loại này, nhìn chung thì tài trợ cho nhà lưu động sẽ dễ dàng về thủ tục nhưng lại có lãi suất cao hơn. Chi phí tài chính có thể chiếm phần lớn trong tổng chi phí tại một vài ngành.

Tính biến thiên về giá cả hoặc sự sẵn có . Chi phí cho sản phẩm thay thế thay đổi tùy theo những biến động về giá hoặc sự sẵn sàng của sản phẩm đó (hoặc của cả sản phẩm lẫn các mục phụ trợ kèm theo như phụ tùng hay dịch vụ). Biến động giá cả cũng như những giai đoạn khan hiếm nguồn cung thường sẽ gây tốn kém cho người mua. Ví dụ, một trong các lợi ích tiềm năng của đồ sứ là sản phẩm này sử dụng nhiều nguyên vật liệu rẻ, còn các sản phẩm kim loại lại phụ thuộc nhiều hơn vào thay đổi giá cả của kim loại. Cả biến động về giá cả và rủi ro khi không sẵn có sản phẩm sẽ tùy thuộc vào việc có bao nhiêu nguồn lực đáng tin cậy cho sản phẩm thay thế so với sản phẩm hiện có.

Chi phí mà người mua phải chịu cho sản phẩm thay thế thường bị ảnh hưởng bởi việc sản phẩm đó có năng lực phù hợp để đáp ứng những nhu cầu cơ bản của họ hay không, nhất là trong trường hợp sản phẩm thay thế là một yếu tố đầu vào quan trọng. Người mua thường không sẵn lòng thay đổi cho đến khi nào mà sản phẩm và nhà cung cấp có đủ năng lực để đem họ đến một vị thế thương lượng vững vàng. Điều này tạo ra yêu cầu cho nhiều sản phẩm thay thế phải đặt năng lực trước nhu cầu.

Những chi phí sử dụng trực tiếp . Tác động của sản phẩm thay thế đối với chi phí của người mua không những phụ thuộc vào chi phí ban

https://thuviensach.vn

đầu mà còn phụ thuộc vào giá trị hiện tại của *chi phí sử dụng sản phẩm thay thế trong toàn bộ chu kỳ sống của nó* , so với sản phẩm hiện có. Những chi phí sử dụng trực tiếp bao gồm:

- Chi phí lao động (phản ánh chất lượng cần có của người lao động)
- Những yếu tố tiêu thụ như nguyên vật liệu, nhiên liệu hoặc thiết bị lọc
- Bảo hiểm
- Thời gian trước khi thay thế
- Tần số và chi phí bảo trì
- Chi phí của phụ tùng
- Thời gian không hoạt động (phản ánh chi phí cơ hội hoặc chi phí cho năng lực dự trữ)
- Chi phí duy trì không gian cần có
- Giá trị sau khi sử dụng hết
- Chi phí tiêu hủy

Trong ngành hàng tiêu dùng, chi phí lao động để sử dụng sản phẩm thay thế là một chi phí ẩn cho thời gian của người mua. Ví dụ, với các thực phẩm đông lạnh, lợi ích chính yếu nhất của người mua là tiết kiệm được thời gian chuẩn bị, so với nhiều loại món ăn khác. Mặc dù đã có những nguyên tắc trình bày trong chương 4, việc đánh giá thời gian của người tiêu dùng thường khó khăn, bởi vì điều này không liên quan đến chi phí tính bằng tiền.

Trong nhiều ngành, như thang máy hoặc động cơ máy bay, chi phí để sử dụng sản phẩm thay thế trong chu kỳ sống của nó thường là ngang bằng hoặc cao hơn giá thu mua ban đầu, và đó có thể là yếu tố

https://thuviensach.vn

quyết định tính hấp dẫn của sản phẩm thay thế đó. Ví dụ, vỏ xe bố tròn (radial) cho xe tải sử dụng được thêm khoảng 25% quãng đường so với vỏ xe bố dốc (bias ply). Loại bố tròn này cũng cải tiến lượng nhiêu liệu tiêu hao thêm từ 2% đến 6%. Những cải tiến trong chi phí sử dụng này có thể bù đắp được mức giá trội hơn 40 – 50% cho vỏ xe bố tròn.

Những chi phí sử dụng gián tiếp . Chi phí sử dụng tương đối của sản phẩm thay thế cần phản ánh những chi phí thông qua chuỗi giá trị của người mua, và không chỉ bao gồm những chi phí trong các hoạt động giá trị mà tại đó sản phẩm thay thế được sử dụng. Những ảnh hưởng gián tiếp hoặc ảnh hưởng theo hệ thống thường bị doanh nghiệp và người mua bỏ qua. Ví dụ, băng tải tự động có thể làm giảm số lượng và trình độ cần có của các công nhân trong dây chuyền sản xuất, số lượng xe nâng cần có trong nhà máy và năng lực của container đường biển so với những phương pháp thao tác truyền thống khác. Tương tự như vậy, tã lót dùng một lần rồi bỏ đã loại trừ nhu cầu lưu trữ và giặt lại các tã lót đã sử dụng, thêm vào đó là việc mang tã cho trẻ em dễ dàng hơn với những băng dính trên sản phẩm và hình dạng sẵn có. Một ví dụ khác là máy tính tiền điện tử giúp cho người bán lẻ giảm lượng tồn kho và kiểm soát được chi phí vận hành tốt hơn là loại máy kiểu truyền thống không thể tính toán những giao dịch trên mạng máy tính.

Sản phẩm thay thế có thể tác động đến chi phí của các hoạt động khác trong chuỗi giá trị của người mua, nếu như nó:

- Anh hưởng đến năng lực sản xuất trong các hoạt động giá trị khác
- Tác động đến nhu cầu cho nguyên vật liệu thô hoặc chất lượng cần có của các nguyên vật liệu đó

https://thuviensach.vn

- Đòi hỏi những thiết bị phụ trợ khác biệt
- Anh hưởng đến nhu cầu tồn kho
- Anh hưởng đến tần số và độ phức tạp của khâu kiểm soát chất lượng
- Tác động đến số lượng và loại hình của các vật liệu đóng gói khi vận chuyển
- Anh hưởng đến trọng lượng của sản phẩm và do đó là chi phí vận tải

Hiệu quả hoạt động của người mua . Giá trị của sản phẩm thay thế phải thể hiện được những khác biệt trong tác động của nó đến hiệu quả hoạt động của người mua. Ví dụ, hệ thống chuyển hướng cuộc gọi điện thoại điện tử có thể được điều chỉnh lại theo yêu cầu dễ dàng hơn so với hê thống cơ điện. TV màu cho những hình ảnh thực tế hơn là TV đen trắng và do đó có tác dụng giải trí cao hơn. Một ví dụ khác cho sự thay thế dựa nhiều vào việc cải thiện hiệu quả hoạt động của người mua là tã lót dùng một lần rồi bỏ. Sản phẩm này sạch sẽ hơn tã vải, mềm mại hơn và ít gây ngứa. Cũng như đối với khác biệt hóa, hiệu quả hoạt động của sản phẩm thay thế từ góc độ của người mua có thể liên quan đến những điểm vô hình như là trạng thái nhận thức và mức độ của mối quan hệ cá nhân. Tác động của sản phẩm thay thế đối với hiệu quả hoạt động của người mua thường không dễ đo lường, chỉ có thể ước lượng được mà thôi.

Sự thay thế của robot cho những công cụ truyền thống do con người điều khiển là một ví dụ cho sự thay thế phức tạp có liên quan đến ảnh hưởng của chi phí sử dụng trực tiếp, chi phí sử dụng gián tiếp và tác động đến hiệu quả hoạt động của người mua. Robot làm giảm chi phí lao động thông qua việc gia tăng chi phí vốn và có thể tăng mức sản

https://thuviensach.vn

phẩm đầu ra từ quy trình mà nó được sử dụng. Robot cũng có thể giúp tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu thô và không nghỉ ốm mặc dù phải được bảo trì. Một cách gián tiếp, robot có thể thay thế cho việc chuẩn bị nguyên vật liệu trong khâu sản xuất trước đó cũng như yêu cầu thao tác với những nguyên vật liệu này. Những tác động tiềm năng đến hiệu quả hoạt động của robot có thể liệt kê là độ tin cậy cao hơn, linh hoạt hơn và an toàn hơn trong lao động.

Số lượng các chức năng . Tác động của sản phẩm thay thế đến chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua cần được điều chỉnh cho phù hợp với phạm vi của các chức năng mà sản phẩm đó có thể thực hiện, so với sản phẩm ban đầu. Chức năng rộng hơn thường làm tăng thêm giá trị tương đối của sản phẩm thay thế nếu những người mua đánh giá cao các chức năng cộng thêm này. Tuy nhiên, không phải điều này luôn luôn đúng, vì chức năng rộng hơn có thể làm phát sinh phí tổn cho chất lượng của những chức năng chính yếu. Ví dụ, máy tính cá nhân dùng để chơi trò chơi có nhiều chức năng hơn là máy chơi điện tử, nhưng máy chơi trò chơi điện tử lại dễ sử dụng hơn và có chất lượng hình ảnh tốt hơn. Giảm bớt chức năng thường đồng nghĩa với việc giảm giá trị của sản phẩm thay thế nhưng điều này có thể được bù đắp với sự giảm giá tương ứng hoặc hiệu quả hoạt động tốt hơn trong phạm vi chức năng hẹp hơn. Thay đổi chức năng không những ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của người mua mà còn đến chi phí sử dụng của họ, như trình bày trong ví dụ về máy tính tiền nêu trên.

Gắn thêm giá trị vào các chức năng cộng thêm (hoặc các chức năng đã bị bỏ ra) và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động trong việc tính toán RVP thường là không đơn giản, cũng như khi phân tích khác biệt hóa.

https://thuviensach.vn

Vấn đề này trở nên khó khăn đối với hàng tiêu dùng, bởi ở đây hiệu quả hoạt động của người mua liên quan đến việc thỏa mãn những nhu cầu vô hình. Nguyên tắc để đánh giá những khác biệt về chức năng là khảo sát các chức năng liên quan đến tác động đến chuỗi giá trị của người mua như thế nào và tính toán những ảnh hưởng đối với chi phí hoặc hiệu quả của người mua. Một phương pháp đánh giá các chức năng là xem xét những sản phẩm mà chỉ riêng bản thân chúng thực hiện các chức năng, và người mua sẵn lòng trả tiền như thế nào cho chúng. Đánh giá những khác biệt trong các chức năng ảnh hưởng đến chi phí của người mua thường là dễ làm hơn so với đánh giá những khác biệt có tác động đến hiệu quả hoạt động của người mua.

Chi phí và hiệu quả hoạt động của những sản phẩm bổ sung . Tác động của sản phẩm thay thế lên chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua có thể phụ thuộc vào sự biến đổi của chi phí và hiệu quả của các sản phẩm bổ sung cho sản phẩm đó, so với các sản phẩm bổ sung cho sản phẩm hiện có [2]. Ví dụ, các rạp chiếu phim đối mặt với sản phẩm thay thế là những TV sử dụng trong gia đình và đầu máy video, và những sản phẩm khác nữa. Chi phí cho người mua khi đến rạp phim bao gồm cả thời gian, chi phí đi lại, đậu xe, mua bắp rang v.v... Chi phí của những mục bổ sung này sẽ là không cần thiết khi giải trí tại nhà, đây là một lý do giải thích tại sao chi tiêu cho phim ảnh giảm từ 8,2% xuống còn 3% trong tổng chi tiêu cho giải trí tại Hoa Kỳ vào giữa thập niên 70 [3]. Tương tự như vậy, sự thay thế cho các phương tiện giải trí như xe gắn máy phụ thuộc vào những sản phẩm bổ sung như xăng dầu, đường sá và nơi cắm trại.

Sự không chắc chắn . Việc sản phẩm thay thế tác động đến chi phí và hiệu quả hoạt động của người mua như thế nào thường không chắc

https://thuviensach.vn

chắn, điều này phản ánh trong việc tính toán RVP. Một nguồn gốc chủ yếu của sự không chắc chắn này là khả năng sản phẩm thay thế sẽ được phát triển trong những thế hệ tiếp theo của sản phẩm hiện tại. Điều này có thể làm người mua tạm hoãn việc chuyển đổi. Sự không chắc chắn có thể được tính vào RVP thông qua việc giảm bớt giá trị giả định của một sản phẩm thay thế theo một mức độ nào đó.

Nhận thức về giá trị . Nhận thức của người mua về RVP của sản phẩm thay thế (chứ không nhất thiết chính là RVP đó), sẽ xác định nguy cơ của sự thay thế. Nhận thức của người mua về sản phẩm thay thế thường không lớn như nhận thức về các sản phẩm hiện có, và hiểu biết về lợi ích và các đặc tính của sản phẩm thay thế thường là không đầy đủ. Như vậy, việc không có khả năng tương đối để đưa ra dấu hiện giá trị sẽ làm giảm đáng kể nhận thức về RVP của sản phẩm thay thế. Người mua ít có thể nhận thức được lợi ích của sản phẩm thay thế khi:

- Lợi thế của sản phẩm thay thế là giảm bớt chi phí sử dụng theo thời gian, chứ không phải nhất thời ngay lập tức
- Những lợi thế của sản phẩm thay thế là gián tiếp và liên quan đến nhiều hoạt động giá trị, chứ không phải những lợi thế trực tiếp trong một hoạt động mà tại đó sản phẩm thay thế được sử dụng
- Những lợi thế của sản phẩm thay thế sẽ gia tăng trong quá trình sử dụng, chứ không chỉ thể hiện ngay lập tức
- Có được những lợi thế từ sản phẩm thay thế đòi hỏi người mua phải thay đổi đáng kể trong hành vi hoặc cơ cấu sử dụng
- Tính tin cậy về lợi ích của sản phẩm thay thế là khó đánh giá được

https://thuviensach.vn

Trong tất cả các trường hợp trên, người mua có thể không hiểu hết những tác động của sản phẩm thay thế đối với chuỗi giá trị của mình, do đó nhu cầu đưa ra dấu hiệu giá trị thông qua nhiều phương tiện khác nhau là rất lớn. Như trình bày ở phần trên, sự thay thế của robot cho các thiết bị sản xuất truyền thống là minh họa rõ nhất cho sự thay thế mà tại đó nhận thức đúng đắn về giá trị là rào cản cho sự thay thế, điển hình là những quá trình tại Hoa Kỳ khi so sánh tương đối với Nhật Bản.

Nếu như những người mua thường khó nhận ra giá trị của sản phẩm thay thế thì đôi khi, tình huống ngược lại cũng xảy ra. Thỉnh thoảng sự thay thế xuất hiện vì những nét quyến rũ hoặc có vẻ tiên tiến, mà người ta chưa hiểu nhiều về giá trị thực sự của nó. Ví dụ, trong ngành cung cấp điện năng, một số người mua thay đổi sang công nghệ switch mới mẻ mặc dù những nhu cầu của họ có vẻ như sẽ được đáp ứng tốt hơn với công nghệ tuyến tính trước đây. Trong trường hợp này, thời gian sẽ có thể làm giảm bớt nhận thức về giá trị thực của sản phẩm thay thế.

Nhìn chung, một sản phẩm thay thế đưa ra dấu hiệu giá trị theo những phương thức tương tự như doanh nghiệp thực hiện điều đó (xem Chương 4), thông qua sử dụng những công cụ như quảng cáo, đội ngũ bán hàng, các thuyết minh và đặt sản phẩm với những cá nhân mà ý kiến của họ được đám đông tôn trọng (opinion leaders). Những kiến thức về sản phẩm thay thế cũng như những chi tiêu của ngành thay thế đó sẽ xác định việc giá trị của sản phẩm thay thế được nhận thức như thế nào. Sự truyền miệng và những nguồn thông tin khác mà doanh nghiệp không thể kiểm soát trực tiếp cũng là yếu tố quan trọng mang tính sống còn.

https://thuviensach.vn

<–> Các chi phí chuyển đổi

Sự thay thế luôn liên quan đến những chi phí chuyển đổi cho sản phẩm thay thế mà người mua phải gánh chịu, các chi phí này được xem xét với RVP. Chi phí chuyển đổi càng cao thì sự thay thế càng khó khăn. Các chi phí chuyển đổi cho việc thay thế tương tự như chi phí khi chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác trong một ngành [4]. Tuy nhiên, các chi phí chuyển đổi trong sự thay thế sản phẩm thường cao hơn khi chuyển đổi nhà cung cấp, bởi vì sự thay thế sản phẩm có thể đòi hỏi phải chuyển sang nhà cung cấp mới cộng với chuyển đổi sang cách thức mới để thực hiện một chức năng.

Chi phí chuyển đổi có tiềm năng phát sinh từ mọi tác động mà sản phẩm thay thế ảnh hưởng đến chuỗi giá trị của người mua. Cả những hoạt động giá trị mà sản phẩm thay thế được sử dụng trong đó lẫn các hoạt động khác mà sản phẩm đó tác động gián tiếp đều có thể đòi hỏi phải thay đổi đúng lúc. Những chi phí chuyển đổi thường gặp khi có sản phẩm thay thế là:

Xác định và thẩm định các nguồn gốc cho sự thay thế . Tìm kiếm nguồn gốc cho sự thay thế và tập hợp các thông tin về chúng chính là các chi phí chuyển đổi. Tương tự là việc cần kiểm tra sản phẩm thay thế xem nó có đáp ứng các tiêu chuẩn hoạt động hay không. Ví dụ, chi phí để kiểm tra bộ nhớ 64K thay cho 16K được ước lượng khoảng 50.000USD và quy trình có thể kéo dài cả năm.

Chi phí cho việc tái thiết kế (redesign) và tái xác lập công thức (reformulation) . Sản phẩm hoặc hoạt động giá trị của người mua thường phải được thiết kế lại để phù hợp với sản phẩm thay thế. Ví

https://thuviensach.vn

dụ, xác lập lại công thức cho một loại thực phẩm để phù hợp với bột bắp có lượng fructose cao thay cho đường đòi hỏi phải chi tiêu tiền bạc và thời gian, hơn nữa còn là các chi phí cơ hội liên quan đến việc kiểm tra sản phẩm được xác lập lại công thức. Các chi phí cho việc thiết kế lại có thể tác động đến nhiều hoạt động giá trị. Ví dụ như bố cục của một nhà máy cần phải thay đổi để có lợi ích từ hệ thống mới dùng cho xử lý nguyên vật liệu. Tương tự như vậy, mua gas nhân tạo được sản xuất từ than đá khí hóa thay vì gas tự nhiên đòi hỏi người sử dụng phải thay đổi các thiết bị đốt gas bởi vì chất lượng của gas nhân tạo có khác biệt chút ít. Chi phí cho thiết kế lại hoặc xác lập lại công thức sẽ thấp xuống nếu người mua thay đổi trong các thế hệ sản phẩm tiếp theo của họ hoặc xây dựng những tiện ích mới.

Các chi phí đào tạo lại hoặc học lại (retraining, relearning) . Chuyển đổi sang một sản phẩm thay thế thường yêu cầu phải học hỏi cách thức sử dụng hoặc thay đổi cơ cấu sử dụng sản phẩm. Ví dụ, một người đánh máy thường sử dụng máy đánh chữ bằng tay phải làm quen với cách thao tác nhẹ nhàng hơn nhiều trên máy điện tử, còn một đầu bếp cần học về quy trình nấu ăn mới bằng lò vi sóng. Tương tự như vậy, các kỹ sư và người bảo trì tại nhà máy cần phải di chuyển theo độ dốc đi xuống của đường học hỏi khi có một công cụ mới.

https://thuviensach.vn

Chi phí đào tạo lại bao gồm cả chi phí khi không hoạt động và tỷ lệ sản phẩm bị loại ra cao hơn trong giai đoạn chạy thử và những chi phí khác bên cạnh chi phí đào tạo lại này. Chi phí đào tạo lại có thể là cao nhất khi sản phẩm thay thế được sử dụng theo cách thức rất khác biệt so với sản phẩm ban đầu. Ví dụ, chuyển đổi từ TV đen trắng sang TV màu là điều dễ dàng, nhưng chuyển từ lò nướng truyền thống sang sử dụng lò vi sóng đòi hỏi phải học hỏi về vận hành của sản phẩm mới này, quy trình, thời gian đun nấu và cách thức như thế nào để có kết quả tốt nhất cho từng loại thực phẩm khác nhau.

Thay đổi vai trò của người sử dụng . Ngoài nhu cầu học hỏi hành vi mới, sự thay thế thường liên quan đến sự thay đổi vai trò của người sử dụng, điều này có thể là ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đối với chi phí chuyển đổi. Ví dụ, tự động hóa một quy trình sản xuất có thể loại hẳn ra những người vận hành thiết bị hoặc kỹ sư và chuyển đổi vai trò của họ thành thụ động, hoặc ít quan trọng hơn. Điều này giải thích những nỗ lực ít nhiều chống lại những sự thay thế trong trường hợp này! Một cách tương tự, một người chồng hoặc người

https://thuviensach.vn

vợ khi nấu ăn cho gia đình có thể không thích một loại thực phẩm mà loại đó đã làm cho họ không thể có cơ hội chứng tỏ sự chu đáo (qua việc nêm nếm gì đó chẳng hạn).

Rủi ro khi thất bại . Rủi ro khi sản phẩm thay thế thất bại khi thực hiện hoạt động của nó cũng là một chi phí chuyển đổi. Chi phí cho sự thất bại này sẽ rất khác nhau tùy theo các sản phẩm thay thế. Trong ngành sợi quang, hiệu ứng mãnh liệt từ sự thất bại do vai trò của nó trong những liên kết viễn thông với những hệ thống lớn đã làm cho người mua bảo thủ hơn nếu muốn thay đổi từ dây đồng và cáp.

Những sản phẩm phụ trợ mới . Chuyển đổi sang một sản phẩm thay thế có thể đòi hỏi phải đầu tư vào những thiết bị mới có liên quan hoặc những vật liệu như vật thử nghiệm, phụ tùng và phần mềm. Chi phí sử dụng của những sản phẩm phụ trợ này đã được bao gồm trong RVP của sản phẩm thay thế, còn chi phí một lần cho việc trang bị lại chính là một loại chi phí chuyển đổi. Nhu cầu đầu tư cho những sản phẩm phụ trợ mới phụ thuộc chủ yếu vào tính tương thích giữa thiết bị

https://thuviensach.vn

hoặc phụ tùng sử dụng chung với sản phẩm thay thế, so với sản phẩm hiện có. Nó còn phụ thuộc vào giới hạn mà sản phẩm thay thế ảnh hưởng đến những phần chung của những sản phẩm có liên quan. Như các chi phí thiết kế lại, chi phí cho đầu tư vào các sản phẩm phụ trợ mới sẽ là thấp nhất khi những sản phẩm phụ trợ này đáng lẽ ra phải được thay thế.

Những chi phí chuyển đổi so với những chi phí chuyển đổi "ngược lại" (switching back) . Chi phí cho sự thất bại của sản phẩm thay thế và rủi ro khi RVP của sản phẩm thay thế đó thay đổi theo hướng bất lợi đều phụ thuộc vào chi phí chuyển đổi "ngược lại" sản phẩm ban đầu. Nếu người ta dễ dàng và không mấy tốn kém để quay về với sản phẩm ban đầu, rủi ro của việc chuyển đổi là thấp. Chi phí cho việc chuyển đổi "ngược lại" thường thấp hơn chi phí chuyển đổi sang một sản phẩm thay thế, bởi vì đã từng sử dụng một sản phẩm trước đây cũng có nghĩa là người mua đã biết làm thế nào để dùng nó và họ đã sẵn có các sản phẩm phụ trợ cần thiết. Tuy nhiên, một vài chi phí chuyển đổi như chi phí chuyển đổi hệ thống và những thay đổi sự dàn xếp là không thể tránh khỏi khi chuyển đổi "ngược". Cũng

https://thuviensach.vn

có thể có chi phí riêng nào đó cho việc chuyển đổi "ngược" và làm người mua bối rối.

Chi phí chuyển đổi "ngược" thường phụ thuộc vào thời gian kể từ khi có sự thay thế, mặc dù vậy một vài chi phí này không thể hiện thời gian trải nghiệm sản phẩm thay thế dài hay ngắn. Mối tương quan giữa chi phí chuyển đổi và chi phí chuyển đổi "ngược" có hàm ý cho chiến lược cạnh tranh, tôi sẽ trình bày vấn đề này ở phần sau.

<–> Xu hướng của người mua đối với sản phẩm thay thế

Người mua trong những điều kiện khác nhau, tại những ngành khác nhau sẽ không có xu hướng như nhau với sản phẩm thay thế khi họ đối mặt với sự cải thiện về kinh tế có thể so sánh được. Những khác biệt trong điều kiện đã làm cho những người mua phản ứng khác nhau trước một yếu tố RVP và chi phí chuyển đổi cho trước. Tuy những khác biệt này có thể được xem là những yếu tố điều chỉnh RVP và chi phí chuyển đổi, trong thực tế có lẽ tách riêng chúng ra sẽ có lợi hơn.

https://thuviensach.vn

Các nguồn lực . Sự thay thế thường liên quan đến những vốn đầu tư phải bỏ ra trước và những nguồn lực khác. Những người mua có khả năng khác nhau khi tiếp cận những nguồn lực này.

Cách nhìn nhận rủi ro . Những người mua thường có cách nhìn nhận rủi ro khác nhau, đây là kết quả của những ký ức trong quá khứ, tuổi tác và thu nhập, cấu trúc sở hữu, nền tảng và định hướng quản trị, và bản chất của cạnh tranh trong ngành của người mua. Những người mua có xu hướng chấp nhận rủi ro sẽ có khả năng thực hiện sự thay thế nhiều hơn là những người mua không thích rủi ro.

Định hướng công nghệ . Người mua từng trải nghiệm với thay đổi công nghệ có thể ít quan tâm đến một số loại rủi ro của sự thay thế. Họ đồng thời lại rất chú ý đến những loại rủi ro khác, những loại mà người mua hiểu biết ít hơn về công nghệ sẽ thường bỏ qua.

Những thay thế trước kia . Sự thay thế lần thứ hai có thể sẽ dễ dàng hơn cho người mua so với lần đầu, trừ

https://thuviensach.vn

phi lần đầu đó đã là thất bại. Sự không chắc chắn của người mua trước khi thực hiện sự thay thế sẽ giảm bớt, nếu như một sự thay thế trong quá khứ đã thành công, hoặc sự không chắc chắn này sẽ tăng thêm nếu sự thay thế trước đó đem lại nhiều khó khăn cho họ. Trong ngành nước giải khát, điều này có vẻ như giải thích được cho lợi ích của aspartame.

Cường độ cạnh tranh . Người mua chịu những áp lực cạnh tranh lớn và đang tìm kiếm lợi thế cạnh tranh sẽ có xu hướng thay thế nhanh chóng hơn.

Chiến lược tổng quát . RVP của một sản phẩm thay thế sẽ có mức độ quan trọng khác nhau tùy thuộc vào lợi thế cạnh tranh mà người mua trong ngành công nghiệp, thương mại hoặc những tổ chức đang tìm kiếm, hoặc giá trị của thời gian và những nhu cầu hoạt động đặc trưng của người mua là hộ gia đình. Ví dụ, sản phẩm thay thế đem lại sự tiết kiệm chi phí sẽ có xu hướng hấp dẫn những người mua có chiến lược chi phí tối ưu, hơn là những người thực hiện khác biệt hóa.

https://thuviensach.vn

Những yếu tố nêu trên tạo thành xu hướng của người mua trước những sản phẩm thay thế và sẽ thay đổi tùy theo những cá nhân ra quyết định có liên quan trong quá trình chọn lựa sản phẩm.

<–> Phân khúc và sự thay thế

Trong các phân khúc ngành, việc xác định sản phẩm thay thế và những nguy cơ của sự thay thế thường khác nhau. Điều này là do tính kinh tế của các phân khúc là khác nhau cho những loại sản phẩm và người mua, phản ánh những khác biệt trong cấu trúc và chuỗi giá trị. Theo đó, sự kết hợp các phân tích trong Chương 7 và chương này sẽ không chỉ thể hiện những khác biệt về nguy cơ thay thế giữa các phân khúc, mà còn hỗ trợ xây dựng ma trận phân khúc ngành.

Nguy cơ của sự thay thế sẽ khác nhau tùy theo nhóm người mua nếu như RVP, các chi phí chuyển đổi hoặc xu hướng thay thế khác nhau. RVP của sản phẩm thay thế thường khác biệt giữa các người mua trong một ngành do những khác biệt trong việc họ sử dụng sản phẩm, khác biệt về giá trị họ gắn liền với đặc tính khác nhau của sản phẩm, và những ảnh hưởng khác của sản

https://thuviensach.vn

phẩm đến chuỗi giá trị của người mua. Như trong ví dụ về đường đua đã trình bày tại phần trên, người mua có ý định chủ yếu là giải trí sẽ có những sản phẩm thay thế khác với người mua có ý định cá cược. Tương tự như vậy, những lợi thế của vỏ xe bố tròn trong quãng đường sử dụng và khả năng đắp lại vỏ xe sẽ có giá trị nhiều hơn đối với những người vận hành xe tải kéo đường dài, và ít hơn cho những người lấy và giao hàng tại địa phương. Trong tình huống tương tự, giá trị từ sự tiện lợi của tã lót dùng một lần rồi bỏ đối với những gia đình có cả hai người cha và mẹ đi làm có lẽ là cao hơn so với những gia đình có một người ở nhà.

Các chi phí chuyển đổi cũng khác nhau tùy theo mỗi người mua trong một ngành. Những chi phí đào tạo lại thay đổi tùy theo sự biến đổi của các quy trình hiện có. Nhu cầu cho việc thiết kế lại hoặc cho các sản phẩm phụ trợ mới sẽ liên quan đến những nét đặc trưng trong phương thức sử dụng sản phẩm. Xu hướng của người mua đối với sản phẩm thay thế sẽ là rất khác nhau tùy từng người, thay đổi theo những nguồn lực, định hướng và những yếu tố khác. Ví dụ, trong nhiều ngành hàng tiêu dùng sự thay thế diễn ra đầu tiên là với những

https://thuviensach.vn

người có thu nhập cao, có nguồn lực để mua những sản phẩm mới ngay khi chúng còn đắt đỏ.

Một ví dụ điển hình cho thấy nguy cơ của sự thay thế khác biệt nhau như thế nào giữa các phân khúc người mua là việc các doanh nghiệp nhỏ sử dụng sản phẩm máy tính cá nhân. Máy tính cá nhân là sự thay thế cho những phương pháp thủ công trước đây (chẳng hạn sử dụng các thiết bị văn phòng) và việc dùng dịch vụ máy tính. Hình 8–1 chỉ ra mức độ tập trung vào máy tính cá nhân của các doanh nghiệp nhỏ có tương quan với kích thước của doanh nghiệp đó. Trong những công ty lớn hơn, máy tính cá nhân xâm nhập vào nhiều hơn bởi vì những công ty này có nhu cầu lớn đối với các thao tác giấy tờ và do đó nhu cầu tự động hóa cũng lớn hơn. Ngoài ra, họ cũng có những nguồn lực mạnh hơn để đầu tư mua sản phẩm.

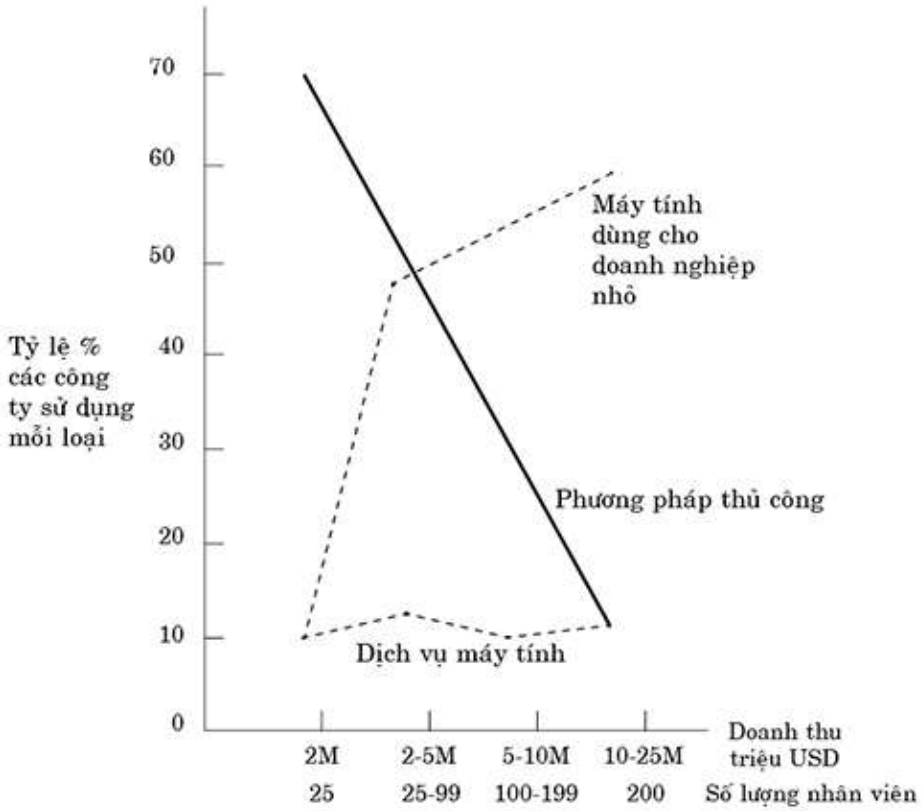
Nguy cơ từ sự thay thế không những chỉ khác biệt giữa các phân khúc người mua mà còn khác biệt cho các loại sản phẩm, các khu vực địa lý và kênh phân phối. Trong mỗi trường hợp, sản phẩm thay thế có thể thực hiện những chức năng khác nhau hoặc được sử dụng theo những cách khác nhau, do đó RVP hoặc chi phí chuyển đổi của sản phẩm thay thế cũng khác nhau.

https://thuviensach.vn

Ví dụ, máy đánh chữ với đầy đủ kích cỡ sử dụng trong văn phòng sẽ bị máy xử lý văn bản đe dọa thay thế nhiều hơn, còn máy đánh chữ điện tử xách tay sẽ bị đe dọa ít hơn. Nguyên nhân là đặc trưng nổi trội và khả năng sửa lỗi của máy xử lý văn bản sẽ có giá trị đối với mục đích sử dụng trong văn phòng nhiều hơn là đối với mục đích cá nhân không liên tục.

Sự xâm nhập của sản phẩm thay thế thường đi theo những khác biệt trong phân khúc nói trên. Sản phẩm thay thế xâm nhập bằng cách mở rộng số lượng các phân khúc mà nó phục vụ, đi vào những phân khúc mới theo trình tự của RVP và chi phí chuyển đổi có trong nó. Như vậy, sự tương tác giữa phân khúc và sự thay thế là yếu tố mang tính quyết định để nắm bắt được lộ trình của sự thay thế, nội dung này tôi sẽ trình bày ở phần dưới đây.

https://thuviensach.vn



Hình 8–1. Máy tính cá nhân sử dụng trong các doanh nghiệp nhỏ, 1981

Thay đổi về nguy cơ thay thế

Nguy cơ thay thế thường thay đổi theo thời gian, theo đó là những ảnh hưởng khác biệt tương ứng đến cơ cấu của sự thay thế đó. Nhiều nguồn gốc của sự biến đổi trong nguy cơ này có thể bị tác động thông qua chiến lược của doanh nghiệp tấn công hoặc phòng thủ trước sự thay thế. Những biến đổi của nguy cơ thay thế sẽ có thể xuất hiện trong năm lĩnh vực tổng quát theo như tính kinh tế của sự thay thế:

https://thuviensach.vn

- Biến đổi trong giá cả tương đối
- Biến đổi trong giá trị tương đối
- Biến đổi trong nhận thức về giá trị của người mua
- Biến đổi trong chi phí chuyển đổi
- Biến đổi trong xu hướng đối với sự thay thế

Giá cả tương đối sẽ thay đổi nếu (1) chi phí tương ứng cho sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có thay đổi, và những thay đổi này phần nào hoặc hoàn toàn chuyển sang người mua, hoặc (2) lợi nhuận biên tương ứng của người mua thay đổi. Giá trị tương đối sẽ thay đổi nếu những cải tiến có giá trị đối với sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có diễn ra ở những mức độ khác nhau. Nhận thức về giá trị của người mua sẽ thay đổi tùy theo mức độ lan tỏa của thông tin. Chi phí chuyển đổi sẽ biến đổi nếu sản phẩm thay thế được thiết kế lại hoặc những sản phẩm thay thế ban đầu đã gánh chịu vài chi phí nào đó cho những sản phẩm thay thế tiếp theo sau nó. Xu hướng của người mua đối với sự thay thế liên quan đến thái độ, nguồn lực và những điều kiện cạnh tranh của họ.

https://thuviensach.vn

Những biến đổi trong nguy cơ từ sản phẩm thay thế theo thời gian được xác định bởi cấu trúc ngành và hành vi của đối thủ trong ngành của sản phẩm thay thế (tấn công) và ngành bị đe dọa thay thế (phòng thủ). Có hai ngành tham gia vào trận chiến cạnh tranh để ảnh hưởng đến quá trình thay thế. Cấu trúc sẽ tạo nên cách thức cạnh tranh của cả hai ngành và cách thực hiện hành vi của các doanh nghiệp trước quá trình thay thế. Do những động thái của đối thủ sẽ tác động đến quá trình thay thế theo hướng này hay hướng khác, những nơi mà đối thủ "đặt cược" sẽ mang tính sống còn. Ví dụ, nếu các đối thủ trong ngành có sản phẩm thay thế được đầu tư vốn nhiều hơn, họ sẽ thuận lợi hơn vì có thể đầu tư mạnh để tiết kiệm chi phí, đưa ra dấu hiệu giá trị hoặc đặt giá bán ban đầu ở mức thấp. Tương tự như vậy, những động thái chiến lược khác của các đối thủ có thể tác động đến quá trình thay thế, chẳng hạn như quyết định của RCA mở rộng nhượng quyền mẫu TV màu. Theo đó, xác định được những biến đổi về nguy cơ thay thế trong tương lai là một "bài tập" để dự đoán những tác động của cấu trúc ngành và hành vi cạnh tranh lên từng bộ phận khi tính toán sự thay thế.

https://thuviensach.vn

Những yếu tố quan trọng quyết định sự thay đổi trong 5 lĩnh vực trên là: [5]

BIẾN ĐỔI TRONG GIÁ CẢ TƯƠNG ĐỐI

Biến đổi trong chi phí tương đối . Sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có cạnh tranh nhau để cải thiện chi phí tương đối. Sản phẩm thay thế thường cải thiện chi phí tương đối của nó vì quá trình thay thế diễn ra thông qua sự vận hành của lợi ích kinh tế theo quy mô hoặc của đường học hỏi. Ví dụ, giá của sợi carbon giảm từ $100 một pound xuống $20 vào đầu thập niên 70 và $25 trong năm 1982 vì những lý do này, khuyến khích sự thay thế của sợi carbon cho thép và nhôm trong những ứng dụng trong ngành xe hơi và máy bay. Một yếu tố khác thường làm giảm chi phí tương đối của sản phẩm thay thế theo thời gian là những thay đổi công nghệ làm giảm số lượng sản phẩm cần thiết để thực hiện một chức năng nào đó (ví dụ như ngành nhôm và khoan dầu trong phần đầu của chương này). Đương nhiên, những cải tiến này làm giảm sản lượng sản phẩm thay thế được bán ra. Tuy vậy, chi phí cho sản phẩm thay thế có thể dễ dàng leo thang nếu sự thành công của

https://thuviensach.vn

nó đòi hỏi phải tăng thêm chi phí cho những nguyên vật liệu quan trọng.

Cơ hội giảm chi phí trong những ngành đang bị đe dọa sẽ có thể ít hơn, vì những ngành này thường là đã phát triển. Hơn nữa, sự xâm nhập của các sản phẩm thay thế có thể làm giảm quy mô và mức sử dụng năng lực sản xuất của các doanh nghiệp trong ngành bị đe dọa, làm cho chi phí tăng thêm. Tuy thế, những ngành không còn "tấp nập" vẫn có những cắt giảm chi phí đáng kể từ sự đe dọa của sản phẩm thay thế, do đó người ta không thể tổng quát hóa những chi phí tương đối sẽ thay đổi như thế nào.

Hành vi chi phí tương đối của sản phẩm thay thế theo thời gian được phân tích với khung mẫu đã trình bày trong Chương 3. Những yếu tố quan trọng tác động đến chi phí cho sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có cần được xác định. Hành vi chi phí theo thời gian sẽ biến đổi tùy thuộc vào sự tương tác qua lại giữa các yếu tố tác động đến chi phí và những hành vi có thể có của đối thủ cạnh tranh. Đôi khi những xu hướng cho chi phí trong quá khứ của một sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có sẽ cho thấy rõ ràng chi phí tương ứng trong tương lai. Tuy nhiên, trông đợi quá nhiều vào các xu

https://thuviensach.vn

hướng quá khứ là rất nguy hiểm, bởi vì ngành bị đe dọa thay thế có thể phản kháng lại và thời gian bán giá "hữu nghị" của sản phẩm thay thế lúc ban đầu có thể không kéo dài. Như vậy, dự đoán những biến đổi chi phí tương đối thường đòi hỏi phải ước lượng những ảnh hưởng của việc mở rộng quy mô, sự học hỏi và những yếu tố khác đối với chi phí cho sản phẩm thay thế, và so sánh với khả năng của sản phẩm hiện có trong việc giảm chi phí khi thiết kế lại, chọn vị trí lại hoặc giới thiệu một quy trình công nghệ mới. Những nguồn gốc của chi phí năng động (đã trình bày trong Chương 3) sẽ cho thấy những thay đổi quan trọng khác của chi phí tương đối có thể xảy ra, chẳng hạn như chênh lệch lạm phát.

Biến đổi trong lợi nhuận biên . Giá cả của sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có đã bao hàm cả lợi nhuận biên [6]. Lợi nhuận biên tương đối của sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có là một yếu tố quan trọng và có thể thay đổi theo thời gian. Nguyên nhân thường thấy cho sự thay đổi này là ngành bị đe doạ thay thế đã hạ thấp lợi nhuận của họ để đấu tranh với sản phẩm thay thế. Ví dụ, lợi nhuận của ngành trò chơi điện tử đã nhanh chóng sút giảm để đấu tranh với máy tính cá nhân. Mức

https://thuviensach.vn

lợi nhuận của ngành đang bị đe dọa có thể giảm đến giới hạn thấp nhất (dưới mức này thì doanh nghiệp phải rời bỏ ngành). Giới hạn này phụ thuộc vào lợi nhuận ban đầu cao như thế nào và việc các rào cản ngăn không cho rời khỏi ngành có giữ chân được doanh nghiệp ở lại với mức lợi nhuận thấp hay không.

Lợi nhuận của sản phẩm thay thế cũng có thể thay đổi trong quá trình thay thế, phụ thuộc vào cấu trúc ngành. Nếu những doanh nghiệp mới của ngành có sản phẩm thay thế đã đặt giá cao ngay từ đầu và những rào cản ngăn không cho xâm nhập ngành là không cao, lợi nhuận của sản phẩm thay thế có thể sút giảm đáng kể ngay khi có thêm một đối thủ mới tham gia ngành.Thành công ban đầu khi xâm nhập ngành có thể khiến các doanh nghiệp bán các sản phẩm thay thế với giá thấp. Cạnh tranh trong việc bán các sản phẩm thay thế sẽ gia tăng theo thời gian khi sản phẩm được chuẩn hóa và sự phát triển sản phẩm chậm lại, như những gì đã diễn ra trong ngành máy tính cá nhân. Sự xâm nhập của sản phẩm thay thế gia tăng cũng làm tăng khả năng "tích hợp lùi" của người mua. Những yếu tố này có thể vắt cạn lợi nhuận của sản phẩm thay thế. Tiếp đến, lợi nhuận của sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có sẽ

https://thuviensach.vn

thay đổi tùy vào những ảnh hưởng từ thay đổi trong cấu trúc ngành theo thời gian.

BIẾN ĐỔI TRONG GIÁ TRỊ TƯƠNG ĐỐI

Giá trị tương đối của một sản phẩm đối với người mua thường thay đổi bởi vì những thay đổi công nghệ, dịch vụ tốt hơn, và vô số những nguyên nhân khác. Nhà sản xuất sản phẩm thay thế có thể thành thạo trong việc điều chỉnh chuỗi giá trị của mình nhằm đáp ứng nhu cầu của người mua, còn nhà sản xuất của các sản phẩm đang bị đe dọa thay thế cũng sẽ tìm kiếm những phương pháp tăng cường giá trị. Bất cứ yếu tố nào trong số những yếu tố xác định giá trị dành cho người mua như đã trình bày trong Chương 4 cũng có thể thay đổi, và ba nguồn gốc quan trọng của sự thay đổi là *nhịp độ thay đổi công nghệ tương đối* của sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có, *sự phát triển của cơ sở hạ tầng, và những yếu tố mang tính thể chế* .

Sản phẩm thay thế và sản phẩm bị đe dọa thay thế cùng tham gia vào một cuộc chạy đua để xem sản phẩm nào có thể phát triển giá trị nhanh hơn. Nhịp độ và phạm vi thay đổi công nghệ có thể được phân tích với những khái niệm đã trình bày trong Chương 5. Sản

https://thuviensach.vn

phẩm thay thế có thể có lợi thế với thay đổi công nghệ nếu như đó là một ngành mới, nhưng nhiều ví dụ trong Chương 5 đã cho thấy làm thế nào để một sản phẩm hoặc quy trình bị đe dọa thay thế có thể có những cải tiến công nghệ đáng kể. Tài nguyên và các kỹ năng của đối thủ cạnh tranh có thể tác động mạnh đến nhịp độ tương đối trong thay đổi công nghệ. Ví dụ, trong việc dùng plastic và nhôm thay thế cho thép, định hướng công nghệ tốt hơn của các doanh nghiệp plastic và nhôm là một trong các yếu tố làm nên nhịp độ thay đổi cao hơn trong ngành này.

RVP thường biến đổi theo chiều hướng thuận lợi cho sản phẩm thay thế theo thời gian. Ví dụ, khi một sản phẩm thay thế được ra đời thì các cửa hàng sửa chữa độc lập cũng mọc lên và sản phẩm này được thêm vào dòng sản phẩm của những người bán sỉ đã có. Tính sẵn sàng của sản phẩm được cải tiến và rủi ro thiếu hụt đã giảm bớt lại.

RVP của sản phẩm thay thế cũng có thể thay đổi do những ảnh hưởng ngoại sinh và những yếu tố mang tính thể chế khác. Sự thay thế nhanh chóng của polyvinyl chlorid (PVC) cho các nguyên vật liệu khác (nhôm chẳng hạn) trong sử dụng dân sự đã bị đảo ngược khi

https://thuviensach.vn

người ta nhận ra PVC có khả năng gây ung thư. Tương tự như vậy, sự xâm nhập của các thiết bị làm nóng từ năng lượng mặt trời đã bị ngăn cản do thay đổi trong các chính sách của chính quyền và quan niệm về biến động giá cả của năng lượng, còn giá trị tương đối của các thực phẩm đã thay đổi nhiều khi người ta nêu ra các vấn đề liên quan đến cholesterol và sodium. Những tác động ngoại sinh to lớn này thường khó có thể dự đoán trước.

BIẾN ĐỔI TRONG NHẬN THỨC CỦA NGƯỜI MUA VỀ GIÁ TRỊ

Nhận thức về giá trị đối với sản phẩm thay thế của người mua thường thay đổi theo thời gian; bởi chính thời gian và và những hoạt động marketing sẽ thay đổi cách nhìn sản phẩm thay thế so với sản phẩm hiện có. Sản phẩm thay thế có thể có vị thế giá trị sau một khoảng thời gian khi người mua đã quen với việc sử dụng nó. Ví dụ, một trong những yếu tố ngăn cản sử dụng sợi carbon trong cánh máy bay và những bộ phận khác (thay thế cho thép, titan hoặc nhôm) là vì nhiều kỹ sư không biết phải thiết kế như thế nào với sợi carbon. Những đặc tính của sợi carbon chỉ độc đáo và người ta

https://thuviensach.vn

chỉ có thể có được lợi ích từ vật liệu này nếu có hiểu biết đầy đủ về nó! Khi điều này bắt đầu diễn ra, giá trị nhận thức của sợi carbon sẽ tăng thêm. Thời gian thường tạo thuận lợi cho sản phẩm thay thế, nhưng cũng có thể làm sản phẩm thay thế bất lợi. Nhiều sản phẩm thay thế đã nổi trội lên giữa những nhận thức thái quá của người mua về giá trị của nó, rồi thời gian và những phép thử sẽ làm cân bằng lại.

Nhận thức về sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có cũng có thể bị tác động bởi cường độ và sự sáng tạo của việc đưa ra dấu hiệu giá trị. Các chiến dịch nhằm gia tăng mức độ nhận biết cho sản phẩm thay thế bị ngăn cản bởi những nỗ lực cải tiến giá trị nhận thức từ ngành bị đe dọa thay thế. Ví dụ, để đáp trả lại tình hình doanh thu bình ổn của các sản phẩm giải trí bằng video, ngành sản xuất đĩa nhạc của Hoa Kỳ đã tung ra chiến dịch "quà tặng âm nhạc" . Các nhà sản xuất đĩa đóng góp ½ cent cho mỗi sản phẩm để dành cho quảng cáo, nhấn mạnh giá trị của đĩa như là một món quà. Những hoạt động đưa ra dấu hiệu sẽ phụ thuộc vào các tiêu chuẩn dấu hiệu giá trị của sản phẩm.

BIẾN ĐỔI TRONG CHI PHÍ CHUYỂN ĐỔI

https://thuviensach.vn

Các chi phí chuyển đổi sang một sản phẩm thay thế thường thay đổi theo thời gian, theo chiều đi xuống. Một trong các nguyên nhân là những người chuyển đổi trước có thể gánh chịu chi phí cho những người chuyển đổi sau đó, thông qua việc cải tiến các quy trình, thiết kế hoặc các tiêu chuẩn. Ví dụ, những doanh nghiệp sớm chuyển đổi từ thép sang sử dụng nhôm trong sản phẩm hộp nước giải khát có thể phát triển các tiêu chuẩn và phương pháp in nhãn thạch bản (lithographing) lên vỏ hộp và điều này rất dễ dàng bị sao chép lại. Các chi phí chuyển đổi có thể giảm dần theo thời gian bởi vì sản phẩm thay thế được thiết kế lại để cho tương thích với những thiết bị phụ trợ, hoặc những nhà cung cấp phát triển các quy trình để tối thiểu hóa các chi phí chuyển đổi của người mua. Thêm vào đó, các bên thứ ba thường tham gia làm giảm các chi phí chuyển đổi, chẳng hạn như các doanh nghiệp tư vấn, lắp đặt và đào tạo. Ví dụ, trong ngành thiết bị văn phòng, các doanh nghiệp tư vấn và đào tạo đã xuất hiện nhiều để làm cho việc chuyển đổi sang tự động hóa văn phòng được dễ dàng hơn.

Các chi phí chuyển đổi phần nào được xác định bởi những chọn lựa công nghệ của người mua, và do đó các

https://thuviensach.vn

chi phí này thay đổi theo thời gian khi người mua thay đổi các sản phẩm và quy trình của họ. Ví dụ, trong sự thay thế của nhôm cho thép và gang, công nghệ mới của người mua đã làm giảm chi phí chuyển đổi. Các nhà sản xuất xe hơi đã xây dựng những nhà máy linh động hơn để có thể vừa sản xuất được với nhôm vừa sản xuất được với gang, còn dây chuyền sản xuất mới của các nhà sản xuất vỏ hộp lại có thể chấp nhận sử dụng cả nhôm lẫn thiếc.

BIẾN ĐỔI TRONG XU HƯỚNG ĐỐI VỚI SỰ THAY THẾ

Xu hướng chuyển đổi sang một sản phẩm thay thế thành công thường gia tăng theo thời gian. Sự thành công nhanh chóng với một sản phẩm thay thế sẽ làm giảm bớt rủi ro khi người mua có ác cảm, cùng lúc đó người mua dần dần đi đến việc chuyển đổi để có những chọn lựa mang tính cạnh tranh và tránh gặp phải những bất lợi nếu chuyển đổi quá sớm.

<–> Sự thay thế và nhu cầu tổng thể của ngành

https://thuviensach.vn

Thêm vào việc chiếm lĩnh thị phần từ những sản phẩm hiện sẵn có, sản phẩm thay thế có thể làm tăng thêm hoặc giảm bớt nhu cầu tổng thể của ngành. Sản phẩm thay thế có thời gian sử dụng hiệu quả dài hơn sản phẩm hiện có sẽ làm giảm nhu cầu tổng thể sau giai đoạn xuất hiện khởi đầu, với việc kích thích sự thay thế diễn ra nhanh hơn. Cơ cấu này có lẽ đã xảy ra khi vỏ xe bố tròn có thời gian sử dụng lâu hơn đã thay thế cho loại bố dốc.

Sự xâm nhập của sản phẩm thay thế cũng có thể gia tăng nhu cầu tổng thể của ngành nếu như sản phẩm thay thế đó mở rộng ngành hoặc tăng thêm mức sử dụng hay tỷ lệ thay thế. Ví dụ, cassette xách tay như Walkman của Sony chắc chắn đã mở rộng thị trường tổng thể, đồng thời sản phẩm này cũng chiếm lĩnh thị phần từ các máy cassette truyền thống. Tương tự như vậy, sự ra đời của bút bi dùng hết rồi bỏ, dẫn đầu là tập đoàn BIC, đã dẫn đến sự thay thế cho các bút bi truyền thống khác nhưng cũng kích thích người sử dụng mua bút nhiều hơn. Mọi ảnh hưởng của sản phẩm thay thế đến nhu cầu tổng thể cần phải được kết hợp lại trong lộ trình dự đoán của sự thay thế nhằm dự báo sản lượng hàng bán cho sản phẩm thay thế này theo thời gian.

https://thuviensach.vn

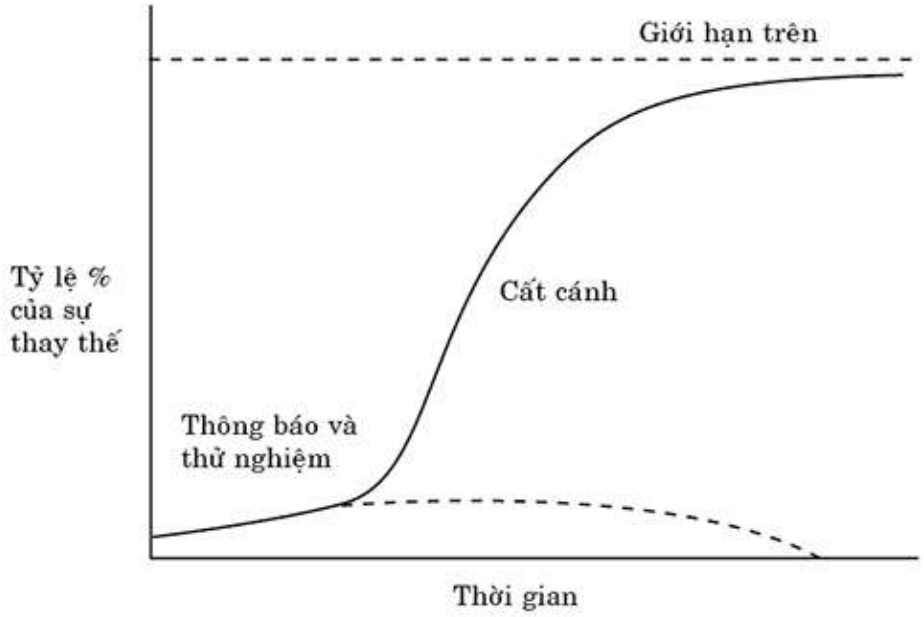
<–> Sự thay thế và cấu trúc ngành

Sự xâm nhập của sản phẩm thay thế có thể có những tác động đến cấu trúc ngành. Ví dụ, sản phẩm thay thế có thể làm chuyển đổi cấu trúc chi phí của người mua theo chiều hướng tăng thêm hoặc giảm bớt sự nhạy cảm với giá cả. Một sản phẩm thay thế mới sẽ có thể đòi hỏi phải có những nhà cung cấp mới, và rào cản xâm nhập vào ngành có sản phẩm thay thế này có thể khác với rào cản của ngành có các sản phẩm hiện có. Như vậy sản phẩm thay thế cần phải được phân tích như một ngành hoàn toàn mới, chứ không phải chỉ đơn thuần là sự thay thế về sản phẩm. Ngành có sản phẩm thay thế có thể có tính hấp dẫn cấu trúc cao hoặc thấp hơn so với ngành bị thay thế, yếu tố này có hàm ý quan trọng đối với chiến lược cho sản phẩm thay thế.

Lộ trình của sự thay thế

https://thuviensach.vn

Lộ trình của sự thay thế trong một ngành phụ thuộc vào sự thay đổi theo thời gian của RVP, sự nhận thức RVP, các chi phí chuyển đổi và xu hướng của người mua trong việc chuyển đổi. Mức độ xâm nhập của các sản phẩm thay thế vào các ngành là khác nhau. Một số sản phẩm thay thế được chấp nhận nhanh chóng, còn những sản phẩm thay thế khác lại xâm nhập chậm hoặc không xâm nhập được và phải kết thúc. Tuy nhiên trong nhiều ngành, lộ trình cho sự thay thế của các sản phẩm thành công có dạng cong như hình chữ S, và sự thay thế theo tỷ lệ phần trăm của tổng cầu được vẽ trên biểu đồ theo thời gian (hình 8–2).



Hình 8–2. Mô hình lộ trình của sự thay thế dạng chữ S

https://thuviensach.vn

Đường cong của sự thay thế hình chữ S có liên quan mật thiết đến đường cong quen thuộc của vòng đời sản phẩm, bởi sản phẩm lúc ban đầu trong chu kỳ sống của nó cũng thường là sự thay thế cho một sản phẩm khác. Đường chữ S của sự thay thế không phải là đặc tính của một sự thay thế thành công. Tuy nhiên, hiểu được nguyên nhân tại sao có thể có một đường cong chữ S là điều quan trọng, và do đó cũng cần thiết để nhận biết những yếu tố kinh tế làm nền móng cho điều này [7]. Những yếu tố kinh tế làm nền móng của một sự thay thế cụ thể nào đó thường dẫn đến đường chữ S, và người ta có nhiều kỹ thuật để dự đoán mức độ của sự thay thế.

Trong đường chữ S của hình 8–2, sự thay thế chỉ là khiêm tốn trong lúc ban đầu và thường ở mức thấp trong một khoảng thời gian đáng kể và được gọi là "giai đoạn thông báo và thử nghiệm". Nếu sản phẩm hiện có không bộc lộ những thiếu sót hoặc ngành bị đe dọa thay thế không đáp trả lại được để vô hiệu hóa những lợi thế của sản phẩm thay thế, sự xâm nhập của sản phẩm thay thế đó sau đó thường leo nhanh sang giai đoạn "cất cánh" và dịch chuyển về hướng giới hạn trên, thể hiện cho sự xâm nhập tối đa. Giới hạn trên được xác

https://thuviensach.vn

định bởi nhiều người mua đánh giá rằng sản phẩm thay thế có tiềm năng giá trị. Giới hạn trên của sự thay thế bản thân nó có thể thay đổi theo thời gian như những thay đổi trong công nghệ hoặc nhu cầu người mua.

Những nguyên nhân của sự thay thế hình chữ S đã phản ánh nhiều giả thuyết về sự tương tác giữa RVP thực tế và RVP nhận thức, các chi phí chuyển đổi và xu hướng của người mua đối với sự chuyển đổi theo thời gian. Ban đầu, hoạt động của sản phẩm thay thế có vẻ không chắc chắn, và chỉ có vài doanh nghiệp có năng lực cung cấp chúng. Thậm chí nhiều người mua cũng không nhận thức được sản phẩm thay thế và các đặc tính của nó. Giá cả của sản phẩm thay thế có thể cao do sản lượng thấp hoặc nhà cung cấp đặt giá cao lúc ban đầu để thu về nhiều lợi nhuận trước khi giảm giá để hấp dẫn người mua (skimming price). Tuy nhiên, mặc dù giá trị của sản phẩm thay thế thường không rõ ràng, chi phí chuyển đổi thường dễ nhận thấy và thường là cao do cả người mua và nhà cung cấp đều chưa quen với việc sản phẩm thay thế nên được sử dụng như thế nào. Thêm vào đó, chi phí chuyển đổi thường phải trả trước, sau đó thì lợi ích của sản phẩm thay thế mới được nhìn nhận.

https://thuviensach.vn

Trong giai đoạn thông báo và thử nghiệm, một số người mua ưa mạo hiểm hoặc những người cho rằng giá trị cao gắn liền với chất lượng của sản phẩm thay thế sẽ chuyển đổi sang sản phẩm thay thế này để trải nghiệm hoặc chuyển đổi hẳn, bởi vì đối với họ RVP của sản phẩm thay thế có vẻ khá cao. Trong giai đoạn này, hoặc là sản phẩm thay thế sẽ chứng tỏ giá trị của nó hoặc những thiếu sót của sản phẩm hiện có đã bắt đầu xuất hiện. Thiếu sót của sản phẩm hiện có là không thể sửa chữa được hoặc sản phẩm thay thế được cải tiến (đôi khi sản phẩm thay thế được hoàn toàn rút ra khỏi thị trường và giới thiệu trở lại sau đó). Cùng lúc này, hoạt động marketing và sự truyền miệng có xu hướng mở rộng nhóm người mua có nhận thức về sản phẩm thay thế và theo đó nhận thức về giá trị được cải thiện.

Giả định rằng sau cùng thì sản phẩm thay thế cũng được những người mua đầu tiên chấp nhận, mức độ xâm nhập của nó có thể bắt đầu gia tăng nhanh chóng theo mô hình chữ S vì nhiều nguyên nhân. Thứ nhất, nhận thức về giá trị không chắc chắn và rủi ro từ sự thất bại của sản phẩm thay thế sẽ đều giảm khi những người mua đầu tiên đã trải nghiệm thành công với sản phẩm này. Thứ hai, một khi đã có vài người mua chuyển đổi

https://thuviensach.vn

thành công, áp lực cạnh tranh đòi hỏi những người mua khác phải chuyển đổi để duy trì vị thế chi phí hoặc khác biệt hóa (hoặc tự tạo hình ảnh trước người tiêu dùng). Thứ ba, chi phí chuyển đổi có thể giảm bớt vì những lý do nêu trên. Thứ tư, sự chấp nhận các sản phẩm thay thế tăng thêm làm cho nhận thức và mức độ tin cậy của nó cũng tăng theo. Thứ năm, gia tăng sự xâm nhập của sản phẩm thay thế thường làm giảm chi phí thông qua lợi ích kinh tế theo quy mô và sự học hỏi [8]. Thứ sáu, sự xuất hiện nhiều loại sản phẩm thay thế đã mở ra những phân khúc ngành mới mẻ. Sau cùng là gia tăng sự xâm nhập của sản phẩm thay thế thúc đẩy các nhà cung cấp phải tích cực hơn khi xây dựng giá cả, marketing, R&D, thường đây là kết quả của sự tham gia từ các đối thủ mới vào ngành có sản phẩm thay thế. Tất cả các yếu tố này có xu hướng tự củng cố và có thể dẫn đến việc sản phẩm thay thế xâm nhập rất nhanh.

Sau cùng, sự xâm nhập của các sản phẩm thay thế hấp dẫn đã bắt đầu tiếp cận 100% người mua. Khi điều này diễn ra, sự xâm nhập có xu hướng khựng lại bởi vì xâm nhập vào các người mua mới sẽ ngày càng trở nên khó khăn hơn. Tuy nhiên, sự phát triển RVP của những loại sản phẩm thay thế mới có thể làm mở rộng nhóm các

https://thuviensach.vn

người mua tiềm năng, tạo những cơ hội mới cho sự phát triển sản phẩm thay thế. Giới hạn trên trong hình 8–2 có thể được nâng cao để bao hàm nhiều người mua hơn.

Cùng lúc đó, việc người mua sử dụng sản phẩm thay thế có thể sẽ thay đổi và làm nhu cầu tăng thêm hoặc giảm bớt. Ví dụ, trong ngành TV, doanh số của TV đen trắng vẫn cao ngay cả khi TV màu đã xâm nhập thị trường bởi vì người mua có thể mua TV thứ 2, thứ 3 .v.v… cho họ. Tương tự như vậy, sự thay thế của dao cạo điện tử cho dao cạo râu truyền thống đã làm thay đổi nhiều giới hạn trên của sự xâm nhập, thông qua sự tiện lợi và chi phí vừa phải của sản phẩm mới này. Như vậy, giới hạn trên trong hình 8–2 có thể bao hàm cả sản lượng tăng trưởng của sản phẩm.

Chiều dài của giai đoạn thông báo và thử nghiệm phụ thuộc vào nhiều yếu tố, rõ ràng nhất là độ lớn của RVP mà sản phẩm thay thế đó đem lại – sự khích lệ càng nhiều thì thời gian cho giai đoạn này càng ngắn. Lượng thời gian cần có để chứng minh hiệu quả của một sản phẩm thay thế cũng khác nhau tùy từng sản phẩm, và tác động nhiều đến thời gian thử nghiệm sản phẩm. Ví dụ, hiệu quả của máy pha cà phê tự động có thể được

https://thuviensach.vn

chứng minh sau vài tuần hoặc vài tháng sử dụng, trong khi các tư liệu sản xuất có thể cần nhiều năm để kiểm nghiệm. Khoảng thời gian cần có cho ngành sản xuất ra sản phẩm thay thế để thực hiện những cải tiến về hiệu quả hoạt động hoặc chi phí, và thời gian để có đủ năng lực để phục vụ các người mua chủ chốt, cũng làm ảnh hưởng đến thời gian thử nghiệm. Sau cùng, cường độ cạnh tranh trong ngành của người mua và tầm quan trọng của RVP đặc trưng của sản phẩm thay thế cũng tác động đến độ dài thời gian thử nghiệm, thông qua việc xác định áp lực từ sự bắt chước khi một người mua chuyển đổi sang sử dụng một sản phẩm thay thế.

Độ dốc của giai đoạn cất cánh thay đổi tùy theo mức hấp dẫn trong ngành là nguyên nhân cho việc gia tăng sự xâm nhập như trình bày trên đây. Ví dụ, khi bán một sản phẩm thay thế cho một ngành đang cạnh tranh khốc liệt, giai đoạn cất cánh có thể diễn ra nhanh chóng. Độ đốc của giai đoạn này cũng phụ thuộc vào thời gian cần có để chuyển đổi sang một sản phẩm thay thế và năng lực phù hợp. Quy trình thu mua trong ngành của người mua cũng là quan trọng, bởi vì người mua rất có thể chuyển đổi sang sản phẩm thay thế khi họ đặt hàng lại hoặc thay thế sản phẩm hiện có một cách bình thường.

https://thuviensach.vn

Điều này giảm bớt các chi phí chuyển đổi liên quan đến việc loại ra các sản phẩm còn sử dụng được nhiều năm hoặc khi người mua còn lượng tồn kho đáng kể. Cũng với những lý do tương tự như vậy, chuyển đổi sang một sản phẩm thay thế trong các mặt hàng lâu bền có xu hướng diễn ra nhanh chóng hơn khi ngành của người mua phát triển và theo đó có sự đầu tư cho các tiện ích và thiết bị mới.

Rõ ràng là sự đáp trả lại từ ngành bị đe dọa thay thế cũng rất quan trọng đối với lộ trình của sự thay thế. Sự đáp trả quyết liệt đôi khi có thể chặn đứng hoặc trì hoãn đáng kể sự xâm nhập của sản phẩm thay thế. Ngược lại, khi có những đối thủ mạnh gia nhập ngành của sản phẩm thay thế thì sự xâm nhập có thể được tăng tốc, chẳng hạn như IBM tham gia ngành máy tính cá nhân và Kodak xuất hiện trong ngành máy ảnh chụp lấy ngay (instant camera). Đường cong nhẹ của sự thay thế như trong hình 8–2 là tiêu biểu cho các ngành có nhiều người mua cho một sản phẩm thay thế. Khi chỉ có một vài người mua, quyết định của một người mua chủ chốt có thể thay đổi đáng kể đường cong này ngay lập tức. Trong những trường hợp này, phân tích sự thay thế tốt

https://thuviensach.vn

nhất là được thực hiện trên cơ sở xem xét từng người mua một.

<–> Phân khúc và lộ trình của sự thay thế

Lộ trình của sự thay thế trong một ngành thường liên quan mật thiết đến phân khúc ngành. Những sự xâm nhập đầu tiên xuất hiện trong các phân khúc của ngành khi sản phẩm thay thế đem lại RVP cao nhất, đòi hỏi các chi phí chuyển đổi thấp nhất và/hoặc phải đối mặt với mạo hiểm nhiều nhất hoặc giá trị cao nhất dành cho người mua. Những phân khúc ban đầu này hỗ trợ việc giảm bớt chi phí hoặc cải tiến hiệu quả hoạt động cần có để xâm nhập các phân khúc về sau. Giá trị cao của sản phẩm thay thế đối với những phân khúc ban đầu sẽ bù đắp cho các chi phí cao khi mới xuất hiện của sản phẩm thay thế, hoặc giúp nhà sản xuất thu được lợi nhuận rất cao. Lợi nhuận thường giảm sút theo thời gian trong ngành của sản phẩm thay thế khi có thêm những phân khúc khác bị xâm nhập và sản phẩm thay thế có giá trị thấp hơn.

Sự xâm nhập của máy tính mini là minh chứng cho việc lộ trình của sự thay thế liên quan như thế nào đến

https://thuviensach.vn

các phân khúc ngành. Những phân khúc sớm bị máy tính mini xâm nhập là các trung tâm ứng dụng khoa học và máy tính, nơi cần sự tính toán nhưng người sử dụng có thể tự chạy chương trình của riêng họ, chỉnh sửa máy móc theo nhu cầu và thực hiện vài nghiệp vụ bảo trì ngay tại nội bộ. Những phân khúc bị xâm nhập tiếp theo đó là những ứng dụng như điều khiển công nghiệp, tại đó người mua rất am hiểu và yêu cầu hỗ trợ là vừa phải. Chỉ sau đó một thời gian thì máy tính mini đã phát triển dịch vụ và khả năng hỗ trợ của nó và xâm nhập vào những ứng dụng tại doanh nghiệp nhỏ.

Những yếu tố tương tự dẫn đến sự xâm nhập ban đầu vào vài phân khúc cũng có nghĩa là mức độ của sự xâm nhập trong các phân khúc sẽ thay đổi. Do tại các phân khúc, RVP và chi phí chuyển đổi khác nhau, sự xâm nhập sẽ có thể nhanh hơn tại vài phân khúc so với những nơi khác. Do đó, đường cong của sự thay thế trong ngành đúng là tập hợp những đường cong sự thay thế tại các phân khúc.

<–> Mô hình dự đoán sự thay thế

https://thuviensach.vn

Để dự đoán, người ta thấy rằng sự thay thế thành công thường có dạng một đường cong xâm nhập (penetration curve) hình chữ S . Nhiều mô hình dựa trên giả định về sự xâm nhập hình chữ S này đã xuất phát từ nghiên cứu quy trình lan truyền (diffusion process). Dữ liệu từ những năm đầu của sự thay thế có thể được sử dụng để dự đoán toàn bộ đường cong của sự thay thế với giả định rằng quy trình chữ S sẽ xảy ra. Đường cong thay thế có điều chỉnh sẽ trở thành cơ sở cho việc bắt đầu một phân tích về tính kinh tế của sự thay thế nào đó. Việc điều chỉnh đường cong chuẩn hình chữ S (để phản ánh tính kinh tế của một sự thay thế nào đó) cho phép người ta dự đoán mức độ thay thế trong những năm tiếp theo. Tiền đề làm nền móng cho quy trình này là: xu hướng đối với sự xâm nhập hình chữ S là khá chắc chắn, nên lập ra đường cong này (có cơ sở là những dữ liệu về sự thâm nhập trong giai đoạn đầu tiên) là xuất phát điểm hữu ích để phân tích.

Mô hình lan truyền thường được sử dụng nhất là cái gọi là “hàm số logistic”, một hình thức của hàm lũy thừa [9]. Hình thức hàm số của mối tương quan trong sự thay thế như sau:

https://thuviensach.vn

F/(1–F) = lũy thừa K (thời gian)

Với F = phần đã chuyển đổi sang sản phẩm thay thế của tổng thị trường tiềm năng

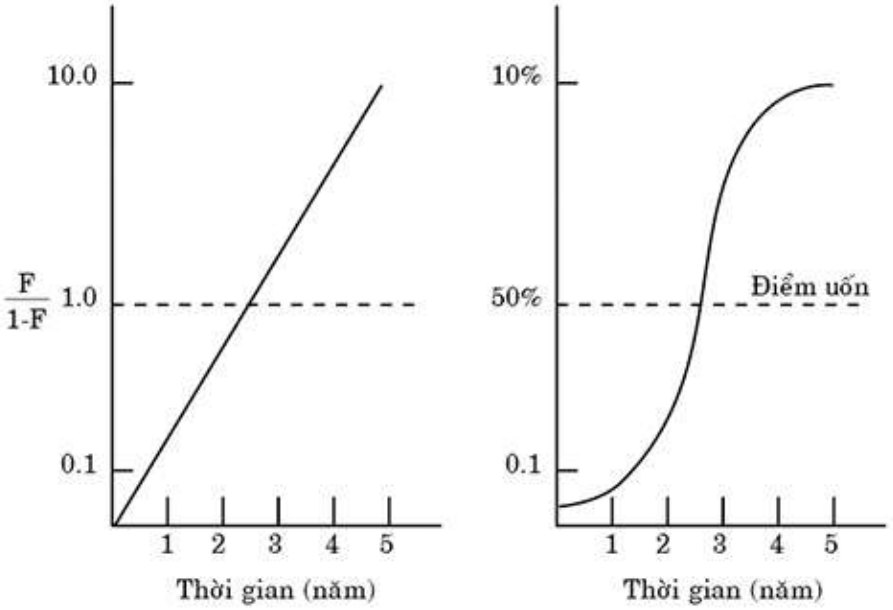
K = hằng số bằng với mức độ phát triển ban đầu của sản phẩm thay thế

Hàm số logistic cho ra hai giả định quan trọng: (1) nếu sự thay thế đã diễn tiến được vài phần trăm, nó sẽ tiếp tục để hoàn tất; và (2) phần đã bị thay thế của sản phẩm sẽ tỷ lệ với phần còn lại của sản phẩm hiện có (hiện chưa bị thay thế). Chính giả định (2) đã hình thành đường cong hình chữ S. Nếu F/(1–F) được vẽ đồ thị hàm số theo thời gian trên giấy kẻ ô dạng semilogarithmic, hàm logistic cho kết quả là đường thay thế thẳng với độ dốc K như trong hình 8–3. [10]

Nếu lập luận về sự thay thế theo đường chữ S trong một số quá trình thay thế, cũng như giả định về hằng số của hàm thay thế là đáng tin cậy, thì hàm số logistic có thể được sử dụng để dự đoán lộ trình của sự thay thế sẽ diễn ra. Để làm được điều này, dữ liệu từ sự thay thế trong quá khứ được sử dụng để xác định F/(1–F) cho

https://thuviensach.vn

từng năm. Sau đó thì F/(1–F) được vẽ đồ thị theo thời gian để thành một đường thẳng xuyên suốt quá trình lịch sử này. Kéo dài đường thẳng này sẽ cho thấy lộ trình sự thay thế trong tương lai với giả định rằng nó sẽ đi theo đường cong logistic. [11]



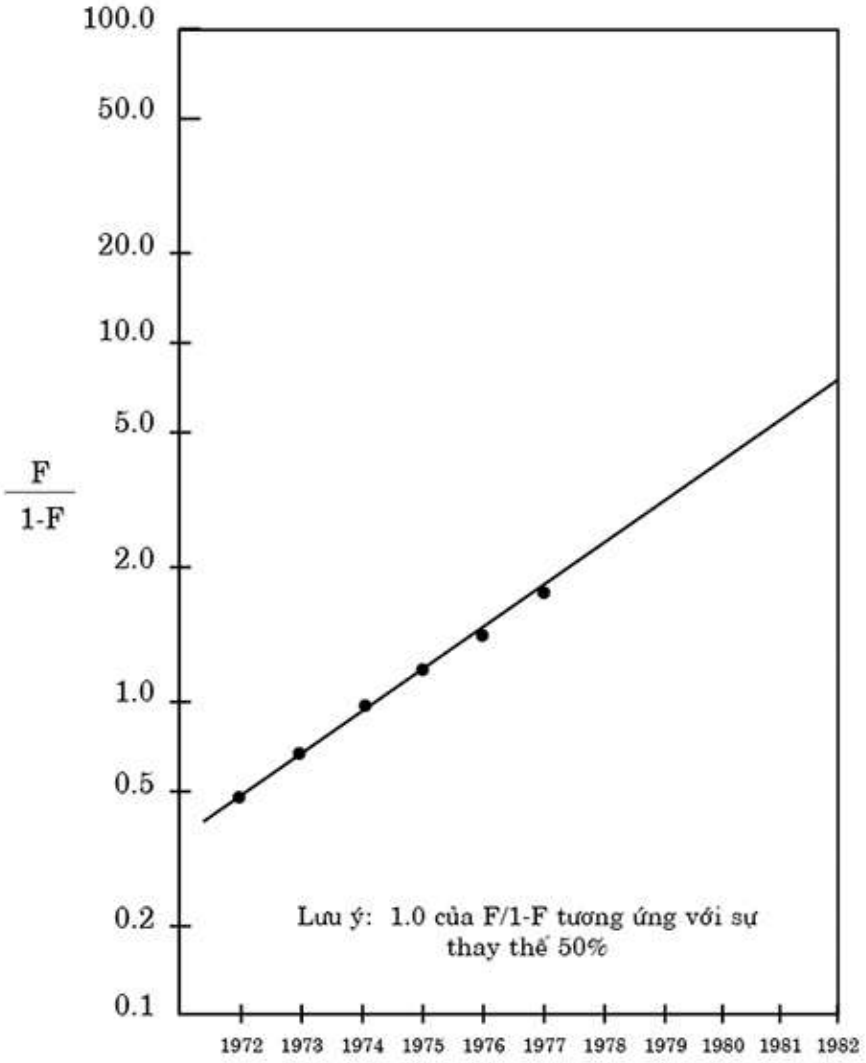
Hình 8–3. Đường logistic điển hình

Quy trình thể hiện trong hình 8–4 thể hiện sự thay thế lúc đầu của nhôm thay cho thép trong ngành vỏ lon bia. Dữ liệu ban đầu phù hợp với đường logistic. Dựa trên quá khứ này, chúng ta có thể dự tính được phạm vi của sự thay thế đến năm 1982 là khoảng 91% với giả định của đường logistic. Tuy nhiên tính chính xác của dự đoán phụ thuộc vào đường logistic phản ánh đúng đắn

https://thuviensach.vn

đến mức độ nào tính kinh tế của sự thay thế trong một ngành cụ thể. Một vấn đề quan trọng nữa là kích thước của thị trường tiềm năng và kéo theo đó là giới hạn trên tương ứng. Trong trường hợp vỏ lon nước giải khát, giới hạn trên này khá rõ ràng. Khi giới hạn trên tăng thêm, đường logistic sẽ có xu hướng dự báo cao hơn mức độ xâm nhập. Thêm một vấn đề khác sau quá trình thay thế là cường độ sử dụng của sản phẩm thay thế cần có để thực hiện các chức năng có thay đổi theo thời gian hay không.

https://thuviensach.vn



Hình 8–4. Sự thay thế của nhôm cho thép trong ngành vỏ lon bia giai đoạn đầu

Có lẽ vấn đề quan trọng nhất trong việc sản phẩm thay thế có đi theo đường logistic ban đầu hay không là giới hạn của RVP, nó chi phối việc thay thế sẽ biến đổi như thế nào theo thời gian. Đường cong logistic giả định sự thay thế sẽ dịch chuyển theo quy luật của nó. Nếu RVP

https://thuviensach.vn

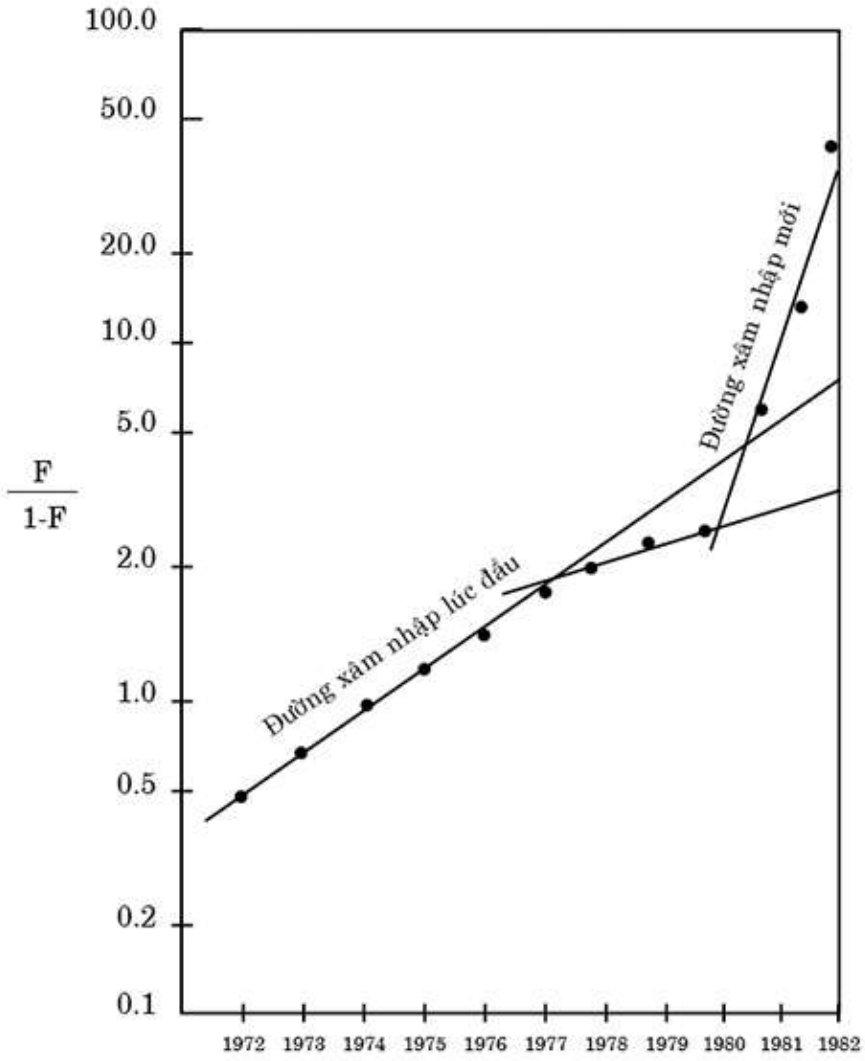
đi xuống, sự xâm nhập của sản phẩm thay thế có thể giảm theo. Nếu RVP của sản phẩm thay thế được phát triển, mức độ xâm nhập sẽ gia tăng từ ban đầu – lộ trình của sự thay thế có thể dịch chuyển sang một đường mới. Hình 8–5 minh họa cho điều này đã diễn ra như thế nào trong thực tế của ngành vỏ lon bia.

Sau năm 1976, sự xuất hiện của công nghệ hộp thép 2 mảnh làm cho sự xâm nhập của nhôm chậm lại. Làm việc với các công ty thép, Crown Cork & Seal cho ra đời một phương pháp sản xuất hộp thép mới và rẻ hơn, làm giảm RVP của hộp nhôm. Tuy nhiên đến 1978 Miller Beer (đối thủ ở vị trí số 2 trong ngành) thông báo đang có những thử nghiệm quan trọng cho việc hộp nhôm thay cho thép. Mức độ thay thế chậm hơn nữa trong khi chờ đợi kết quả. Xác định của Miller trong năm 1979 là chuyển đổi sang nhôm. Khi Miller đã chuyển đổi, sự thay thế tăng tốc nhanh chóng, phần

https://thuviensach.vn

nào chính là do Miller đã hợp pháp hóa sản phẩm thay thế này. Thêm một yếu tố nữa giải thích sự xâm nhập nhanh chóng của nhôm sau năm 1979 là sự phát triển của nhôm tái chế nhiều hơn so với thép. Do cấu trúc cho phép tái chế phổ biến, RVP của nhôm trở nên tốt hơn bao giờ hết do tái chế sẽ giảm chi phí. Đến năm 1982, sự xâm nhập của nhôm thực sự là khoảng 98% thay vì 91% như dự đoán theo các dữ liệu ban đầu.

https://thuviensach.vn



Hình 8–5. Sự thay thế của nhôm cho thép trong ngành sản xuất vỏ lon bia

Như trong ví dụ nêu trên, *đường cong logistic không thể được sử dụng thay cho phân tích sự thay thế* . Nó là một công cụ giản đơn làm xuất phát điểm cho những phân tích kỹ lưỡng về tính kinh tế của sự thay thế [12]. Lộ trình của sự

https://thuviensach.vn

thay thế sẽ là khác nhau giữa các ngành, và sẽ bị tác động bởi những thay đổi công nghệ và những động thái cạnh tranh. Để sử dụng đường cong logistic hiệu quả nhất, người ta cần phải nắm vững và dự đoán được những thay đổi của các yếu tố xác định RVP, các chi phí chuyển đổi, và xu hướng đối với sản phẩm thay thế trong từng ngành cụ thể. Do tính kinh tế của sản phẩm thay thế thường khác nhau tùy theo các phân khúc của ngành, đường logistic cần được vẽ tại cấp độ phân khúc chứ không phải cấp độ ngành. Đường cong của sự thay thế nhôm cho thép trong sản phẩm vỏ hộp nói chung sẽ không có nhiều ý nghĩa bằng đường cong thể hiện riêng cho sản phẩm vỏ lon bia.

Sự thay thế và chiến lược cạnh tranh

https://thuviensach.vn

Tính kinh tế của sự thay thế đem theo nhiều hàm ý chiến lược khác nhau cho các doanh nghiệp đang nỗ lực phát triển sản phẩm thay thế, cũng như các doanh nghiệp đang phòng thủ trước sự thay thế. Nhìn chung, phòng thủ trước sự thay thế là làm ngược lại những gì trong chiến lược tấn công để phát triển sản phẩm thay thế. Trước tiên tôi sẽ trình bày vài nguyên tắc để phát triển sản phẩm thay thế và sau đó mới chuyển sang chiến lược phòng thủ.

<–> Thúc đẩy sự thay thế

Doanh nghiệp có thể khởi động hoặc tăng tốc sự thay thế bằng những động thái chiến lược nhằm tăng cường RVP, giảm bớt các chi phí chuyển đổi hoặc tăng thêm xu hướng của người mua đối với sự chuyển đổi. Khi mọi động thái đều liên quan đến các chi phí và rủi ro, những

https://thuviensach.vn

khái niệm dưới đây cho việc phát triển sự thay thế cần được cân nhắc:

1. *Nhắm đến những người chuyển đổi đầu tiên* . Như đã nhấn mạnh trong phần "Phân khúc và sự thay thế", một vài người mua và vài phân khúc của người mua trong một ngành sẽ có nhiều khả năng sử dụng sản phẩm thay thế hơn bởi vì RVP lớn hơn của sản phẩm thay thế, chi phí chuyển đổi thấp hơn hoặc xu hướng chuyển đổi nhiều hơn. Trật tự các phân khúc cần nhắm đến là một vấn đề quan trọng trong chiến lược thay thế. Doanh nghiệp đang nỗ lực cho sự thay thế cần phải tập trung trước tiên vào những người có nhiều khả năng chuyển đổi nhiều nhất, và sử dụng những thành tựu đã có được từ đó cùng với những nỗ lực để khởi động giai đoạn cất cánh. Những người chuyển đổi lúc đầu có thể là những người mua đã thiết kế lại sản phẩm của họ, những người đang thay

https://thuviensach.vn

đổi thiết bị, đối mặt với nhu cầu cấp thiết từ giá trị mà sản phẩm thay thế cung cấp, hoặc họ là những người mua ưa mạo hiểm. Để tiếp cận những người mua này, doanh nghiệp có thể phải trợ cấp cho việc thử nghiệm. Ví dụ, Mauna Loa bán sản phẩm của họ với những điều kiện rất ưu đãi cho một số hãng hàng không để thử nghiệm những người mua mục tiêu.

2. *Phát triển trong các khu vực với tác động cao nhất của RVP* . Ảnh hưởng từ sự phát triển trong sản phẩm hoặc những điểm khác trong chuỗi giá trị đối với sự thay thế sẽ lớn hơn khi RVP bị tác động nhiều hơn. Với hiểu biết thấu đáo về RVP có được từ khung mẫu phân tích đã trình bày trên đây, doanh nghiệp có thể xác định đúng công tác R&D và trình tự marketing của mình. Ví dụ, trong ngành TV màu, chất lượng hình ảnh là rất quan trọng đối với RVP ban đầu hơn là những thuộc tính hoặc kiểu

https://thuviensach.vn

dáng, điều này tạo cho người mua trình tự ưu tiên để thay thế từ TV trắng đen. Tương tự như vậy, trong nhiều ngành khác vấn đề không phải là hiệu quả hoạt động thực tế của sản phẩm mà là do người mua không chắc chắn về sản phẩm đó.

3. *Giảm bớt hoặc tài trợ cho các chi phí chuyển đổi* . Đầu tư để giảm các chi phí chuyển đổi có vai trò quan trọng trong việc kích hoạt sự thay đổi, tạo điều kiện để có thể nhận định rằng sản phẩm thay thế có RVP vượt trội. Doanh nghiệp cần định hướng một phần trong sự phát triển công nghệ của họ để giảm bớt các chi phí chuyển đổi và tạo ra cơ chế cho thông tin lan tỏa giữa các người mua. Điều này có thể chỉ đơn giản là hướng dẫn sử dụng hoặc bản tin.

Doanh nghiệp cũng có thể thấy thuận lợi khi tài trợ các chi phí chuyển đổi cho người mua. Doanh nghiệp không cần phải tài trợ cho tất cả

https://thuviensach.vn

các người mua, mà chỉ là một nhóm cốt lõi mà nếu nhóm này chấp nhận sản phẩm thay thế thì doanh nghiệp có thể khởi động giai đoạn cất cánh. Những người mua này nên là những người mà ý kiến của họ được đám đông tôn trọng (opinion leaders) và họ là những dấu hiệu giá trị đáng tin cậy đối với người mua khác. Những hoạt động có liên quan là đào tạo, thanh toán cho việc tái lập công thức hoặc kiểm nghiệm sản phẩm, cung cấp hoặc hỗ trợ trong việc thiết kế những thiết bị phụ trợ, hỗ trợ miễn phí trong việc điều chỉnh quy trình sản xuất, cho phép đổi sản phẩm cũ lấy cái mới (trade–in), hoàn lại tiền nếu người mua không hài lòng (money–back guarantee), thuyết minh sản phẩm tại nhà người mua.

4. *Đầu tư cho việc đưa ra dấu hiệu* . Một rào cản lớn mà sản phẩm thay thế phải đối mặt là người mua tiềm năng thiếu sự nhận biết và kiến thức. Doanh nghiệp phải xác định được dấu

https://thuviensach.vn

hiệu tiêu chuẩn sử dụng quan trọng nhất mà người mua dùng để đánh giá giá trị của sản phẩm thay thế và đầu tư để tác động đến chúng. Người mua thường thiếu nhận thức về RVP của sản phẩm thay thế nhất là khi RVP không hiển thị rõ ràng mà có những thuộc tính như đã trình bày ở phần trên trong Chương này. Như vậy đưa ra dấu hiệu là rất quan trọng đối với sự thành công của sản phẩm thay thế.

5. *Sử dụng tích hợp "tiến" hoặc thuyết phục tích hợp "lùi" để tạo ra sự thông suốt* . Một chiến lược được ngành nhôm thực hiện thành công là tích hợp "tiến" một cách chọn lọc vào những sản phẩm xuôi dòng để tạo nhu cầu thông suốt cho sản phẩm thay thế. Một chiến lược khác có liên quan là kích thích người mua sau cùng tích hợp "lùi" vào những ngành trung gian để "bao vây" những nhà sản xuất không sẵn sàng với sản phẩm thay thế. Với sự tích hợp "tiến" và tạo ra nhu cầu với người mua sau

https://thuviensach.vn

cùng, doanh nghiệp đôi khi có thể thúc ép những người mua trung gian "ngoan cố" phải chịu những chi phí chuyển đổi cho sự thay thế. Tích hợp "tiến" cũng có thể giúp minh họa cho hiệu quả hoạt động của sản phẩm thay thế và là một phương tiện để phát triển quy trình sử dụng nó hoặc giảm bớt chi phí chuyển đổi.

6. *Đảm bảo có nhiều nguồn cung và/hoặc năng lực sản xuất phù hợp* . Thường thì những người mua chủ chốt sẽ không chấp nhận các chi phí và rủi ro của sự thay thế khi chỉ có một nguồn cung cho sản phẩm thay thế hoặc sản phẩm thay thế không đủ năng lực đáp ứng những nhu cầu dự kiến trong tương lai. Sự thay thế sẽ được tăng tốc nếu giải quyết được những vấn đề này, bằng cách khuyến khích nhiều sự tham gia vào ngành có sản phẩm thay thế hoặc xây dựng năng lực sản xuất vượt trước nhu cầu. Điều này giải thích tại sao những đối thủ

https://thuviensach.vn

cạnh tranh tốt lại mang lại lợi ích cho doanh nghiệp (xem Chương 6).

7. *Phát triển những sản phẩm bổ sung hoặc cơ sở hạ tầng* . Doanh nghiệp có thể cải thiện RVP hoặc chi phí chuyển đổi nếu họ có thể kích thích sự phát triển trong chi phí hoặc chất lượng cần có của các sản phẩm bổ sung hoặc của hạ tầng cơ sở. Điều này có thể làm điều chỉnh đầu tư vào công nghệ cho các sản phẩm bổ sung hoặc chia sẻ thành quả với các doanh nghiệp khác. Nó cũng đem đến sự thành lập các liên doanh hoặc những quan hệ khác với nhà sản xuất các sản phẩm bổ sung, hoặc tạo ra hạ tầng cần có như các tiện ích dịch vụ [13]. Ví dụ, RCA ban đầu đã huấn luyện cho nhiều thợ sửa chữa TV màu.

8. *Đặt giá sao cho cân bằng RVP với những rào cản* . Giá cả của sản phẩm thay thế cần phải chia sẻ những giá trị tạo ra với người mua

https://thuviensach.vn

để tạo động lực cho người mua chuyển đổi. Giá cả gần với RVP như thế nào là phụ thuộc vào cấu trúc ngành. Khi có những rào cản xâm nhập ngành ở mức cao, doanh nghiệp nên thay thế từ từ bằng cách xâm nhập trước vào các phân khúc giá trị cao với mức giá cao và giảm giá xuống dần dần để nắm bắt các phân khúc giá trị thấp sau đó. Khi có những lợi thế của người dẫn đầu (Chương 5), doanh nghiệp nên hy sinh những lợi ích trong ngắn hạn để xâm nhập nhanh chóng và xây dựng nên những rào cản để bảo vệ mình trong dài hạn. Với những rào cản thấp, doanh nghiệp phải nỗ lực để đạt được lợi nhuận nhanh chóng trước khi những đối thủ mới tham gia ngành làm xói mòn vị thế này.

9. *Hình thành các chức năng mới để mở rộng thị trường của sản phẩm thay thế* . Hình thành các chức năng mới mà sản phẩm thay thế có thể thực hiện được sẽ có thể làm mở rộng thị

https://thuviensach.vn

trường tiềm năng. Điều này không chỉ quan trọng đối với thiết kế sản phẩm và chọn lựa các thuộc tính, mà còn đối với chiến lược giá cả. Ví dụ, trong ngành hoa tươi, những người bán lẻ tại châu Âu nhận ra rằng giá rẻ có thể mở ra một chức năng mới cho hoa – dùng để trang trí mỗi ngày – thêm vào các chức năng truyền thống của hoa tươi là sử dụng trong các tiệc cưới hoặc những dịp đặc biệt. Kết quả là thị trường hoa tươi tại châu Âu lớn hơn nhiều so với tại Hoa Kỳ, vì ở Hoa Kỳ giá cả có xu hướng cao hơn.

10. *"Thu hoạch" sớm nếu vị thế cạnh tranh của sản phẩm thay thế là không bền vững* . Đầu tư để xây dựng thị phần cho sản phẩm thay thế được xác định nếu như doanh nghiệp có thể duy trì lợi thế cạnh tranh trong ngành của sản phẩm thay thế và cấu trúc ngành là hấp dẫn. Trong trường hợp ngược lại, doanh nghiệp nên bán giá cao để sớm thu lợi với quy trình thay

https://thuviensach.vn

thế hơn là làm giá để ngăn chặn sự xâm nhập của đối thủ mới hay mở rộng thị trường. Một sản phẩm thay thế thành công không nhất thiết phải là một việc kinh doanh tốt đẹp.

<–> Phòng thủ trước sự thay thế

Bước đầu tiên trong việc phòng thủ này là xác định tất cả các sản phẩm thay thế. Đây thường là một nhiệm vụ khó khăn, bởi vì nó yêu cầu phải xem xét những chức năng cơ bản mà sản phẩm thực hiện. Những chiến lược để đấu tranh với sản phẩm thay thế là điều ngược lại của những bước đã trình bày ở phần trên đây, đó là:

- Cải thiện RVP tương đối so với sản phẩm thay thế bằng cách giảm chi phí, phát triển sản phẩm và những sản phẩm bổ sung khác, .v.v…
- Thay đổi hình ảnh của sản phẩm

https://thuviensach.vn

- Tăng thêm chi phí chuyển đổi
- Ngăn chặn những nỗ lực làm thông suốt

Khi chi phí chuyển đổi "ngược" là cao, doanh nghiệp cần tích cực đầu tư vào hoạt động ngắn hạn để ngăn chặn sự chuyển đổi, trong khi họ tìm kiếm những cải tiến cơ bản hơn trong dài hạn tại RVP. Với chi phí chuyển đổi "ngược" cao, những người mua thất bại với sản phẩm thay thế sẽ khó quay trở lại. Thêm vào những hoạt động này, còn có nhiều khả năng khác để phòng thủ trước những sản phẩm thay thế:

1. *Tìm ra những cách sử dụng mới nhưng không hiệu quả của sản phẩm thay thế* . Đôi khi một sản phẩm đối mặt với sản phẩm thay thế có thể định vị lại với cách sử dụng hoàn toàn mới. Ví dụ rõ nét nhất là hoá chất kiềm của Arm & Hammer. Kết quả của chiến dịch

https://thuviensach.vn

marketing 10 năm là Arm & Hammer đực sử dụng tại hơn 50% tủ lạnh điều tiết mùi hương, vượt xa so với tỷ lệ ban đầu.

2. *Xác định lại sự cạnh tranh với việc không xét đến sức mạnh của sản phẩm thay thế* . Lợi thế RVP của sản phẩm thay thế nhìn chung là xuất phát từ giá cả thấp hoặc giá trị có chiều hướng chắc chắn. Chiến lược phòng thủ tốt cần nỗ lực làm cho sự cạnh tranh trong ngành tách rời khỏi những lợi thế trên. Đẩy lùi sản phẩm thay thế giá rẻ thường liên quan đến những hoạt động như bảo hành lâu dài hơn, nhiều hỗ trợ kỹ thuật hơn hoặc có những đặc tính mới của sản phẩm hiện có.

3. *Tranh thủ các nhà cung cấp để giúp đỡ cho việc phòng thủ* . Những nhà cung cấp của các nguyên vật liệu đầu vào quan trọng cũng có thể tham gia vào việc đấu tranh với sự thay thế, và họ có thể đem đến những nguồn lực đáng kể và các kỹ năng công nghệ để phòng thủ. Những

https://thuviensach.vn

nhà cung cấp của các yếu tố đầu vào là các mục có chi phí lớn có ảnh hưởng quan trọng đến giá trị chính là những đồng minh tốt nhất.

4. *Chuyển hướng chiến lược tới những phân khúc khó bị sự thay thế tấn công nhất* . Một số phân khúc sản phẩm hoặc phân khúc người mua sẽ khó bị sự thay thế tấn công hơn là những phân khúc khác. Một doanh nghiệp đang bị các sản phẩm thay thế tấn công cần phải tập trung sự phòng thủ tại những phân khúc này. Doanh nghiệp cũng nên rời bỏ hoặc tranh thủ khai thác vị thế của mình tại các phân khúc dễ bị tấn công nhiều nhất. Việc sớm rút lui khỏi những phân khúc này có thể cho phép doanh nghiệp tạo ra tiền nhiều nhất từ sự tận dụng khai thác hoặc thanh lý tài sản, còn nếu rút lui chậm sẽ có thể tạo ít tiền mặt hơn hoặc không tạo ra tiền. [14]

https://thuviensach.vn

5. *Khai thác thay vì phòng thủ* . Dựa trên khả năng trong tương lai của RVP của sản phẩm thay thế và tính khả thi của các chiến lược phòng thủ, chiến lược tốt nhất cho doanh nghiệp cũng có thể là thu hoạch cho hết từ vị thế của mình thay vì đầu tư cho phòng thủ. Những kiểu chiến lược này liên quan đến những hoạt động như tập trung chú ý vào các phân khúc mà sự thay thế ở đó là chậm nhất, hoặc tăng giá.

6. *Xâm nhập vào ngành của sản phẩm thay thế* . Người ta không nên chỉ xem sản phẩm thay thế là mối nguy cơ, mà cần xem đó cũng là một cơ hội. Xâm nhập vào ngành của sản phẩm thay thế có thể cho phép doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh từ mối tương quan qua lại giữa sản phẩm thay thế và sản phẩm hiện có, như là những kênh phân phối hoặc người mua thông thường. [15]

https://thuviensach.vn

<–> Chiến lược thay thế của ngành so với doanh nghiệp

Một quá trình thay thế phần nào nằm dưới sự kiểm soát của doanh nghiệp và phần nào lại là chức năng của ngành nếu xét trên tổng thể. Dù là gì đi nữa, các doanh nghiệp đơn lẻ vẫn bị tác động bởi những yếu tố như là hình ảnh của ngành và tính ổn định của sản phẩm mà ngành đang chào bán. Điều này ảnh hưởng đến thái độ của người mua và sự nhầm lẫn về lợi ích của sản phẩm thay thế. Ở đây có thể nói lên hàm ý rằng những hoạt động của toàn bộ ngành có thể rất có ích cho những nỗ lực của doanh nghiệp để phát triển hoặc phòng thủ trước sản phẩm thay thế. Ví dụ, những nhà sản xuất trái kiwi của New Zealand đã được khuyến khích tiến hành thay thế sản phẩm của họ cho các

https://thuviensach.vn

loại trái cây khác thông qua một chương trình R&D được ngành tài trợ để sản sinh ra một loại quả đồng nhất và được tất cả các người trồng cây chấp nhận. Chiến dịch này được tăng cường với những mẫu quảng cáo cho trái cây.

Một số hoạt động của ngành có thể làm phát triển (hoặc ngăn cản) sự thay thế là:

- Hình ảnh quảng cáo của sản phẩm. Toàn bộ quảng cáo của ngành có thể ảnh hưởng đến tổng cầu của ngành đó
- Tập hợp các chi phí tích lũy cho R&D để phát triển việc sử dụng sản phẩm, hoặc kỹ thuật cho việc tích hợp sản phẩm vào chuỗi giá trị của người mua
- Tạo lập và củng cố các tiêu chuẩn của sản phẩm để giảm bớt nỗi lo lắng của người mua về chất lượng yếu kém hoặc hiệu quả không thích hợp của sản phẩm

https://thuviensach.vn

- Có được những sự chấp thuận về pháp lý cho sản phẩm để giảm bớt chi phí chuyển đổi và rủi ro nhận thức được của người mua
- Cùng hoạt động để cải tiến chất lượng, tính sẵn sàng và chi phí của các sản phẩm bổ sung, từ đó phát triển RVP.

Các phí tổn mà doanh nghiệp bỏ ra để phát triển hoặc ngăn chặn sự thay thế cũng có thể đem lại lợi ích cho các đối thủ cạnh tranh. Để giải quyết vấn đề này, những hoạt động tích lũy trong toàn ngành thông qua các hiệp hội hoặc nhóm ngành thường là phương pháp để phát triển hoặc phòng thủ trước sự thay thế. Ví dụ, ngành than đá đã tham gia vào quảng cáo trên truyền hình và trên các ấn phẩm tại Hoa Kỳ để cải thiện hình ảnh của sản phẩm này như là một nguyên liệu dồi dào, dễ có và "rất Mỹ". Thiếu những hoạt động tích lũy, những ngành

https://thuviensach.vn

bị phân mảnh thường khó khăn trong việc phát triển hoặc đấu tranh với sản phẩm thay thế.

<–> Những “cái bẫy” trong chiến lược giải quyết sản phẩm thay thế

Ở một chừng mực nào đó, sự thay thế là một nguồn lực tích cực hoặc tiêu cực tại mọi ngành nghề. Những thảo luận dưới đây về vấn đề trên sẽ tổng kết lại những khái niệm quan trọng trong chương này:

Không nhận thức được về sản phẩm thay thế . Doanh nghiệp thường không nhận biết được các sản phẩm thay thế cho đến khi sự thay thế đã bắt đầu diễn ra, bởi vì họ đã đánh giá các chức năng sản phẩm của mình theo góc nhìn hẹp, không nhìn thấy những phân khúc khác

https://thuviensach.vn

đang đối mặt với sản phẩm thay thế, hoặc bỏ qua sự thay thế “xuôi dòng”.

Không hiểu RVP . Những yếu tố quyết định của RVP là khá phức tạp, doanh nghiệp chỉ có cái nhìn đơn giản về việc tại sao sản phẩm thay thế lại thành công hoặc thất bại. Ví dụ, họ có thể tin rằng hiệu quả hoạt động vượt trội của sản phẩm là nguyên nhân của sự thay thế trong khi lý do đúng đắn lại là chi phí sử dụng cho người mua thấp hơn vì dễ lắp đặt hơn. Không hiểu tại sao sản phẩm thay thế lại thành công hay thất bại sẽ dẫn đến chiến lược sai lầm trong tấn công hoặc phòng thủ, hoặc sự kinh ngạc khó chịu khi sản phẩm thay thế cất cánh.

Hiểu sai về sự xâm nhập chậm chạp lúc ban đầu . Sự xâm nhập chậm lúc đầu của sản phẩm thay thế có thể được hiểu sai là dấu hiệu của

https://thuviensach.vn

những nguy cơ không đáng kể, chứ không phải là hình bóng của quy trình thay thế hình chữ S. Trong khi nhiều sản phẩm thay thế thực sự đã thất bại, sự xâm nhập từ từ lức ban đầu không phải là dấu hiệu tin cậy cho phép suy ra rằng sự thay thế sẽ diễn ra. Người ta cần phải xem xét kỹ RVP, và những trải nghiệm ban đầu của người mua đối với sản phẩm thay thế.

Cái nhìn bất biến về RVP . Cả chiến lược tấn công và phòng thủ trước sản phẩm thay thế đều do RVP trong tương lai cũng như RVP hiện tại chi phối. Doanh nghiệp có thể sai lầm với sản phẩm và chương trình marketing, hoặc không có kế hoạch cải thiện RVP hoặc giảm lợi nhuận với sản phẩm thay thế theo thời gian.

Đấu tranh và hòa nhập . Nhiều doanh nghiệp đầu tư mạnh mẽ cho việc phòng thủ trước các

https://thuviensach.vn

sản phẩm thay thế trong khi RVP trong dài hạn hoàn toàn bất lợi cho họ. Tương tự như vậy, việc phòng thủ của họ liên quan đến quá nhiều yếu tố trong ngành, thay vì chỉ phản ánh những khác biệt tại những phân khúc có điểm yếu trước sản phẩm thay thế. Sớm dịch chuyển để tập trung vào những phân khúc nhất định, thu hoạch hoặc tham gia vào ngành của sản phẩm thay thế đôi khi là những giải pháp đáng được xem xét.

Chấp nhận sự trưởng thành (maturity) . Có lẽ sai lầm lớn nhất là chấp nhận sự trưởng thành của sản phẩm, và không xem xét sự thay thế là một khả năng. Doanh nghiệp thường “nhìn vào bên trong” và trở nên quá bận tâm đấu tranh với những đối thủ. Tốt hơn là có thể mở rộng “miếng bánh thị trường” với những sự thay thế. Tuổi của một ngành không phải là chỉ số quan

https://thuviensach.vn

trọng đáng tin cậy đối với khả năng thay thế. Sự trưởng thành của ngành có lẽ chỉ là ảo ảnh.

---

[1] — *Xem thêm Levitt (1960) để có những nội dung cổ điển về yêu cầu tư duy dưới góc độ chức năng.*

[2] — *Chương 12 trình bày chi tiết về những vấn đề chiến lược liên quan đến những sản phẩm bổ sung. Chênh lệch chi phí và chất lượng giữa các sản phẩm bổ sung thường không là vấn đề trong khác biệt hóa giữa các nhãn hàng.*

https://thuviensach.vn

[3]—— *Theo "General Cinema Corporation", 1976.*

[4]— *Các chi phí chuyển đổi nhà cung cấp được trình bày trong cuốn Chiến lược Cạnh tranh, Chương 1 và 6.*

[5]— *Những thảo luận về sự phát triển của ngành trong Chương 8 của cuốn Chiến lược Cạnh tranh đã cung cấp những công cụ để dự đoán các thay đổi về cấu trúc trong ngành có sản phẩm thay thế và ngành bị đe dọa thay thế; những phân tích về các ngành mới nổi trong Chương 10 cũng có thể được áp dụng cho những ngành có sản phẩm thay thế này, bởi vì thường đây là những ngành mới.*

https://thuviensach.vn

[6]— *Lợi nhuận biên của sản phẩm thay thế đôi khi có thể là tiêu cực khi nó bắt đầu quá trình xâm nhập.*

[7]— *Chương 8 trong quyển Chiến lược Cạnh tranh trình bày vòng đời sản phẩm chỉ là sự khái quát không đầy đủ cho những thay đổi cấu trúc ngành như thế nào. Lộ trình hình chữ S của sự phát triển doanh thu, mặc dù không thể là tổng quát, lại thường là những dự đoán thường thấy nhất phát xuất từ lý thuyết vòng đời sản phẩm.*

[8]— *Không nên xem việc giảm chi phí cho sản phẩm thay thế là chắc chắn, cũng*

https://thuviensach.vn

tương tự như vậy, khi xem xét các lý do của sự gia tăng xâm nhập.

[9]_ *Mô hình lan truyền được sử dụng rộng rãi trong dự đoán sự phát triển của nhãn hàng mới và dự đoán mức độ lan tỏa của công nghệ. Những mô hình lan truyền quan trọng là của Mansfield (1961), Bass (1969) và Fisher & Pry (1971). Mô hình logistics trình bày tại đây cũng tương tự như mô hình của Fisher & Pry.*

[10]_ *Hàm số logistics cho thấy điểm uốn của đường chữ S tại 50% của sự thay thế. Một hàm khác có liên quan – hàm Gompertz – có điểm uốn tại mức 37% của sự xâm nhập. Cả 2 hàm đều cần được*

https://thuviensach.vn

những hỗ trợ từ kinh nghiệm, nhưng hàm logistic dễ sử dụng hơn trong thực tế. Xem thêm Mahajan và Muller (1979) để có những sự khảo sát về các mô hình lan tỏa khác.

[11] *Mức độ xâm nhập cần phải được điều chỉnh nếu có sự giới hạn năng lực để cung cấp sản phẩm thay thế.*

[12] *Đường logistics thường bị các nhà quản lý và nhà tư vấn sử dụng không đúng cách. Những quyết định đã được đưa ra chỉ với hai khảo sát nhỏ về tính kinh tế làm nền móng cho sự thay thế đó.*

https://thuviensach.vn

[13] – *Vai trò chiến lược của sản phẩm bổ sung được trình bày chi tiết trong Chương 12.*

[14] – *Những khái niệm này cũng quan trọng đối với những ngành đang suy thoái. Xem Chiến lược Cạnh tranh, Chương 12 để có những nội dung về các chiến lược "thu hoạch" này..*

[15] – *Xem Chương 9.*

https://thuviensach.vn

III CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH

https://thuviensach.vn

9 Mối Tương quan giữa các Đơn vị Kinh doanh

Khi lý thuyết và thực hành về lập kế hoạch chiến lược được phát triển, nhiều doanh nghiệp đã nhận biết được hai loại chiến lược: chiến lược cho đơn vị kinh doanh (business unit strategy) và chiến lược cho cấp độ tập đoàn, toàn doanh nghiệp (corporate strategy). Chiến lược kinh doanh vẽ sơ đồ cho đường hướng của các hoạt động trong những ngành cụ thể, còn chiến lược cho tập đoàn lại cho thấy sự tổng hợp các danh mục sản phẩm dịch vụ (portfolio) từ nhiều đơn vị kinh doanh. Để phản ánh sự khác biệt này, nhiều doanh nghiệp đã phân chia hoạt động kinh doanh của họ ra thành những đơn vị kinh doanh chiến lược (strategic business unit – SBU) và xây dựng quy trình lập kế hoạch trong đó mỗi SBU trình kế hoạch của mình để ban lãnh đạo cấp cao nhất xem xét một hoặc hai lần trong năm. Cùng lúc đó, chiến lược cho tập đoàn ngày càng được nhìn nhận là việc quản trị các danh mục sản phẩm dịch vụ, điển hình là việc sử dụng rộng rãi các kỹ thuật xây dựng danh mục khác nhau trong thập niên 70. [1]

Khi có sự phát triển trong việc lập kế hoạch, khái niệm hợp lực (synergy) đã trở nên không còn phù hợp nữa. Ý tưởng kết hợp những hoạt động kinh doanh khác biệt nhau nhưng có liên quan với nhau thông qua sự hợp lực đã được chấp nhận và sử dụng rộng rãi như là một phương pháp điều chỉnh cho sự đa dạng hóa trên diện rộng tại Hoa Kỳ trong những năm 1960 và đến những năm đầu của thập kỷ 1970. Những thông báo về các sự hợp lực đầy hứa hẹn xuất hiện cùng với các tuyên bố sáp nhập, và cũng có trong các bản báo cáo năm. Tuy nhiên, đến cuối thập niên 1970 thì người ta đã mệt mỏi với chuyện hợp lực. Có vẻ như hợp lực là một ý tưởng khá, nhưng lại ít xuất hiện trong thực tế. Thay vì hợp lực thì giải pháp lại là dựa trên sự phân quyền, trong đó nhà quản lý của các đơn vị kinh doanh được ủy quyền, chịu trách nhiệm và được tưởng thưởng theo kết quả kinh doanh. Những bài viết gần đây đã chỉ ra sự phân quyền là là nền tảng cho sự thành công của nhiều doanh nghiệp, và hiện có

https://thuviensach.vn

nhiều tập đoàn lớn đã thật sự "sùng bái" sự phân quyền. Phân quyền, cùng với những tỉnh ngộ về hợp lực, đã củng cố quan điểm cho rằng quản lý danh mục sản phẩm dịch vụ là nhiệm vụ cốt lõi mang tính quyết định trong chiến lược tập đoàn.

Sự thất bại của hợp lực phát xuất từ việc công ty không có năng lực để nhận biết và thực hiện điều này, chứ không phải vì những thiếu sót trong khái niệm. Sự định nghĩa chưa đúng đắn về những yếu tố cấu thành nên sự hợp lực lại được dùng làm cơ sở cho các chiến lược mua lại công ty khác của nhiều doanh nghiệp. Ngay cả trong trường hợp doanh nghiệp thực sự sở hữu cơ hội để khai thác sự hợp lực, họ cũng thường thất bại bởi vì thiếu những công cụ phân tích; hoặc họ không thể vượt qua những khó khăn lớn về cơ cấu tổ chức trong quá trình thực hiện.

Tuy nhiên, những áp lực hiện nay buộc doanh nghiệp phải xem xét lại vấn đề hợp lực. Những tiến bộ về kinh tế, công nghệ và cạnh tranh sẽ giúp những doanh nghiệp gia tăng lợi thế cạnh tranh nếu có thể xác định và khai thác được những mối tương quan qua lại giữa những hoạt động kinh doanh khác biệt nhưng có quan hệ với nhau. Những mối tương quan này không phải là những khái niệm mơ hồ mà là những cơ hội thực sự để làm giảm chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa tại hầu hết các hoạt động trong chuỗi giá trị. Thêm vào đó, việc những đối thủ đang tích cực theo đuổi các mối tương quan sẽ buộc các đối thủ khác cũng phải thực hiện theo để giữ gìn vị thế cạnh tranh.

Những bước tiến nêu trên đã giúp xây dựng nên chiến lược theo chiều ngang (horizontal), cắt ngang qua các ranh giới phân chia – ranh giới này có lẽ là nội dung mấu chốt quan trọng nhất mà những doanh nghiệp đa ngành phải đối mặt. Chiến lược theo chiều ngang bao gồm tập hợp những mục tiêu và chính sách trải dài qua các đơn vị kinh doanh khác biệt nhưng có quan hệ với nhau. Chiến lược này cần có tại cấp độ nhóm, khu vực hoặc tập đoàn tại các doanh nghiệp đa ngành. Nó không thay thế hoặc loại trừ nhu cầu cần có các đơn vị kinh doanh và/hoặc các chiến lược cho các đơn vị kinh doanh đó. Hơn thế, chiến lược theo chiều ngang đem lại sự điều phối rõ nét giữa các đơn vị kinh doanh và làm cho chiến lược của tập đoàn hay của nhóm sẽ cao hơn tổng của những chiến lược tại các đơn vị kinh doanh cộng lại. Đó cũng là cơ chế mà doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp đa ngành tăng cường lợi thế cạnh tranh cho các đơn vị kinh doanh của họ.

Chiến lược theo chiều ngang là khái niệm về chiến lược cho nhóm, khu vực hoặc tập đoàn dựa trên cơ sở lợi thế cạnh tranh, chứ không phải dựa trên sự xem xét các vấn đề tài chính hoặc nhận thức về thị trường chứng khoán. Chiến lược của tập đoàn được xây dựng hoàn toàn trên nền tảng tài chính chỉ đem lại những điều chỉnh mơ hồ cho các doanh nghiệp đa ngành mà thôi. Thêm vào đó, ngay cả lợi ích của những chiến lược tài chính thành công cũng chỉ là tạm thời. Nếu không có chiến lược theo chiều ngang, sẽ không có những cơ sở thuyết phục cho sự tồn tại của doanh nghiệp đa ngành bởi khi đó doanh nghiệp chẳng khác biệt mấy so với một ngân quỹ để sử dụng chung [2]. Theo đó, chiến lược theo chiều ngang – không phải quản lý danh mục sản phẩm dịch vụ - là vấn đề cốt lõi cho chiến lược tập đoàn.

Những mối tương quan qua lại có tầm quan trọng chiến lược đã xuất hiện từ lâu trong nhiều doanh nghiệp đa ngành. Tuy nhiên, người ta ít chú ý đến việc xác định và khai thác chúng một cách có hệ thống. Đạt được các mối tương quan liên quan đến nhiều nội dung chứ không chỉ đơn giản là nhận biết sự tồn tại của các mối tương quan đó. Trong thực tế, có nhiều rào cản ngăn chặn điều này, và rất khó vượt qua ngay cả khi những lợi ích chiến lược đã rõ ràng. Chiến lược theo chiều ngang sẽ thất bại nếu như không có cơ chế của tổ chức để tạo thuận lợi cho các mối tương quan đồng hành với cấu trúc tổ chức phân quyền.

Chương này sẽ trình bày một khung mẫu phân tích mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh và chúng liên quan như thế nào đến lợi thế cạnh tranh. Trước tiên, tôi sẽ trình bày những nguyên nhân làm cho tầm quan trọng của mối tương quan ngày càng tăng cao, và tác động đến nhiều doanh nghiệp như thế nào. Tiếp theo, tôi sẽ mô tả ba loại mối tương quan chính giữa các đơn vị kinh doanh: mối tương quan hữu hình, vô hình và mối tương quan giữa các đối thủ cạnh tranh. Kế đến, tôi sẽ thảo luận mỗi hình thức mối tương quan đó dẫn đến lợi thế cạnh tranh như thế nào, và cách xác định những mối tương quan này.

Sau chương này, chương 10 cũng sẽ rút ra những nguyên lý cho mối tương quan nhằm trình bày làm như thế nào để doanh nghiệp có thể xác lập công thức

https://thuviensach.vn

cho chiến lược theo chiều ngang đối với từng đơn vị kinh doanh hiện có, và một chiến lược đa dạng hóa cho các đối thủ mới tham gia vào những ngành mới. Chương 11 tiếp tục xử lý những vấn đề tổ chức có liên quan đến việc đạt được những mối tương quan đó. Để đạt được mối tương quan, chiến lược và tổ chức phải liên kết chặt chẽ với nhau. Có sự song hành giữa các mối tương quan của đơn vị kinh doanh, phân khúc (Chương 7) và mối tương quan theo khu vực địa lý, hoặc mối tương quan giữa các hoạt động tại những vùng hoặc các quốc gia khác nhau. Điểm tập trung của tôi tại chương này là mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh trong những ngành khác nhau, tuy thế nhiều nguyên lý chiến lược cũng có thể được áp dụng dễ dàng cho những hình thức khác của mối tương quan. [3]

Sự gia tăng tầm quan trọng của chiến lược theo chiều ngang (horizontal strategy)

Ngày nay, hầu như không có doanh nghiệp nào có thể bỏ qua chiến lược theo chiều ngang. Mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh và khả năng khai thác chúng đã gia tăng mạnh mẽ trong những thập niên vừa qua, ngoài ra có những nguồn lực đáng kể giúp tăng tốc cho xu hướng chiến lược theo chiều ngang trong những năm 1980 – 1990. [4]

Triết lý đa dạng hóa đang thay đổi . Triết lý cho nhiều chiến lược đa dạng hóa của các doanh nghiệp đã thay đổi rõ nét từ đầu những năm 1970. Hầu hết các doanh nghiệp hiện đang chú trọng vào những hoạt động đa dạng hóa có liên quan, trong đó người ta chú trọng vào những chi tiêu “đúng” và cắt giảm danh mục sản phẩm dịch vụ. Những đơn vị kinh doanh không liên quan hoặc ít liên quan đã có từ những giai đoạn trước đó thì nay sẽ được bán đi và nhiều doanh nghiệp đã tăng cao giá cổ phiếu của mình thông qua quy trình này, trong đó có thể kể ra Borden, Scoville, Trans World Corporation và IU International. Phần lớn các hoạt động sáp nhập hiện nay đều liên quan đến việc doanh nghiệp bán đi các bộ phận của mình cho doanh nghiệp khác nếu phù hợp.

https://thuviensach.vn

Điểm nhấn là chuyển đổi từ tăng trưởng (growth) sang hiệu quả hoạt động (performance) . Môi trường tại hầu hết các nước phát triển là một trong những nơi có sự tăng trưởng chậm cùng với sự cạnh tranh toàn cầu, đây là một biến đổi lớn so với các thập kỷ trước. Như vậy, điểm nhấn đã chuyển đổi từ tăng trưởng sang phát triển lợi thế cạnh tranh. Nếu như các đơn vị kinh doanh độc lập cỡ lớn có những phương tiện thích hợp để theo đuổi mục tiêu tăng trưởng thì môi trường khó khăn hơn đã làm cho việc phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh để khai thác các mối tương quan ngày càng trở nên quan trọng hơn. Ví dụ, các bệnh viện ngày càng am hiểu hơn về nghiệp vụ thu mua đã buộc các doanh nghiệp như Johnson & Johnson và American Hospital Supply phải tích hợp đội ngũ bán hàng và hệ thống phân phối của các đơn vị phục vụ bệnh viện để duy trì lợi thế cạnh tranh. Cả hai doanh nghiệp này đều rất ủng hộ việc phân quyền.

Thay đổi công nghệ đang làm mối tương quan phát triển nhanh và người ta có thể vận dụng được các mối tương quan này . Công nghệ đã tháo gỡ những rào cản giữa các ngành và điều phối các ngành đồng loạt với nhau, nhất là đối với những ngành dựa trên nền tảng là điện tử/công nghệ thông tin. Sản phẩm vi điện tử, máy tính giá rẻ, và công nghệ viễn thông đang lan tỏa ra nhiều hoạt động kinh doanh và làm cho nhiều công nghệ được hội tụ. Do những công nghệ này đi vào nhiều sản phẩm và quy trình sản xuất, cơ hội cho chia sẻ việc phát triển công nghệ, thu mua và sản xuất các bộ phận trong sản phẩm ngày càng cao hơn. Sự tăng trưởng nhanh chóng của nhiều doanh nghiệp đa ngành, như Gould và United Technologies, để chiếm lĩnh các doanh nghiệp điện tử khác là minh chứng cho xu hướng này.

Những công nghệ tương tự nhau đang làm thay đổi các chức năng của sản phẩm, biến chúng trở thành các bộ phận trong hệ thống lớn hơn. Buồng lái máy bay tích hợp, tự động hóa văn phòng và hệ thống thang máy trong cao ốc là những minh chứng cho những hoạt động kinh doanh trước đây hoàn toàn khác biệt nhau nhưng giờ đây đã trở nên liên quan mật thiết với nhau.

https://thuviensach.vn

Công nghệ mới cũng làm cho việc chia sẻ những hoạt động giữa các đơn vị kinh doanh trước đây không khả thi thì nay đã có thể thực hiện được. Một ví dụ quan trọng là "tự động hóa linh hoạt" trong đó một cỗ máy được điều khiển qua máy tính có thể sản xuất ra nhiều loại sản phẩm tương tự nhau với thời gian cài đặt thấp nhất. Khi tự động hóa linh hoạt đang xâm nhập chậm chạp và chưa thể xác định giới hạn cho nó, mô hình này đã giúp tăng cường khả năng chia sẻ trong sản xuất và lắp ráp của các đơn vị kinh doanh có các sản phẩm liên quan đến nhau. Sự linh hoạt này cũng nhiều hứa hẹn trong vấn đề kiểm tra tự động và thiết kế với hỗ trợ của máy tính.

Hiểu biết về hệ thống thông tin cũng là một nguồn lực mở ra khả năng cho các mối tương quan. Với năng lực ngày càng cao trong việc kiểm soát dữ liệu online phức tạp, công nghệ thông tin đã làm phát triển hệ thống quản lý đơn hàng tự động, hệ thống kiểm soát nguyên vật liệu tự động, kho hàng tự động và những hệ thống tự động khác của các hoạt động giá trị bên ngoài sản xuất. Những hệ thống này đều có thể được chia sẻ giữa các hoạt động kinh doanh có liên quan nhau [5]. Công nghệ thông tin cũng tái cơ cấu kênh phân phối và quy trình bán hàng trong nhiều ngành, chẳng hạn như ngân hàng/bảo hiểm theo những chiều hướng tạo thuận lợi cho sự chia sẻ.

Đồng thời với việc tạo ra mối tương quan thì công nghệ cũng giảm bớt chi phí cho việc khai thác các mối tương quan này. Sự tiện lợi trong viễn thông gia tăng đã làm cho chi phí giảm xuống thật ấn tượng, như giảm chi phí điều phối giữa các hoạt động kinh doanh. Công nghệ xử lý thông tin cho phép sáng tạo ra việc quản lý hệ thống thông tin trong logistics, quản lý tồn kho, lập kế hoạch cho sản xuất và bán hàng. Tính linh hoạt trong các hoạt động ngày càng cao, và hiện nay người ta thường ít thấy những tình huống như trước đây vẫn gặp, đó là chia sẻ các hoạt động giá trị liên quan đến sự phức tạp không kiểm soát được và những chi phí khó có thể được chấp nhận.

Gia tăng các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm (multipoint competitors) . Động cơ sau cùng thúc đẩy chiến lược theo chiều ngang là sự phát triển quá mức của ba yếu tố nêu trên. Khi ngày càng có nhiều doanh nghiệp tìm kiếm hoặc buộc phải chạy theo những mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh, cái mà tôi

https://thuviensach.vn

tạm gọi là đối thủ cạnh tranh nhiều điểm sẽ xuất hiện. Đó là những đối thủ cạnh tranh không chỉ tại một đơn vị kinh doanh mà cạnh tranh tại nhiều đơn vị kinh doanh có liên quan nhau. Ví dụ, P&G, Kimberly Clark, Scott Paper và Johnson & Johnson cạnh tranh nhau trong nhiều ngành sản phẩm giấy tiêu dùng, bao gồm cả tã lót sử dụng một lần rồi bỏ, khăn tắm giấy, khăn ăn, giấy vệ sinh và khăn giấy lau mặt. Tương tự như vậy, General Electric, Westinghouse, Square D và Emerson Electric cũng cạnh tranh nhau tại nhiều ngành hàng điện tử. Khi doanh nghiệp có các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm, họ phải xem xét các đối thủ này trên quy mô rộng hơn cấp độ đơn vị kinh doanh vì lợi thế cạnh tranh khi đó sẽ được xây dựng rộng hơn.

Nhiều bộ phận quan trọng trong ngành đang bị tác động bởi những nguồn áp lực nêu trên. Các dịch vụ tài chính đang được cách mạng hóa từ những mối tương quan do công nghệ thông tin và những thay đổi thông thoáng trong quy định của nhà nước. Những doanh nghiệp như American Express, Citicorp, Sears, Prudential-Bache và Merrill Lynch đang tích cực liên kết lại các dịch vụ tài chính mà trước đây vẫn tách rời. Như trình bày ở phần trên, tôi đã lưu ý về việc những nhà sản xuất thiết bị y tế theo đuổi mối tương quan quyết liệt như thế nào. Một số nhà cung cấp trong ngành này đã nhìn thấy những mối tương quan trong vận hành các tiện ích như bệnh viện, nhà an dưỡng, hiệp hội hưu trí và dịch vụ chăm sóc sức khoẻ tại nhà, mặc dù họ chưa thể khai thác được những mối tương quan này. Các doanh nghiệp ngành giải trí đã bắt đầu nhận ra khả năng điều phối trong chiến lược của các phương tiện truyền thông khác nhau. Các doanh nghiệp máy tính và viễn thông đã kết hợp lại với nhau và/hoặc xâm chiếm “lãnh địa” của các doanh nghiệp khác, một minh chứng là IBM kết hợp với Rolm và AT&T trong các hạng mục của máy tính. Với các doanh nghiệp như GE, Westinghouse và Xerox thì tự động hóa nhà xưởng và văn phòng có liên kết với nhiều ngành và cho ra những chiến lược rộng. Danh sách các ngành có liên quan nhau là rất dài và khó có thể hiểu hết một cách thấu đáo.

Những nguồn áp lực làm cho mối tương quan ngày càng tăng thêm cũng được chứng minh trong một cuộc nghiên cứu mà tôi thực hiện

https://thuviensach.vn

với 75 trong số 500 doanh nghiệp đa ngành hàng đầu trong năm 1971 và 1981. 75 doanh nghiệp này đã tổ chức hàng ngàn đơn vị kinh doanh của họ thành khoảng 300 nhóm vào năm 1971 và 315 nhóm trong năm 1981. Chủng loại và cường độ của các mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh trong các nhóm này được khảo sát trong cả hai khoảng thời gian. Số lượng và sức mạnh của các mối tương quan tiềm năng trong các nhóm đều gia tăng trong giai đoạn 10 năm và cùng lúc đó danh mục các sản phẩm dịch vụ cũng được tái định hình. Tuy nhiên, những thành tựu của doanh nghiệp khi khai thác những mối tương quan tiềm năng là chưa rõ nét. Từ việc khảo sát những doanh nghiệp đã thay đổi cấu trúc tổ chức của mình như thế nào theo các giai đoạn, người ta có thể nhận ra rằng họ ngày càng có xu hướng gom nhóm những đơn vị kinh doanh có liên quan nhau.

Có nhiều yếu tố cho thấy tầm quan trọng của chiến lược theo chiều ngang đang gia tăng, và cũng hàm ý rằng những kinh nghiệm trong quá khứ với sự hợp lực đã lỗi thời cho tương lai sắp tới. Mặc dù vậy, nhiều doanh nghiệp vẫn chưa chuyển đổi những mối tương quan tiềm năng thành nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Những doanh nghiệp này ráp nối những nhóm các đơn vị kinh doanh có liên quan nhau và tiếp tục kiểm soát theo kiểu danh mục sản phẩm dịch vụ. Theo đó, các doanh nghiệp đa ngành cần phải học hỏi cách quản lý những tương quan, cùng lúc với việc này là họ cần phải liên tục xác định được và xây dựng nên các mối tương quan đó.

Những mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh

https://thuviensach.vn

Có ba loại tương quan căn bản giữa các đơn vị kinh doanh: mối tương quan hữu hình, vô hình và mối tương quan giữa các đối thủ cạnh tranh. Cả ba loại này đều có tầm quan trọng khác nhau đối với lợi thế cạnh tranh và không cùng lúc loại trừ nhau:

Mối tương quan hữu hình . Loại này xuất phát từ những cơ hội để chia sẻ các hoạt động trong chuỗi giá trị của các đơn vị kinh doanh có liên quan nhau, do có sự xuất hiện của người mua, kênh phân phối, công nghệ và những yếu tố được sử dụng chung khác. Mối tương quan hữu hình sẽ dẫn đến lợi thế cạnh tranh nếu việc chia sẻ làm giảm bớt chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa đủ lớn và vượt qua các chi phí cho việc chia sẻ đó. Ví dụ, các đơn vị kinh doanh có thể chia sẻ đội ngũ bán hàng và từ đó có thể giảm chi phí bán hàng hoặc cung cấp những người bán hàng có thể chào bán những gói sản phẩm độc nhất. Đạt được các mối tương quan hữu hình thường đòi hỏi phải cùng nhau thực hiện một hoạt động giá trị. Ví dụ, khi một đơn vị ngang cấp bán kèm theo một sản phẩm của đơn vị khác thì có nghĩa là các đơn vị này đều đang chia sẻ đội ngũ bán hàng cho nhau.

Mối tương quan vô hình . Mối tương quan vô hình liên quan đến việc truyền thụ cách quản lý những bí quyết giữa các chuỗi giá trị riêng biệt. Các hoạt động kinh doanh không thể chia sẻ các hoạt động vẫn có thể là tương tự nhau khi xét theo tổng thể, chẳng hạn như loại người mua, loại hình thu mua của người mua, loại quy trình sản xuất được ứng dụng và loại quan hệ với chính phủ. Ví dụ, bia và thuốc lá thường được mua trên cơ sở hình ảnh và hương vị, còn vận chuyển bằng xe tải và xử lý rác thải đều liên quan đến việc quản lý nhiều vị trí địa lý khác nhau.

https://thuviensach.vn

Mối tương quan vô hình dẫn đến lợi thế cạnh tranh thông qua việc truyền thụ những kỹ năng tổng quát hoặc bí quyết để quản lý một loại hoạt động cụ thể từ một đơn vị kinh doanh này sang một đơn vị khác. Điều này có thể làm giảm bớt chi phí cho hoạt động giá trị hoặc làm cho hoạt động đó trở nên độc nhất và có giá trị cao hơn những chi phí để chuyển đổi bí quyết. Ví dụ, Phillip Morris ứng dụng quản trị sản phẩm, định vị thương hiệu và những ý niệm trong quảng cáo từ đơn vị thuốc lá chuyển sang đơn vị bia, làm thay đổi chủ yếu về loại hình cạnh tranh và tăng cường đáng kể cho vị thế cạnh tranh của nhãn hiệu Miller. Họ thực hiện các hoạt động marketing riêng biệt cho bia và thuốc lá, nhưng lại sử dụng các kinh nghiệm đã có từ việc quản lý các hoạt động trong một ngành để quản lý hiệu quả hơn trong ngành khác.

Thông thường thì mối tương quan vô hình xuất hiện khi doanh nghiệp sử dụng cùng một chiến lược tổng quát cho nhiều đơn vị kinh doanh, điều này phản ánh kỹ năng quản lý khi thực hiện chiến lược cụ thể đó. Ví dụ, Emerson Electric và H.J. Heinz cạnh tranh với chiến lược chi phí tối ưu trong nhiều đơn vị kinh doanh, họ đã học được cách làm như thế nào để quản lý nhiều hoạt động nhằm có chi phí thấp, và chuyển giao những bí quyết này sang những hoạt động giá trị tương tự tại các đơn vị kinh doanh khác.

Mối tương quan giữa các đối thủ cạnh tranh . Loại tương quan thứ ba, mối tương quan giữa đối thủ cạnh tranh, xuất phát từ sự cạnh tranh thực sự hoặc có tiềm năng tranh đấu với doanh nghiệp trong nhiều ngành. Những đối thủ cạnh tranh nhiều điểm *(Multipoint Competitors)* này liên kết các ngành lại với nhau bởi những hành động tương tác với các đối thủ trong ngành này cũng có thể mang những hàm ý nào đó cho các ngành khác. Mối tương quan giữa đối thủ cạnh tranh tồn tại mà không cần mối tương quan hữu hình hay vô hình và ngược lại.

https://thuviensach.vn

Còn mối tương quan hữu hình và vô hình lại thường cùng tồn tại bởi vì chúng tạo ra nền tảng cho khác biệt hóa. Do đó, các đối thủ trong một ngành thường mở rộng hoạt động theo những chiều hướng tương tự nhau.

Mối tương quan với đối thủ cạnh tranh làm cho cả mối tương quan hữu hình và vô hình đều trở nên quan trọng hơn và do đó doanh nghiệp cần nhận thức và khai thác chúng. Một đối thủ cạnh tranh nhiều điểm có thể buộc doanh nghiệp phải thích ứng với mối tương quan hoặc nếu không sẽ phải đối mặt với bất lợi trong cạnh tranh. Những đối thủ cạnh tranh nhiều điểm này cũng có thể có tập hợp những liên kết giữa các đơn vị kinh doanh chồng chéo nhưng khác biệt vì những mối tương quan khác biệt so với mối tương quan của doanh nghiệp, làm cho việc thích ứng những mối tương quan này trở nên khó khăn hơn.

Cả ba loại mối tương quan này đều có thể cùng lúc tồn tại. Mối tương quan hữu hình liên quan đến những hoạt động giá trị có thể được bổ sung bởi những mối tương quan vô hình tại những hoạt động khác. Những hoạt động được chia sẻ giữa các đơn vị kinh doanh có thể được phát triển với những bí quyết đã thu được từ những hoạt động tương tự tại các đơn vị khác. Cả mối tương quan vô hình và hữu hình thường xuất hiện khi có các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm. Tuy nhiên, mỗi loại tương quan lại dẫn đến lợi thế cạnh tranh theo những cách khác nhau.

Do đó, hợp lực không chỉ là một ý tưởng, mà là ba ý tưởng khác biệt nhau về cơ bản. Theo đó, người ta không mấy ngạc nhiên với những điều khá mơ hồ xuất phát từ hợp lực. Hợp lực thường được mô tả như trong các tình huống mà mối tương quan vô hình mang ý nghĩa đáng kể - chuyển giao kỹ năng và sự thông thạo trong quản lý từ đơn

https://thuviensach.vn

vị kinh doanh này sang đơn vị khác. Tuy nhiên, loại hình tương quan này có lẽ là "phù du" nhất và vai trò của nó trong việc sáng tạo ra lợi thế cạnh tranh thường là không rõ nét mặc dù có tiềm năng đáng kể. Do đó, có thể hiểu tại sao nhiều doanh nghiệp rất khó khăn để nhận biết những thành quả thu được từ hợp lực trong thực tế.

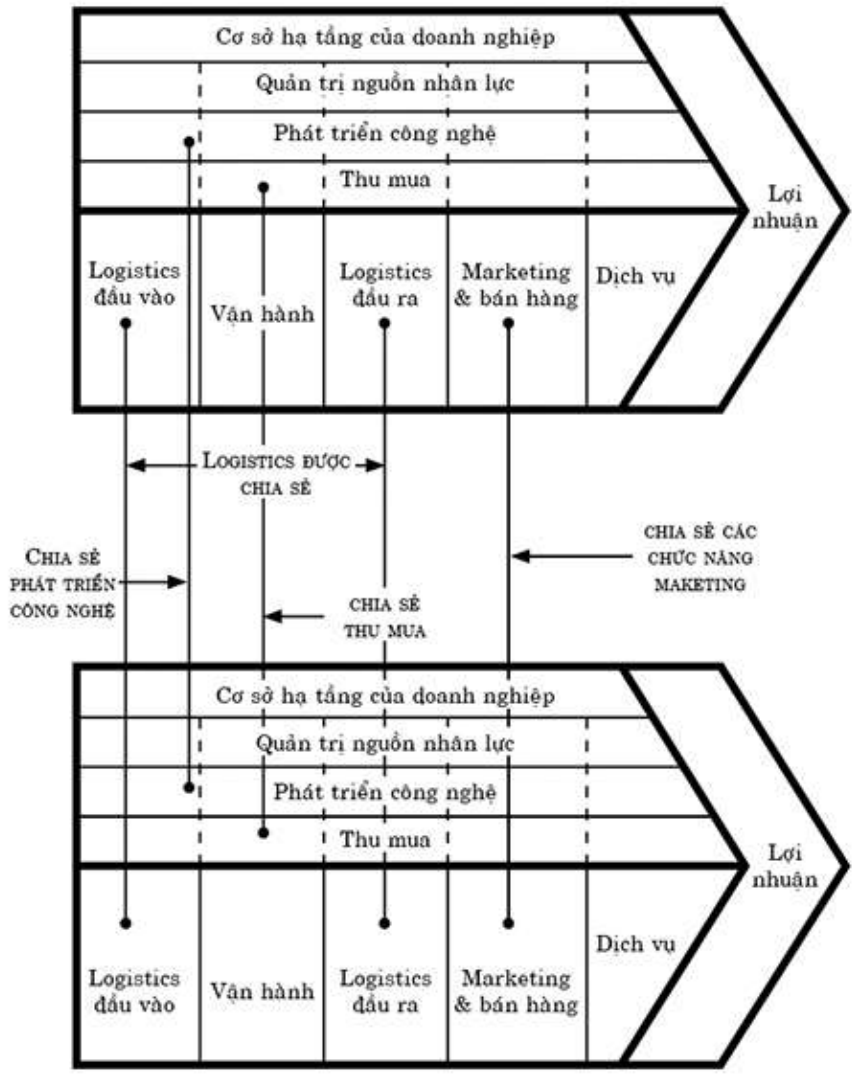
Tôi sẽ trình bày về ba loại tương quan trong chương này. Mối tương quan hữu hình và mối tương quan với đối thủ cạnh tranh có những liên kết không thể thiếu với lợi thế cạnh tranh, và hai loại này cũng dễ thực hiện hơn. Mối tương quan vô hình lại chứa đầy cạm bẫy và thường khó thực hiện, nhưng vẫn có thể là một nguồn gốc mạnh mẽ cho lợi thế cạnh tranh trong một số ngành. Cả ba loại mối tương quan đều có vai trò đáng kể trong chiến lược theo chiều ngang, như sẽ được đề cập đến trong Chương 10. [6]

Mối tương quan hữu hình

Chuỗi giá trị cung cấp xuất phát điểm để phân tích mối tương quan hữu hình. Một đơn vị kinh doanh có thể có tiềm năng chia sẻ bất kỳ hoạt động giá trị nào với các đơn vị khác trong doanh nghiệp, kể cả hoạt động sơ cấp và hoạt động hỗ trợ. Ví dụ, P&G tranh thủ được các mối tương quan giữa hoạt động kinh doanh tã lót dùng một lần rồi bỏ và khăn tắm giấy. Những nguyên vật liệu có thể được thu mua và quản lý cùng nhau, sự phát triển cho công nghệ cho sản phẩm và quy trình được chia sẻ, một đội ngũ bán hàng tổng hợp được triển khai để bán cả hai sản phẩm này cho người mua là các siêu thị, và cả hai loại sản phẩm đều được giao đến người mua thông qua cùng một hệ thống phân phối. Các mối tương quan được thể hiện trong hình 9-1. Như

https://thuviensach.vn

trong ví dụ này, mối tương quan hữu hình giữa các đơn vị kinh doanh có thể liên quan đến một hoặc nhiều hoạt động giá trị. Tuy nhiên, nếu nhiều hoạt động giá trị được chia sẻ giữa các đơn vị kinh doanh, chúng sẽ không phải là những đơn vị khác biệt nhau về chiến lược và thực sự là một đơn vị.



Hình 9-1. Minh họa những mối tương quan giữa các chuỗi giá trị trong các sản phẩm giấy

Chia sẻ một hoạt động có thể dẫn đến lợi thế cạnh tranh bền vững nếu lợi thế từ việc chia sẻ này cao hơn chi phí, miễn là các đối thủ sẽ

https://thuviensach.vn

khó có thể chia sẻ giống như vậy. Sự chia sẻ đem lại lợi thế cạnh tranh nếu nó giảm chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa. Tuy nhiên, chia sẻ luôn luôn liên quan đến một số chi phí, bao gồm chi phí điều phối các đơn vị kinh doanh, liên quan đến nhu cầu điều chỉnh các chiến lược của từng đơn vị để tạo thuận lợi cho sự chia sẻ.

<-> Chia sẻ và lợi thế cạnh tranh

Chia sẻ một hoạt động giá trị sẽ dẫn đến lợi thế chi phí đáng kể nếu sự chia sẻ đó liên quan đến một hoạt động chiếm phần lớn trong chi phí vận hành hoặc các tài sản (tôi gọi đây là hoạt động giá trị rộng), và sự chia sẻ làm giảm chi phí để thực hiện hoạt động này. Chia sẻ sẽ làm tăng cường khác biệt hóa nếu nó liên quan đến một hoạt động quan trọng đối với khác biệt hóa mà trong đó chia sẻ hoặc làm gia tăng tính độc nhất hoặc giảm chi phí cho sự độc nhất. Như vậy, chia sẻ sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh nếu nó ảnh hưởng đến những yếu tố tác động lên chi phí hoặc khác biệt hóa, như đã trình bày trong Chương 3 và 4.

CHIA SẺ VÀ CHI PHÍ

Chia sẻ sẽ có tác động đến vị thế chi phí tổng quát nếu như hoạt động giá trị liên quan đang hoặc sẽ chiếm phần đáng kể trong các chi phí vận hành hay tài sản. Trong ví dụ về P&G, những hoạt động giá trị được chia sẻ chiếm đến hơn 50% lợi nhuận. Sự chia sẻ sẽ có tiềm năng làm giảm chi phí, nếu như chi phí của hoạt động giá trị bị ảnh hưởng *từ lợi ích kinh tế theo quy mô, sự học hỏi, hoặc cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất* [7]. Chia sẻ làm gia tăng quy mô của hoạt động giá trị và gia tăng mức độ học hỏi nếu học hỏi thay đổi tùy vào

https://thuviensach.vn

sự thay đổi của sản lượng tích lũy [8]. Sự chia sẻ cũng có thể làm cải thiện cơ cấu của mức sử dụng năng lực sản xuất nếu như các đơn vị kinh doanh có liên quan sử dụng hoạt động này vào các thời điểm khác nhau. Ví dụ, một đội ngũ bán hàng hoặc hệ thống logistics được sử dụng nhiều trong suốt khoảng thời gian của một năm tại một đơn vị kinh doanh sẽ có thể được đơn vị khác sử dụng ở một thời điểm khác. Cả ba lợi ích từ sự chia sẻ này cho vị thế chi phí có thể xuất hiện đồng thời. [9]

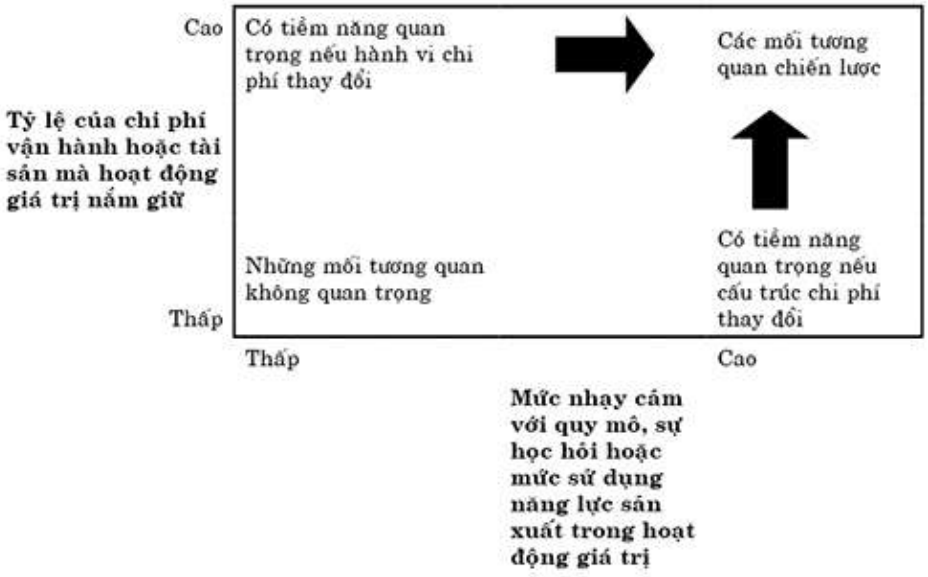
Tiếp theo, chia sẻ các hoạt động giá trị giữa các đơn vị kinh doanh là *sự thay thế tiềm năng của thị phần* đối với bất cứ đơn vị kinh doanh nào. Một doanh nghiệp nếu có thể chia sẻ những hoạt động nhạy cảm theo quy mô hoặc theo sự học hỏi giữa nhiều đơn vị kinh doanh sẽ có thể làm vô hiệu hóa những lợi thế chi phí của doanh nghiệp có thị phần lớn và đang cạnh tranh với một đơn vị kinh doanh của mình. Tuy nhiên, sự chia sẻ không thực sự ngang bằng với sự gia tăng thị phần trong một đơn vị kinh doanh, vì một hoạt động được chia sẻ thường liên quan đến nhiều *sự phức tạp hơn* . Sự phức tạp của hệ thống logistics được chia sẻ với 10 loại sản phẩm sẽ gia tăng hơn so với một hệ thống chỉ phải kiểm soát 5 chủng loại. Như vậy sự phức tạp tăng thêm này đã trở thành một chi phí cho sự chia sẻ.

Nếu quy mô, sự học hỏi hoặc cơ cấu mức sử dụng năng lực sản xuất không phải là những yếu tố quan trọng tác động đến chi phí thì sự chia sẻ có thể làm gia tăng chi phí. Nếu sự chia sẻ không đem lại lợi thế từ quy mô hoặc sự học hỏi hoặc không cải thiện cơ cấu mức sử dụng năng lực sản xuất trong dài hạn, chi phí cho sự chia sẻ thường mang nghĩa: chia sẻ là bất lợi.

Hình 9-2 minh họa việc sử dụng những nguyên tắc trên để nêu bật các hoạt động mà tại đó chia sẻ có tầm quan trọng tiềm ẩn đối với vị thế chi phí. Mối tương quan giữa các hoạt động giá trị trong cung

https://thuviensach.vn

phần tư trên góc phải có tầm quan trọng tiềm năng lớn nhất do chi phí cao và tính nhạy cảm theo quy mô, học hỏi hoặc mức sử dụng năng lực sản xuất. Mối tương quan của các hoạt động giá trị ở cung phần tư trên bên trái hiện không quan trọng, bởi chia sẻ sẽ không làm giảm chi phí, mặc dù những hoạt động tại đây chiếm tỷ lệ cao trong chi phí hoặc tài sản. Tuy nhiên, thay đổi trong công nghệ để thực hiện những hoạt động này có thể làm cho mối tương quan nhanh chóng trở thành điểm mấu chốt nếu chi phí của các hoạt động đó nhạy cảm hơn với quy mô, sự học hỏi và mức sử dụng năng lực sản xuất. Mối tương quan giữa những hoạt động giá trị trong cung phần tư bên phải ở dưới cũng có thể trở nên quan trọng đối với vị thế chi phí nếu như những thay đổi trong cấu trúc chi phí làm tăng thêm tỷ lệ chi phí vận hành hoặc tài sản. Ví dụ, sự gia tăng chi phí vốn của nhà máy và hỗ trợ cho hạ tầng sẽ làm tăng thêm những lợi thế tiềm năng của việc chia sẻ các tiện ích.



Hình 9-2. Những hoạt động giá trị chia sẻ và vị thế chi phí

SỰ CHIA SẺ VÀ KHÁC BIỆT HÓA

Sự chia sẻ tác động đến khác biệt hóa theo hai cách. Chia sẻ có thể tăng cường khác biệt hóa khi nó làm gia tăng sự độc nhất của một

https://thuviensach.vn

hoạt động giá trị, hoặc làm giảm bớt chi phí cho khác biệt hóa. Chương 4 đã trình bày về việc nhiều hoạt động có thể ảnh hưởng đến giá trị dành cho người mua, và theo đó là ảnh hưởng đến khác biệt hóa như thế nào. Sự chia sẻ sẽ trở nên quan trọng nhất đối với khác biệt hóa nếu nó tác động đến những hoạt động giá trị có liên quan đến giá trị thực hoặc việc đưa ra dấu hiệu giá trị. Ví dụ, trong ngành điện tử tiêu dùng, chia sẻ hoạt động phát triển sản phẩm là quan trọng đối với khác biệt hóa vì khác biệt hóa bị ảnh hưởng mạnh bởi thiết kế sản phẩm. Chia sẻ cũng là quan trọng đối với khác biệt hóa nếu nó làm giảm chi phí cho những hình thức đắt tiền của khác biệt hóa, chẳng hạn như IBM trong lĩnh vực các sản phẩm văn phòng.

Sự chia sẻ cũng có thể làm cho một hoạt động giá trị trở nên độc nhất, thông qua tác động trực tiếp hoặc những ảnh hưởng tới các yếu tố khác tác động đến sự độc nhất. Sự chia sẻ tăng cường một cách trực tiếp cho tính độc nhất nếu những hoạt động được chia sẻ có giá trị hơn đối với người mua vì có liên quan đến nhiều đơn vị kinh doanh. Ví dụ, trong ngành viễn thông, những người mua đều mong muốn những giải pháp hệ thống và trách nhiệm giải trình từng chặng cụ thể. Tương tự như vậy, đồng thời cùng phát triển các sản phẩm có thể đem lại tính tương thích cao hơn giữa các sản phẩm liên quan nhau. Sự chia sẻ cũng có thể gián tiếp làm tăng thêm tính độc nhất, thông qua gia tăng quy mô hoặc mức độ học hỏi trong một hoạt động giá trị.

Sự chia sẻ còn có thể làm giảm chi phí cho khác biệt hóa thông qua những ảnh hưởng đến các yếu tố tác động đến chi phí trong những hoạt động có khác biệt. Tuy nhiên, sự phức tạp tăng thêm khi chia sẻ các hoạt động lại sẽ tạo thêm chi phí cho việc này, và người ta cần phải tính toán xem chi phí này tương ứng như thế nào so với những lợi ích từ khác biệt hóa đem lại.

https://thuviensach.vn

NHỮNG LỢI THẾ CỦA SỰ CHIA SẺ VÀ VỊ THẾ CỦA ĐƠN VỊ KINH DOANH

Chia sẻ một hoạt động giá trị thường không dẫn đến sự cải tiến ngang bằng trong chi phí hoặc khác biệt hóa cho mỗi đơn vị kinh doanh có liên quan. Một lý do quan trọng là bởi những khác biệt trong quy mô của các đơn vị đó. Một đơn vị sử dụng số lượng lớn một bộ phận cấu thành (nguyên liệu chẳng hạn) có thể không thu được nhiều lợi thế chi phí từ việc chia sẻ sản xuất với các đơn vị sử dụng nguyên liệu đó với số lượng ít hơn. Lợi thế dành cho đơn vị sử dụng ít hơn này có thể cho phép họ cải tiến đáng kể vị thế trên thị trường. Sự không tương xứng này giải thích tại sao các đơn vị lớn hơn thường hiếm khi "mặn mà" trong mối tương quan với các đơn vị nhỏ hơn. [10]

Khác biệt trong cấu trúc của những ngành mà các đơn vị kinh doanh cạnh tranh tại đó cũng có thể dẫn đến những lợi ích khác nhau từ sự chia sẻ. Ví dụ, một cải tiến nhỏ trong vị thế chi phí có thể rất quan trọng đối với một ngành hàng hóa, nhưng lại ít quan trọng trong ngành có khác biệt hóa sản phẩm cao hay các doanh nghiệp cạnh tranh nhau bằng chất lượng và dịch vụ. Tầm quan trọng của mối tương quan cũng tùy thuộc vào chiến lược của các đơn vị kinh doanh có liên quan. Mối tương quan có thể dẫn đến sự độc nhất có giá trị cao đối với một đơn vị kinh doanh nhưng lại ít có giá trị với một đơn vị khác. Hiếm khi tất cả các đơn vị đánh giá mối tương quan là thuận lợi như nhau. Điều này có hàm ý cho chiến lược theo chiều ngang và cho khả năng của các nhà quản lý thuyết phục đơn vị kinh doanh quan tâm đến mối tương quan nhiều hơn.

<-> Các chi phí cho sự chia sẻ

https://thuviensach.vn

Mối tương quan thường liên quan đến chi phí, bởi vì chúng đòi hỏi các đơn vị kinh doanh phải điều chỉnh hành vi của họ. Các chi phí của sự chia sẻ một hoạt động giá trị có thể được phân chia làm ba loại:

- chi phí cho sự điều phối
- chi phí cho sự dàn xếp
- chi phí cho sự không linh hoạt

Chi phí cho sự điều phối (coordination) là tương đối dễ hiểu, trong đó các đơn vị kinh doanh phải điều phối trong mảng như lập lịch trình, chọn thứ tự ưu tiên và giải quyết các vấn đề để chia sẻ một hoạt động. Điều phối liên quan đến các chi phí xét trong điều kiện thời gian, nhân lực và có lẽ là cả tiền bạc. Chi phí này sẽ rất khác nhau cho những loại hình chia sẻ khác nhau. Ví dụ, một đội ngũ bán hàng được chia sẻ đòi hỏi phải liên tục điều phối, trong khi sự thu mua được chia sẻ lại không yêu cầu gì hơn là trao đổi thông tin định kỳ để xác định số lượng các yếu tố đầu vào cần có tại mỗi đơn vị kinh doanh. Các đơn vị kinh doanh nhỏ thường cho rằng chi phí cho sự điều phối là cao, và họ nhận thấy rủi ro khi bị "chỉ đạo" từ các đơn vị lớn hơn. Những đơn vị không quản lý hoạt động được chia sẻ hoặc có vị trí ở xa hoạt động này cũng có xu hướng lo ngại không thể giữ gìn được lợi ích tốt nhất của mình. [11]

Chi phí này sẽ bị tác động bởi sự phức tạp của các hoạt động được chia sẻ nói trên. Sự phức tạp tăng thêm này sẽ khác nhau và phụ thuộc vào từng hoạt động cụ thể. Chia sẻ một hệ thống tiếp nhận đơn hàng do máy tính quản lý giữa các đơn vị kinh doanh thường chỉ tăng thêm một chút phức tạp, đối lập với sự chia sẻ một hệ thống logistics giữa hai đơn vị có dòng sản phẩm lớn. Sự chia sẻ có thể cùng lúc làm gia tăng quy mô và/hoặc sự học hỏi đồng thời thay thế những mối quan

https://thuviensach.vn

hệ giữa quy mô, sự học hỏi với chi phí. Điều này là quan trọng vì thay đổi tính nhạy cảm theo quy mô hoặc sự học hỏi của một hoạt động có thể làm ảnh hưởng tốt hoặc xấu đến vị thế chi phí của doanh nghiệp, tùy theo từng hoàn cảnh cụ thể. Sự vi tính hóa nhìn chung đã làm giảm chi phí để quản lý sự phức tạp khi chia sẻ. Đây là một lý do giải thích tại sao mối tương quan ngày càng trở nên quan trọng hơn.

Loại thứ hai, thường là quan trọng hơn, chính là *chi phí cho sự dàn xếp, thỏa hiệp (compromise)* . Chia sẻ một hoạt động giá trị đòi hỏi hoạt động đó phải được thực hiện theo cách thức ổn định và không thể tối ưu cho tất cả các đơn vị có liên quan. Ví dụ, chia sẻ một đội ngũ bán hàng cũng có nghĩa là những người bán hàng sẽ ít chú tâm hơn đến sản phẩm của từng đơn vị kinh doanh và cũng không am hiểu về sản phẩm nhiều như các người bán hàng chuyên biệt. Chi phí cho sự dàn xếp không những chỉ bao gồm những chi phí trong các hoạt động được chia sẻ mà còn là những chi phí tại các hoạt động khác có liên quan. Chẳng hạn, chia sẻ đội ngũ bán hàng có thể làm giảm khả năng của các cá nhân khi thực hiện các chức năng dịch vụ nhỏ, do đó làm gia tăng số lượng những kỹ thuật viên cần có.

Những đơn vị kinh doanh cần phải dàn xếp nhu cầu của mình để chia sẻ một hoạt động giá trị. Chi phí dàn xếp này có thể không đáng kể, nhưng cũng có thể đủ lớn và làm triệt tiêu các giá trị từ sự chia sẻ mang lại. Ví dụ, cố gắng chia sẻ một hệ thống logistics giữa các đơn vị sản xuất những sản phẩm khác nhau về kích thước, trọng lượng, tần số giao hàng và mức độ nhạy cảm với thời gian giao hàng sẽ rất có thể làm cho hệ thống này trở nên không thích hợp với bất cứ nhu cầu nào của các đơn vị và không có chi phí tiết kiệm được từ sự chia sẻ này. Tuy nhiên, chia sẻ một nhãn hàng hoặc thu mua một hàng hóa có thể ít hoặc không hề liên quan đến chi phí dàn xếp.

https://thuviensach.vn

Chi phí dàn xếp để chia sẻ một hoạt động giá trị thường khác nhau giữa các đơn vị kinh doanh. Ví dụ, đơn vị có sản phẩm khó bán sẽ phải dàn xếp nhiều nhất khi triển khai đội ngũ bán hàng được chia sẻ. Một lý do khác nữa là do hoạt động giá trị đóng những vai trò khác nhau trong các đơn vị kinh doanh.

Chi phí cho sự dàn xếp cần có để đạt được mối tương quan sẽ thấp hơn nhiều nếu chiến lược của các đơn vị có liên quan phù hợp với vai trò của hoạt động giá trị được chia sẻ. Điều này thường ít đòi hỏi hoặc thậm chí không đòi hỏi phải hy sinh lợi ích của các đơn vị *nếu chiến lược của các đơn vị được phối hợp theo thời gian* . Ví dụ, một bộ phận của sản phẩm có thể rất hiệu quả trong sản phẩm của hai đơn vị khác nhau nếu như cả hai đơn vị này đều thiết kế sản phẩm của mình với sự chú tâm đến bộ phận này. Tuy nhiên, nếu khâu thiết kế của hai đơn vị này được hoạt động độc lập thì khả năng bộ một phận không phù hợp với bất cứ sản phẩm nào sẽ rất cao. Sự tương thích giữa chiến lược của các đơn vị kinh doanh để tạo thuận lợi cho sự chia sẻ thường ít khi diễn ra một cách tự nhiên. Một ví dụ cho những cơ hội để hình thành chi phí dàn xếp và những chi phí gián tiếp để dàn xếp là sản phẩm Pudding Pops mới thành công của General Foods. Pudding Pops được thiết kế để có thể tan chảy ở nhiệt độ cao hơn so với kem, do đó việc phân phối có thể được chia sẻ với sản phẩm rau đông lạnh Birds Eye của General Foods. Nếu các thực phẩm đông lạnh cần được chuyên chở tại 0 độ F, đối với kem phải là âm 20 độ. Tuy nhiên, khi những lợi ích từ sự chia sẻ đã rõ ràng thì nó lại phát sinh những hệ quả khác trong chuỗi giá trị mà chưa được dự báo trước. Pudding Pops được các siêu thị đặt hàng cùng với rau quả, thay vì được xem như là một mục mới lạ, thì Pudding Pops lại thường bị bỏ quên. Như vậy, ví dụ này cho thấy lợi ích và chi phí của mối tương quan cần

https://thuviensach.vn

được xem xét *xuyên suốt chuỗi giá trị* chứ không phải chỉ tại hoạt động giá trị được chia sẻ.

Chi phí cho sự dàn xếp thường giảm xuống nếu như một hoạt động *được thiết kế cho việc chia sẻ* chứ không phải là những hoạt động riêng biệt trước đây được kết hợp lại một cách đơn giản hoặc một hoạt động được thiết kế cho một đơn vị kinh doanh và sau đó sử dụng cho đơn vị khác mà không được chỉnh sửa trong quy trình hay công nghệ. Ví dụ, sáp nhập những hệ thống máy tính vốn lúc đầu thiết kế cho những dịch vụ tài chính riêng biệt đã được chứng minh là một điều khó khăn. Tương tự như vậy, cố gắng bán dịch vụ bảo hiểm và những sản phẩm tài chính khác thông qua hệ thống phân phối được thiết kế cho việc bán cổ phiếu và trái phiếu thường sẽ không hiệu quả cho dịch vụ nào cả và gây ra những rắc rối về tổ chức. Tuy nhiên, ý tưởng về một văn phòng trung gian đã nảy sinh, trong đó kết hợp những người môi giới, các nhân viên dịch vụ khách hàng để giải quyết những vấn đề đơn giản và cả những chuyên gia bán sản phẩm tài chính khác với một hệ thống chia sẻ thông tin mới. Kết quả là chi phí cho dàn xếp trong việc chia sẻ sự phân phối sẽ thấp hơn nhiều.

Loại chi phí thứ ba cho sự chia sẻ là *chi phí cho sự không linh hoạt (inflexibility)* . Sự không linh hoạt này có hai hình thức: (1) khó khăn tiềm năng để đáp trả lại những động thái cạnh tranh và (2) những rào cản rời bỏ ngành. Sự chia sẻ có thể làm cho việc nhanh chóng phản ứng với đối thủ cạnh tranh trở nên khó khăn hơn, bởi cố gắng đối phó với sự đe dọa trong một đơn vị kinh doanh có thể làm xói mòn hoặc giảm sút giá trị

https://thuviensach.vn

của những mối tương quan giữa các đơn vị khác. Sự chia sẻ cũng có thể tăng thêm rào cản rời bỏ ngành: bỏ đi đơn vị kinh doanh không có lợi thế cạnh tranh có thể làm ảnh hưởng xấu đến những đơn vị khác đang chia sẻ hoạt động giá trị với đơn vị đó [12]. Khác với những chi phí khác cho sự chia sẻ, chi phí cho sự không linh hoạt không phải là chi phí đang tồn tại mà là chi phí tiềm năng khi nhu cầu về tính linh hoạt nâng cao.

Một số chi phí cho sự điều phối, dàn xếp hoặc không linh hoạt thì có liên quan đến việc đạt được các mối tương quan nào đó. Những chi phí này sẽ là những vấn đề thực sự phát sinh từ các đơn vị kinh doanh khi có sự chia sẻ. Các dịch vụ kinh doanh có xu hướng xem xét mối tương quan trong "ánh hào quang" của chiến lược hiện có, chứ không đánh giá nghiêm túc các chi phí cho các mối tương quan này khi chiến lược được điều chỉnh để giảm thiểu chi phí của việc chia sẻ. Sau cùng thì giá trị của mối tương quan thường bị che mờ bởi các vấn đề của tổ chức có liên quan đến sự chia sẻ. Như vậy các đơn vị kinh doanh đôi khi có thể đi ngược lại mối tương quan nếu như họ đã nhìn thấy những lợi thế cạnh tranh rõ nét cho mình.

https://thuviensach.vn

Lợi thế từ việc chia sẻ một hoạt động giá trị cần phải được đánh giá so với các chi phí cho điều phối, dàn xếp và sự không linh hoạt, để từ đó xác định lợi thế cạnh tranh *ròng* có được từ sự chia sẻ (net competitive advantage of sharing). Đánh giá lợi thế cạnh tranh từ các mối tương quan phải được thực hiện riêng biệt tại từng đơn vị kinh doanh có liên quan, và giá trị của mối tương quan đối với doanh nghiệp nói chung là tổng của những lợi thế ròng đối với các đơn vị kinh doanh có liên quan.

Trong khi luôn có những chi phí cho sự chia sẻ, các ngành cũng đang vận dụng các áp lực để giảm bớt những chi phí này. Những công nghệ mới trình bày ở phần trên đây đã tác động đến việc cắt giảm chi phí điều phối, dàn xếp và, xét theo phạm vi hẹp hơn, chi phí cho sự không linh hoạt. Trao đổi thông tin dễ dàng hơn và hệ thống thông tin tốt hơn làm cho điều phối thuận lợi hơn. Máy vi tính giá rẻ và hệ thống thông tin cũng đem lại sự linh hoạt trong các hoạt động giá trị. Các máy móc thiết bị được lập trình và robot có thể điều chỉnh được theo những nhu cầu khác nhau của các đơn vị chia sẻ chúng. Nhiều doanh nghiệp chỉ bắt đầu nhận thức được những khả năng giảm chi phí cho sự

https://thuviensach.vn

chia sẻ, nhưng vẫn đánh giá mối tương quan bằng những phương pháp lỗi thời.

<-> Khó khăn của đối thủ

Tính bền vững của lợi thế cạnh tranh "ròng" trong một mối tương quan sẽ phụ thuộc vào mức độ khó khăn mà đối thủ cạnh tranh gặp phải khi muốn làm cho nó trở nên tương xứng. Các đối thủ có hai chọn lựa cơ bản để làm cho có lợi thế tương xứng với mối tương quan: (1) sao chép lại mối tương quan hoặc (2) bù đắp cho điều này bằng những phương tiện khác như chiếm lĩnh thị phần tại các đơn vị kinh doanh chịu tác động hoặc khai thác một mối tương quan khác. Sao chép mối tương quan khó hay dễ phụ thuộc vào việc các đối thủ có cùng một nhóm ngành liên quan đến nhau hay không. Mối tương quan có giá trị nhất xét từ quan điểm chiến lược là những mối tương quan liên quan đến các ngành mà đối thủ không có ở đó và ngành lại có rào cản xâm nhập cao. Ví dụ như lợi thế của P&G từ mối tương quan giữa đơn vị sản xuất kinh doanh tã lót dùng một lần rồi bỏ và đơn vị khăn tắm bằng giấy là khá bền vững bởi vì những đối thủ trong ngành khăn tắm bị

https://thuviensach.vn

ngăn cản không thể xâm nhập dễ dàng vào ngành tã lót với những rào cản lớn. Một đối thủ cũng có thể phải đối mặt với những chi phí điều phối và dàn xếp cao hoặc thấp hơn các doanh nghiệp khác để có được những mối tương quan. Điều này tùy thuộc vào chiến lược và hoàn cảnh cụ thể của từng đơn vị kinh doanh.

Khả năng bù đắp cho mối tương quan của các đối thủ cạnh tranh sẽ thay đổi, tùy vào sự biến động trong việc họ có thể tìm ra phương pháp khác để cải thiện vị thế tại những đơn vị bị ảnh hưởng hay không. Việc này được thực hiện thông qua những thay đổi chiến lược hoặc khi theo đuổi những mối tương quan khác nhau [13]. Bởi vì gần như hoạt động nào cũng có thể được chia sẻ, một đối thủ hoàn toàn có thể đạt được mối tương quan giữa những nhóm đơn vị khác nhau hoặc chia sẻ những hoạt động giá trị khác nhau trong cùng một nhóm các đơn vị.

Sự xem xét sau cùng khi đánh giá mức độ khó khăn để làm cho mối tương quan tương xứng với lợi thế cạnh tranh là việc xét xem liệu những lợi ích giống nhau có thể đạt được thông qua việc liên minh với đối thủ trong dài hạn hay không. Đôi khi một doanh nghiệp có thể có lợi ích từ sự chia sẻ thông qua một liên doanh hoặc

https://thuviensach.vn

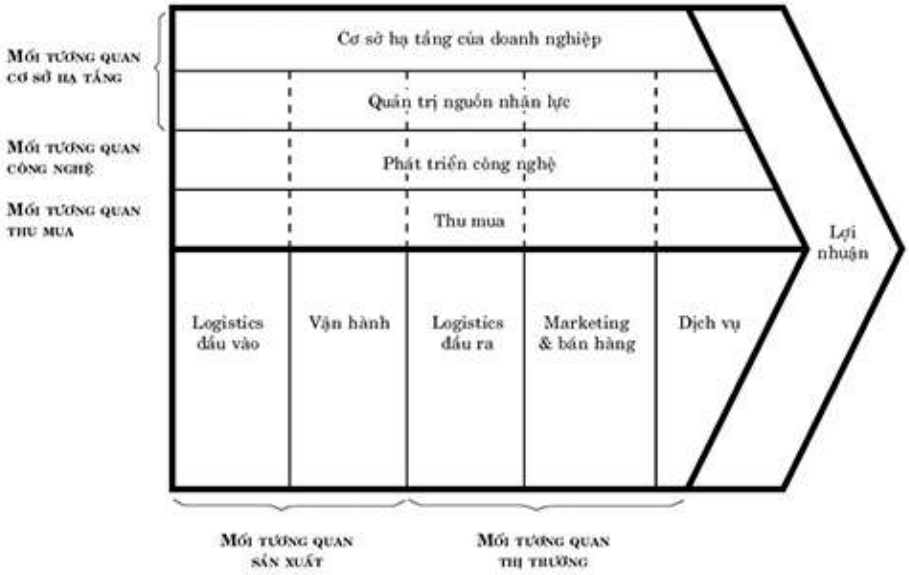
những hình thức liên minh với các doanh nghiệp khác, mà không cần phải thực sự tham gia vào một ngành khác. Những liên minh này không dễ để thực hiện do đó doanh nghiệp vẫn cần phải xem xét giá trị của mối tương quan và nghiên cứu phương pháp để sử dụng được chúng.

<-> Xác định những mối tương quan hữu hình

Để xác định điều này, điểm xuất phát có ích là ghi lại tất cả các hình thức của sự chia sẻ đã xuất hiện trong thực tế cũng như những phương pháp thay thế khác có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh. Hình 9-3 chia những hình thức của sự chia sẻ thành 5 loại: sản phẩm, thị trường, thu mua, công nghệ và cơ sở hạ tầng. Tôi đã gộp quản trị nguồn nhân lực được chia sẻ vào chung với cơ sở hạ tầng. Về cơ bản thì mối tương quan xuất phát từ *sự tương đồng* của những loại hình thức trên đây giữa các ngành, chẳng hạn như những người mua, kênh phân phối, hoặc quy trình sản xuất mà các doanh nghiệp "dùng chung". Những nét tương đồng này giúp xác định các mối tương quan tiềm năng. Nguồn gốc của mỗi hình thức mối tương quan và những dạng thức để

https://thuviensach.vn

có thể chia sẻ nhằm nắm bắt được các mối tương quan đó được trình bày trong Bảng 9-1.



Hình 9-3. Các loại mối tương quan hữu hình

Bảng 9-1. Nguồn gốc của các mối tương quan

Mối tương quan thu mua		Mối tương quan công nghệ		Mối tương quan cơ sở hạ tầng	
Nguồn gốc của mối tương quan	Những hình thức của sự chia sẻ	Nguồn gốc của mối tương quan	Những hình thức của sự chia sẻ	Nguồn gốc của mối tương quan	Những hình thức của sự chia sẻ
Những yếu tố đầu vào sử dụng chung	Cùng thu mua	Công nghệ sản phẩm dùng chung Quy trình công nghệ chung Công nghệ chung trong những hoạt động giá trị khác Một sản phẩm kết hợp vào trong một sản phẩm khác Giao diện giữa các sản phẩm	Cùng phát triển công nghệ Cùng thiết kế giao diện	Những nhu cầu chung cho cơ sở hạ tầng Nguồn vốn chung	Tăng vốn được chia sẻ Sử dụng tiền mặt được chia sẻ Kế toán chia sẻ Phòng pháp chế được chia sẻ Quan hệ với chính quyền được chia sẻ Thuê ngoài và đào tạo được chia sẻ Những hoạt động cơ sở hạ tầng được chia sẻ khác

https://thuviensach.vn

Bảng 9-1. (tiếp theo)

Mối tương quan sản xuất		Mối tương quan thị trường	
Nguồn gốc của mối tương quan	Những hình thức của sự chia sẻ	Nguồn gốc của mối tương quan	Những hình thức của sự chia sẻ
Vị trí chung cho nguyên vật liệu Quy trình sản xuất đồng nhất hoặc tương tự Quy trình lắp ráp đồng nhất hoặc tương tự Quy trình kiểm tra/ kiểm soát chất lượng đồng nhất hoặc tương tự Nhu cầu chung cho hỗ trợ nhà máy	Logistics đầu vào được chia sẻ Chia sẻ sản xuất các bộ phận Tiện ích lắp ráp được chia sẻ Các tiện ích kiểm tra/ kiểm soát chất lượng được chia sẻ Những hoạt động gián tiếp tại nhà máy được chia sẻ	Người mua "chung" Kênh phân phối dùng chung Thị trường theo khu vực địa lý dùng chung	Thương hiệu được chia sẻ Bán "chéo" sản phẩm (cross selling) Bán sản phẩm theo nhóm hoặc gói Tài trợ chéo cho các sản phẩm bổ sung Phòng marketing được chia sẻ Đội ngũ bán hàng được chia sẻ Mạng lưới dịch vụ/sửa chữa được chia sẻ Hệ thống quản lý đơn hàng được chia sẻ Hệ thống phân phối được chia sẻ Người mua hoặc kênh phân phối được hỗ trợ tài chính và chia sẻ

MỐI TƯƠNG QUAN THỊ TRƯỜNG

Mối tương quan thị trường liên quan đến việc chia sẻ những hoạt động giá trị sơ cấp khi tiếp cận và tương tác với người mua, từ logistics đầu ra đến dịch vụ. Khi các đơn vị kinh doanh chỉ dùng chung yếu tố vị trí địa lý của người mua, việc chia sẻ sẽ thường bị giới hạn tại hệ thống phân phối, quản lý đơn hàng, dịch vụ và bán hàng nếu các sản phẩm được yêu cầu, cung cấp dịch vụ tương tự nhau. Sẽ có nhiều cơ hội chia sẻ hơn nếu như các đơn vị có chung những người mua, kênh phân phối hoặc cả hai yếu tố này. Nếu người mua hoặc kênh phân phối là tương tự thì sự chia sẻ nhà phân phối hay hệ thống quản lý đơn hàng thường là không quá phức tạp và có chi phí thấp. Thêm vào đó, những người mua

https://thuviensach.vn

hoặc kênh phân phối dùng chung này mở ra nhiều hình thức khả thi để chia sẻ, như trình bày trong Bảng 9-1.

Sự tinh tế trong việc xác định mối tương quan thị trường tiềm năng xuất phát từ xu hướng xem xét người mua hoặc kênh phân phối với góc nhìn rộng. Ví dụ, nhiều loại sản phẩm dịch vụ được bán cho các công ty dầu khí, bao gồm thiết bị khoan dầu, thiết bị lọc và những phương tiện vận chuyển như bồn và xe tải chở bồn. Như vậy, các công ty dầu khí cần được xác định như người mua "dùng chung" cho các đơn vị kinh doanh trong nhiều ngành. Tuy nhiên, nhiều loại sản phẩm được bán cho nhiều bộ phận khác nhau của công ty dầu khí mà giữa các bộ phận này lại thường ít có liên hệ. Ngay cả trong cùng một chủng loại như thiết bị khoan chẳng hạn thì vẫn có sự khác biệt: thiết bị dùng để thăm dò được bán cho một đơn vị và thiết bị sản xuất lại bán cho đơn vị khác. Thậm chí trong tình huống khi cùng một đơn vị thực hiện nghiệp vụ thu mua, đối với từng hạng mục của thiết bị lại có những cá nhân cụ thể trong đó ra quyết định hoặc ảnh hưởng đến người ra quyết định. Ví dụ, các kỹ sư chịu trách nhiệm chọn lựa những thiết bị công nghệ cao như thiết bị

https://thuviensach.vn

chống nổ, trong khi đó những đại lý thu mua lại thường chọn những mục chuẩn khác như đường ống dẫn.

Vấn đề tương tự cũng nảy sinh khi xác định những kênh phân phối dùng chung. Mặc dù hai sản phẩm có thể cùng được mua thông qua cửa hàng lớn (department store), chỉ có một số ít mối tương quan thực sự có thể xuất hiện nếu như một sản phẩm được bán qua cửa hàng giảm giá còn sản phẩm kia được bán tại cửa hàng độc quyền, chẳng hạn như Lord & Taylor và Neiman-Marcus. Một ví dụ khác: trong nhiều chuỗi siêu thị, người mua thực phẩm đông lạnh thường khác với người mua thịt, mặc dù vài thực phẩm đông lạnh cũng là sản phẩm từ thịt. Tuy nhiên, ngay khi những người ra quyết định là khác nhau, cơ hội để chia sẻ hệ thống logistics và hệ thống quản lý đơn hàng vẫn tồn tại với cả người mua lẫn kênh phân phối dùng chung.

Khi đơn vị kinh doanh bán sản phẩm bổ sung cho những người mua "dùng chung", lợi thế của sự chia sẻ thường lớn hơn so với trường hợp sản phẩm bổ sung này không liên quan hoặc là sản phẩm thay thế cho sản phẩm chính. Những sản phẩm bổ sung thường có nhu cầu tương quan và tạo thuận lợi cho việc sử dụng hiệu quả hoạt động giá trị được chia sẻ, và những hoạt động

https://thuviensach.vn

khác như thương hiệu chung, cùng quảng cáo và bán sản phẩm theo gói.

Những lợi thế cạnh tranh tiềm năng từ những hình thức quan trọng của mối tương quan thị trường và những nguồn gốc của các chi phí dàn xếp được trình bày trong Bảng 9-2. Những hoạt động gián tiếp như nghiên cứu thị trường, công tác hành chính bán hàng và quảng cáo cho sản xuất (ví dụ: minh họa trên sách báo, sơ đồ) có thể được chia sẻ dễ dàng hơn là các hoạt động trực tiếp bởi vì chúng yêu cầu chi phí dàn xếp thấp hơn. Những lợi ích từ mối tương quan thị trường có thể được tăng cường với những thay đổi chiến lược của những đơn vị có liên quan trong việc giảm chi phí dàn xếp.

Bảng 9-2. Những yếu tố quyết định của lợi thế cạnh tranh "ròng" từ mối tương quan thị trường

HÌNH THỨC CỦA SỰ CHIA SẺ	LỢI THẾ CẠNH TRANH TIỀM NĂNG	NHỮNG NGUỒN GỐC CỦA CHI PHÍ DÀN XẾP
Thương hiệu được chia sẻ	Chi phí quảng cáo thấp hơn	Các hình ảnh của các sản phẩm không đồng

https://thuviensach.vn

	Tăng cường cho hình ảnh/danh tiếng của sản phẩm	nhất hoặc mâu thuẫn nhau Người mua miễn cưỡng phải mua quá nhiều từ một doanh nghiệp Danh tiếng mờ nhạt nếu một sản phẩm là thứ cấp
Quảng cáo được chia sẻ	Chi phí quảng cáo thấp hơn ảnh hưởng lớn hơn đối với việc mua dịch vụ quảng cáo	Nội dung truyền thông hoặc thông điệp khác nhau Hiệu ứng quảng cáo giảm sút do có nhiều sản phẩm
Khuyến mãi được chia sẻ	Giảm chi phí khuyến mãi	Hình thức và thời điểm khuyến mãi khác nhau
Những sản phẩm được bán “chéo” cho những người mua	Giảm chi phí tìm kiếm người mua mới Giảm chi phí bán hàng	Hình ảnh của các sản phẩm là không đồng nhất hoặc mâu thuẫn nhau Người mua miễn cưỡng phải mua quá nhiều từ một doanh nghiệp

https://thuviensach.vn

Giá tương ứng của những sản phẩm bổ sung	Xem Chương 12	Xem Chương 12
Bán hàng theo “gói”	Xem Chương 12	Xem Chương 12
Phòng marketing được chia sẻ	Giảm chi phí nghiên cứu thị trường Các khoản phải trả cho marketing thấp hơn	Định vị sản phẩm không đồng nhất hoặc có khác biệt giữa các sản phẩm Hành vi mua của người mua không giống nhau
Kênh phân phối được chia sẻ	Tăng cường năng lực đàm phán với kênh phân phối dẫn đến cải tiến dịch vụ, bảo trì, sửa chữa, hỗ trợ hoặc lợi nhuận từ kênh phân phối Một điểm bán hàng duy nhất cho nhiều loại sản phẩm dịch vụ (one-stop shopping) làm tăng cường khác biệt hóa Chi phí hỗ trợ cơ sở hạ tầng cho kênh phân phối thấp hơn	Kênh phân phối có ảnh hưởng quá lớn trong đàm phán với doanh nghiệp Kênh phân phối không sẵn lòng chỉ chấp nhận một doanh nghiệp chiếm tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu của họ Sử dụng những kênh phân phối được chia sẻ sẽ làm xói mòn sự hỗ

https://thuviensach.vn

		trợ từ các kênh phân phối khác
Đội ngũ bán hàng hoặc văn phòng bán hàng được chia sẻ	Chi phí bán hàng hoặc chi phí cho cơ sở hạ tầng phục vụ bán hàng thấp hơn	Hành vi mua khác biệt nhau
	Nhân sự bán hàng có chất lượng cao hơn	Người mua miễn cưỡng phải mua nhiều từ một người bán hàng
	Nhiều sản phẩm bán ra làm cải thiện sự tiếp cận người mua hoặc gia tăng sự tiện lợi cho họ	Cá nhân bán hàng không có đủ thời gian để giới thiệu nhiều sản phẩm một cách hiệu quả
	Sử dụng đội ngũ bán hàng hiệu quả hơn nếu cơ cấu của mức sử dụng năng lực là khác nhau	Nhiều loại cá nhân bán hàng sẽ hiệu quả hơn
Mạng lưới dịch vụ được chia sẻ	Chi phí cung cấp dịch vụ thấp hơn	Thiết bị và sự hiểu biết cần có để sửa chữa là khác biệt nhau
	Dịch vụ phức tạp hơn hoặc đáp ứng tốt hơn do công nghệ phát triển hoặc vị trí dịch vụ có mật độ dày hơn	Mức độ thực hiện các dịch vụ trong nội bộ người mua là khác nhau
Quản lý đơn hàng được chia sẻ	Chi phí quản lý đơn hàng thấp hơn	Khác biệt trong hình thức và cấu trúc của những loại đơn hàng
	Chi phí thấp hơn cho việc ứng dụng những công nghệ phát triển, nhằm cải tiến khả năng đáp ứng	Khác biệt trong chu trình đặt hàng dẫn đến quy trình xử lý đơn hàng không đồng nhất

https://thuviensach.vn

	Một điểm bán hàng duy nhất cho nhiều loại sản phẩm dịch vụ (one-stop shopping) làm tăng cường khác biệt hóa	

Bảng 9-3. Những yếu tố quyết định của lợi thế cạnh tranh "ròng" từ mối tương quan sản xuất

HÌNH THỨC CỦA SỰ CHIA SẺ	LỢI THẾ CẠNH TRANH TIỀM NĂNG	NHỮNG NGUỒN GỐC CỦA CHI PHÍ DÀN XẾP
Hệ thống logistics đầu vào được chia sẻ	Cước phí và chi phí quản lý nguyên vật liệu thấp hơn	Nguồn cung của các yếu tố đầu vào nằm ở những khu vực địa lý khác nhau
	Công nghệ tốt hơn tăng cường cho tính tin cậy trong giao hàng, giảm tổn thất, …	Những nhà máy tại những vị trí khác nhau
		Những nét đặc trưng khác nhau của yếu tố đầu vào mang hàm ý rằng hệ thống logistics

https://thuviensach.vn

	Chia sẻ cho phép giao hàng đều đặn hơn và giảm thiểu tồn kho hoặc phát triển năng lực sản xuất	quản lý tất cả các yếu tố này là không tối ưu Nhu cầu về tần số và độ tin cậy của logistics đầu vào là khác nhau giữa các đơn vị kinh doanh
Các bộ phận được chia sẻ (những bộ phận xác định được sử dụng trong những sản phẩm sau cùng khác nhau)	Chi phí sản xuất bộ phận thấp hơn Công nghệ tốt hơn cho việc sản xuất bộ phận có thể cải tiến chất lượng	Nhu cầu về thiết kế và chất lượng cho các bộ phận là khác nhau giữa các đơn vị kinh doanh
Các tiện ích sản xuất bộ phận được chia sẻ (những bộ phận tương tự hoặc có liên quan nhau được sản xuất trên những thiết bị hoặc tiện ích như nhau)	Chi phí cho bộ phận thấp hơn Công nghệ sản xuất tốt hơn làm cải tiến chất lượng Năng lực sản xuất được cải tiến	Chi phí lắp đặt cao cho những loại bộ phận khác nhau Nhu cầu về chất lượng bộ phận hoặc dung sai khác nhau giữa các đơn vị Những thiết bị sản xuất linh hoạt có chi phí cao hơn những thiết bị chuyên dùng Lực lượng lao động đông hơn tại một vị trí làm cho phát sinh

https://thuviensach.vn

		những vấn đề tiềm năng về thuê nhân công, công đoàn hoặc năng lực sản xuất
Những tiện ích lắp ráp được chia sẻ	Chi phí lắp ráp thấp hơn	Chi phí lắp đặt cho những sản phẩm khác nhau ở mức cao
	Công nghệ lắp ráp tốt hơn làm cải thiện chất lượng	Nhu cầu khác biệt đối với chất lượng hoặc dung sai
	Việc sử dụng được cải tiến	Thiết bị lắp ráp linh hoạt có chi phí cao
	Hệ thống quản lý nguyên vật liệu được chia sẻ có thể phục vụ những dây chuyền lắp ráp khác nhau	Lực lượng lao động đông hơn tại một vị trí làm cho phát sinh những vấn đề tiềm năng về thuê nhân công, công đoàn hoặc năng lực sản xuất
Kiểm soát chất lượng/kiểm tra được chia sẻ	Chi phí kiểm tra thấp hơn	Quy trình kiểm tra và chuẩn hóa chất lượng khác biệt nhau
	Công nghệ tốt hơn làm tăng mức độ chuyên sâu trong khâu kiểm tra và cải tiến công tác kiểm soát chất lượng	Những tiện ích kiểm tra linh hoạt và các thiết bị kiểm tra có chi phí cao hơn

https://thuviensach.vn

Những hoạt động gián tiếp được chia sẻ	Chi phí thấp hơn cho hoạt động gián tiếp Cải tiến chất lượng của các hoạt động gián tiếp	Nhu cầu khác nhau cho các hoạt động gián tiếp tại các đơn vị kinh doanh Lực lượng lao động đông hơn tại một vị trí làm phát sinh những vấn đề tiềm năng về thuê nhân công, công đoàn hoặc năng lực sản xuất

MỐI TƯƠNG QUAN SẢN XUẤT

Mối tương quan trong sản xuất liên quan đến sự chia sẻ những hoạt động giá trị "ngược dòng" như logistics đầu ra, sản xuất bộ phận, lắp ráp, kiểm tra và những chức năng gián tiếp như bảo trì. Tất cả những hình thức chia sẻ này đều đòi hỏi các hoạt động phải đặt vào vị trí cùng nhau. Thực hiện điều này có thể dẫn đến chi phí dàn xếp nếu người mua hoặc nhà cung cấp của các đơn vị kinh doanh rất khác biệt về vị trí địa lý. Thu mua được chia sẻ khác với sản xuất được chia sẻ vì tại đó không có những hàm ý về việc sáp nhập các tiện ích. Những yếu tố đầu vào có thể được thu mua tập trung

https://thuviensach.vn

nhưng giao hàng từ các nhà cung cấp đến những tiện ích phân tán.

Mối tương quan sản xuất có thể là thiếu tính thực tế nếu như khảo sát kỹ những hoạt động giá trị có vẻ như tương tự nhau. Ví dụ, mặc dù các máy móc thiết bị nhìn chung là tương tự nhau, một quy trình sản xuất nhỏ cho những nhu cầu riêng của khách hàng (job-shop) với một sản phẩm cụ thể lại liên quan đến những dung sai riêng biệt, khối lượng lô hàng và thời lượng cũng khác biệt.

Bảng 9-3 cho thấy những lợi thế cạnh tranh tiềm năng từ những hình thức quan trọng của mối tương quan sản xuất, và những nguồn gốc của chi phí dàn xếp tương ứng. Sự cân bằng sẽ phụ thuộc vào chiến lược của những đơn vị kinh doanh có liên quan. Ví dụ, hai đơn vị với chiến lược khác biệt hóa có vẻ như sẽ có những nhu cầu tương tự nhau về quy cách của các bộ phận trong sản phẩm, dung sai sản xuất và chuẩn mực trong kiểm tra. Còn nếu hai đơn vị theo đuổi hai chiến lược khác nhau, chẳng hạn một đơn vị muốn có chi phí tối ưu trong khi đơn vị kia nhắm đến sản phẩm vượt trội, thì nhu cầu của họ sẽ khác nhau.

https://thuviensach.vn

MỐI TƯƠNG QUAN THU MUA

Mối tương quan thu mua liên quan đến việc thu mua được chia sẻ cho các yếu tố đầu vào dùng chung. Những yếu tố này thường xuất hiện trong các doanh nghiệp đa ngành. Những nhà cung cấp sẽ sẵn sàng thương lượng trên cơ sở đáp ứng nhu cầu của các nhà máy trên toàn thế giới, và thương lượng về giá cả phản ánh tổng cầu của tập đoàn. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp quá nhiệt tình với việc thu mua được chia sẻ, bởi vì họ không nhận ra những chi phí dàn xếp tiềm năng hoặc họ ban hành một quy trình thu mua cứng nhắc và không cho phép chủ nghĩa cơ hội bộc lộ trong khi đàm phán với các cơ hội hấp dẫn.

Lợi thế cạnh tranh tiềm năng từ thu mua được chia sẻ và những nguồn gốc của chi phí dàn xếp được trình bày trong Bảng 9-4.

Bảng 9-4. Những yếu tố quyết định của lợi thế cạnh tranh “ròng” từ mối tương quan thu mua

HÌNH THỨC CỦA	LỢI THẾ CẠNH TRANH TIỀM NĂNG	NHỮNG NGUỒN GỐC CỦA CHI PHÍ DÀN XẾP

https://thuviensach.vn

SỰ CHIA SẺ

Thu mua chung cho những yếu tố đầu vào	Các chi phí đầu vào thấp hơn	Nhu cầu cho yếu tố đầu vào là khác biệt về chất lượng và quy cách, dẫn đến chi phí cao hơn mức cần thiết trong các đơn vị chỉ yêu cầu chất lượng ít hơn
	Chất lượng yếu tố đầu vào được cải tiến	Nhu cầu hỗ trợ kỹ thuật và giao hàng từ nhà cung cấp là khác biệt nhau giữa các đơn vị kinh doanh
	Dịch vụ cải tiến từ những người trung gian đối với khả năng đáp ứng nhu cầu, tồn kho …	Sự tập trung có thể làm giảm luồng thông tin từ nhà máy đến khâu thu mua, và làm cho công tác này có khả năng đáp ứng kém hơn

MỐI TƯƠNG QUAN CÔNG NGHỆ

Mối tương quan công nghệ liên quan đến việc chia sẻ hoạt động phát triển công nghệ xuyên suốt chuỗi giá trị. Chúng khác biệt với mối tương quan sản xuất vì những

https://thuviensach.vn

tác động đối với chi phí hoặc khác biệt hóa của tương quan này là để cho phát triển công nghệ, còn mối tương quan sản xuất liên quan đến việc chia sẻ những hoạt động sản xuất thực tế trên cơ sở quá trình. Tuy nhiên, việc nhận ra mối tương quan trong phát triển quy trình thường xuất hiện đồng thời với mối tương quan sản xuất và mối tương quan thị trường là rất quan trọng. Mối tương quan trong quy trình công nghệ tiêu biểu xuất phát từ mối tương quan trong các hoạt động sơ cấp.

Cũng như với những hình thức khác của mối tương quan, mối tương quan công nghệ có vẻ khá mơ hồ. Những môn khoa học chồng chéo tại hai đơn vị kinh doanh có thể sẽ ít quan trọng đối với sự thành công, so với những khoa học không bị trùng lắp. Ví dụ, Harris Corporation đã từng nghĩ rằng họ có thể giảm chi phí phát triển máy xử lý văn bản thông qua việc điều chỉnh lại phần mềm tại hệ thống biên soạn mà họ đã bán cho các toà soạn báo. Sau đó, họ nhận ra rằng hệ thống biên soạn (text edting system) có nhiều đặc tính rất riêng tùy theo nhu cầu của từng tờ báo, do đó, việc phát triển máy xử lý văn bản phải bắt đầu mà không có sự chuẩn bị và hiểu biết về nó.

https://thuviensach.vn

Những mối tương quan công nghệ thực sự đáng kể là những mối tương quan có tầm quan trọng đối với chi phí hoặc khác biệt hóa cho sản phẩm hoặc quy trình có liên quan, chẳng hạn như công nghệ vi điện tử với viễn thông và xử lý dữ liệu. Nhiều sản phẩm có bề ngoài tương tự nhau về công nghệ làm cho việc xác định đúng mối tương quan công nghệ trở nên khó khăn. Cũng giống như những loại hình mối tương quan khác, lợi thế cạnh tranh "ròng" từ mối tương quan công nghệ phụ thuộc vào ngành và chiến lược của đơn vị kinh doanh. Bảng 9-5 cho thấy lợi thế cạnh tranh tiềm năng có thể xuất phát từ sự chia sẻ phát triển công nghệ cũng như những nguồn gốc của chi phí dàn xếp.

Bảng 9-5. Những yếu tố quyết định của lợi thế cạnh tranh "ròng" từ mối tương quan công nghệ

HÌNH THỨC CỦA SỰ CHIA SẺ	LỢI THẾ CẠNH TRANH TIỀM NĂNG	NGUỒN GỐC CỦA CHI PHÍ DÀN XẾP
Phát triển công nghệ được chia sẻ (cho những sản phẩm tách biệt)	Chi phí thiết kế quy trình thấp hơn	Những công nghệ là tương tự nhau, nhưng việc chọn lựa ứng dụng

https://thuviensach.vn

biệt hoặc cho trường hợp một sản phẩm được kết hợp vào trong một sản phẩm khác)	hơn (và thời gian thiết kế cũng ngắn hơn) Nhiều nguồn lực, khách hàng hơn cho R&D, hoặc khả năng thu hút con người tốt hơn để cải tiến thiết kế sản phẩm hoặc quy trình Chuyển giao sự phát triển giữa các vùng sản phẩm tăng cường khác biệt hóa hoặc cho phép sớm xâm nhập vào những công nghệ mới	công nghệ nào và bỏ qua công nghệ nào thì khác biệt nhau giữa các đơn vị kinh doanh
Thiết kế giao diện được chia sẻ cho các sản phẩm qua giao diện công nghệ	Chi phí thiết kế giao diện thấp hơn Khác biệt hóa thông qua hiệu quả giao diện vượt trội và độc quyền Nhiều cơ hội để bán kèm sản phẩm được tạo ra	Giao diện chưa chuẩn hóa giảm bớt thị trường có thể được khai thác Rủi ro của bán kèm sản phẩm (Chương 12)

https://thuviensach.vn

MỐI TƯƠNG QUAN CƠ SỞ HẠ TẦNG

Loại hình cuối cùng của mối tương quan là với cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp, bao gồm những hoạt động như tài chính, pháp lý, kế toán và quản trị nguồn nhân lực. Những hoạt động cơ sở hạ tầng này thường được chia sẻ trong các doanh nghiệp đa ngành như đã trình bày trong chương 2. Trong nhiều trường hợp thì ảnh hưởng của sự chia sẻ đối với lợi thế cạnh tranh là không nhiều vì hạ tầng không chiếm phần lớn chi phí và sự chia sẻ chỉ tác động chút ít đến khác biệt hóa. Vì vậy, thật khôi hài khi có nhiều lý thuyết dành cho sự chia sẻ cơ sở hạ tầng – phần lớn là về tài chính và sử dụng vốn.

Có hai nguồn gốc căn bản của mối tương quan tài chính: cùng tăng vốn và chia sẻ sử dụng vốn (vốn lưu động ban đầu). Lợi ích kinh tế theo quy mô trong việc tăng vốn là có thể, nhất là khi đạt đến một lượng vốn nhất định cần có. Những nhu cầu về vốn không theo thời vụ hoặc không mang tính chu kỳ của các đơn vị kinh doanh có thể ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng vốn lưu động, cho phép giải phóng tiền mặt tại một đơn vị khi có một đơn vị khác cần giải ngân. Mối tương quan tài chính là một trong những mối tương quan dễ dàng

https://thuviensach.vn

có được, có lẽ đây là lý do người ta thường thảo luận về nội dung này.

Giới hạn chủ yếu cho lợi thế cạnh tranh của hoạt động tài chính được chia sẻ là *năng lực của thị trường vốn* . Lợi ích lợi thế theo quy mô trong hoạt động tài chính có vẻ là khiêm tốn đối với nhiều doanh nghiệp và chỉ đem lại những khác biệt không đáng kể trong chi phí tài chính. Doanh nghiệp có thể vay để đáp ứng nhu cầu tiền mặt trong ngắn hạn và gửi lượng tiền vượt quá mức cần có vào những thị trường hiệu suất cao, giảm bớt giá trị của sự chia sẻ vốn lưu động. Theo đó, mối tương quan tài chính ít khi là nền tảng tạo ra lợi thế cạnh tranh đáng kể, nếu như kích thước và mức tín dụng của các đối thủ không quá khác biệt. Chia sẻ cơ sở hạ tầng cho hoạt động thuê lại và đào tạo cũng có vai trò quan trọng trong một số ngành dịch vụ, còn sự chia sẻ mối quan hệ với chính phủ lại là chính yếu đối với các doanh nghiệp trong ngành tài nguyên thiên nhiên.

<-> Mối tương quan vô hình

Mối tương quan vô hình dẫn đến lợi thế cạnh tranh thông qua việc chuyển giao kỹ năng giữa các chuỗi giá

https://thuviensach.vn

trị riêng biệt. Thông qua việc vận hành một đơn vị kinh doanh của mình, doanh nghiệp có được bí quyết và từ đó có thể cải tiến được hoạt động cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh khác. Sự chuyển giao có thể đi theo cả hai chiều hướng: từ đơn vị sẵn có sang đơn vị mới hoặc từ đơn vị mới thành lập quay về đơn vị đã có trước đây. Sự chuyển giao có thể xuất hiện tại bất cứ đâu trong chuỗi giá trị. Phillip Morris đã chuyển giao những bí quyết tổng quát về marketing cho mặt hàng tiêu dùng đóng gói từ đơn vị thuốc lá sang bia Miller. Trong tình huống này thì chuyển giao kỹ năng làm thay đổi cách thức cạnh tranh của đơn vị nhận chuyển giao và gia tăng lợi thế cạnh tranh.

Mối tương quan vô hình dẫn đến lợi thế cạnh tranh nếu như những cải tiến trong chi phí hoặc khác biệt hóa của đơn vị nhận được bí quyết đã vượt qua chi phí cho những chuyển giao này. Sự chuyển giao luôn liên quan đến một số chi phí: chi phí thời gian hoặc chi phí cho những cá nhân có kỹ năng, hoặc rủi ro lớn hơn khi những tin tức "mật" bị lộ ra ngoài. Sử dụng bí quyết cũng liên quan đến chi phí điều chỉnh lại trong đơn vị nhận được nó. Những chi phí này cần phải được xem xét so với những lợi ích tiềm năng có thể có, để xác

https://thuviensach.vn

định mối tương quan vô hình có tạo ra lợi thế cạnh tranh hay không.

Mối tương quan vô hình sẽ có tầm quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh nếu như sự chuyển giao bí quyết hoặc kỹ năng cho phép đơn vị nhận chúng có thể giảm bớt chi phí hoặc tăng cường khác biệt hóa. Ví dụ, sự chuyển giao các kỹ năng từ Phillip Morris sang Miller Beer đem lại kết quả là những thay đổi chính sách theo hướng sản phẩm bia được định vị và tung ra thị trường, cũng như gia tăng nhanh những chi phí cho quảng cáo làm tăng lợi ích kinh tế theo quy mô trong ngành và tạo lợi thế cho những nhãn hàng lớn như Miller.

Xác định mối tương quan vô hình . Mối tương quan vô hình xuất phát từ những điểm tương tự chung giữa các đơn vị kinh doanh: [14]

- Chiến lược tổng quát như nhau
- Cùng loại người mua (mặc dù không phải là cùng một người mua)
- Cấu hình chuỗi giá trị tương tự (ví dụ như những công trường phân tán trong khai thác và xử lý khoáng sản)

https://thuviensach.vn

- Giống nhau trong những hoạt động giá trị quan trọng (ví dụ quan hệ với chính quyền)

Mặc dù không thể chia sẻ những hoạt động giá trị, nhưng những nét tương tự giữa các đơn vị kinh doanh có nghĩa là bí quyết có được từ một đơn vị sẽ có giá trị và được chuyển giao sang một đơn vị khác [15]. Do có vô số những nét tương tự tổng quát giữa các đơn vị kinh doanh nên sẽ không thể nào xác định được hết những loại hình quan trọng của tương quan vô hình, như đã làm với mối tương quan hữu hình. Tuy nhiên, chuỗi giá trị cung cấp một cách thức có hệ thống để tìm kiếm những mối tương quan vô hình đó.

Mối tương quan vô hình và lợi thế cạnh tranh . Mối tương quan vô hình rất phổ biến. Người ta có thể dễ dàng chỉ ra những nét tương tự tổng quát trong một hoạt động giá trị nào đó của hai đơn vị kinh doanh, và những nét tương tự này làm cho việc phân tích trở nên tinh tế hơn. Những cách kiểm tra cơ bản dùng để nhận biết các mối tương quan vô hình quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh là:

- Những hoạt động giá trị trong các đơn vị kinh doanh *tương tự nhau như thế nào?*

https://thuviensach.vn

- Những hoạt động giá trị đó liên quan đến sự cạnh tranh *nhiều như thế nào?*
- Các bí quyết chuyển giao để tạo lợi thế cạnh tranh có *tầm quan trọng như thế nào?*

Những câu hỏi trên đây cần được giải đáp đồng thời. Những điểm tương tự nhau của hai đơn vị sẽ thay đổi tùy vào số lượng nhiều hay ít những bí quyết có thể được chuyển giao hiệu quả. Tầm quan trọng của bí quyết được chuyển giao sẽ thay đổi tùy vào sự đóng góp của nó cho việc phát triển lợi thế cạnh tranh trong đơn vị nhận chuyển giao. Tuy nhiên, mối tương quan vô hình thực sự quan trọng thì rất ít so với những dấu hiệu thấy được từ những khảo sát đầu tiên. Hơn nữa, việc dự đoán chuyển giao bí quyết có giá trị thực tế hay không cũng rất khó khăn.

Những cạm bẫy thường gặp nhất khi đánh giá các mối tương quan vô hình là việc nhìn ra những điểm tương tự giữa các đơn vị, nhưng chúng lại không mấy quan trọng đối với việc cạnh tranh. Hoặc là bí quyết chuyển giao không ảnh hưởng đến các hoạt động giá trị quan trọng với chi phí hay khác biệt hóa trong đơn vị nhận chuyển giao, hoặc bí quyết đó không đem lại những

https://thuviensach.vn

hiểu biết sâu sắc mà các đối thủ cạnh tranh chưa từng biết. Philip Morris mua lại Seven Up là minh chứng cho việc này. Nếu như ngành bia trước đây chỉ có trong các doanh nghiệp gia đình và ít nhận thức về marketing, thì ngành nước giải khát đã có đặc tính trong thời gian dài với những hoạt động marketing phức tạp, chẳng hạn như Coke, Pepsi và Dr Pepper. Những kiến thức marketing của Philip Morris có vẻ như đã đem lại rất ít lợi thế cho Seven Up so với những gì họ đã làm cho Miller trước đó. Nhiều doanh nghiệp cũng đã lọt bẫy khi xác định những mối tương quan vô hình quá viển vông hoặc không tác động gì đến lợi thế cạnh tranh. Khó khăn khi tìm kiếm và triển khai những mối tương quan vô hình quan trọng là một trong những lý do làm cho các doanh nghiệp thất vọng khi hợp lực.

Theo đó, việc khai thác hiệu quả các mối tương quan vô hình đòi hỏi sự hiểu biết chính xác về các đơn vị liên quan cũng như hiểu biết về ngành nghề mà các đơn vị đó đang cạnh tranh. Tầm quan trọng của mối tương quan vô hình đối với cạnh tranh chỉ có thể được thực sự hiểu rõ khi xác định được những cách thức đặc trưng mà trong đó bí quyết được chuyển giao để có sự khác biệt. Việc hy vọng một đơn vị có thể học hỏi được điều

https://thuviensach.vn

gì đó hữu ích từ đơn vị khác cũng chỉ là hy vọng, chứ thường không xuất hiện trên thực tế.

Ngay cả khi mối tương quan vô hình đã đem lại lợi ích từ việc chuyển giao bí quyết, vượt qua những chi phí cho chuyển giao thì cũng chưa dẫn đến lợi thế cạnh tranh, nếu như việc chuyển giao chưa thực sự diễn ra. Bí quyết được chuyển giao giữa các nhà quản lý hoặc những cá nhân thì khác nhau trong đơn vị. Quá trình này sẽ không diễn ra nếu như thiếu các nỗ lực tích cực từ ban điều hành cấp cao. Những nhân sự tại đơn vị nhận chuyển giao có thể sẽ thận trọng hoặc hoài nghi về giá trị của những bí quyết nhận từ ngành "khác". Họ cũng có thể thẳng thắn từ chối. Những đơn vị nắm giữ bí quyết lại có thể do dự khi chuyển giao và xem đó là "hàng độc quyền" của họ. Sau cùng, chuyển giao bí quyết mang tính chủ quan và những lợi ích từ việc này thì khó được các nhà quản lý nhận biết nếu so sánh với mối tương quan hữu hình. Tất cả các yếu tố trên hàm ý rằng rất khó vận dụng được mối tương quan vô hình. Làm được điều này đòi hỏi phải có những cam kết bền vững và có những cơ chế chính thức để việc chuyển giao các kỹ năng được diễn tiến suôn sẻ.

https://thuviensach.vn

Mối tương quan với đối thủ cạnh tranh

Mối tương quan với đối thủ cạnh tranh xuất hiện nếu doanh nghiệp thực sự hoặc có tiềm năng cạnh tranh với những đối thủ đa ngành trong nhiều đơn vị kinh doanh. Mọi hoạt động đối đầu với đối thủ cạnh tranh nhiều điểm (multipoint competitor) đều cần phải xem xét đến toàn bộ phạm vi mà các đơn vị kinh doanh khác đang cùng cạnh tranh. Ngoài ra, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trước đối thủ nhiều điểm phần nào phụ thuộc vào mối tương quan mà cả hai bên đã có. Vị thế cạnh tranh của đối thủ nhiều điểm thường phụ thuộc vào sự thay đổi của vị thế tổng quát trong một nhóm những ngành có liên quan chứ không chỉ là thị phần trong bất cứ một ngành nào, nguyên nhân là do mối tương quan qua lại. Các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm và mối tương quan không nhất thiết, nhưng thường lại tồn tại cùng nhau, bởi cả mối tương quan vô hình và hữu hình đều dẫn các doanh nghiệp đến con đường đa dạng hóa song song. Phân tích những đối thủ cạnh tranh nhiều điểm tại những ngành liên quan và không liên quan nhau sẽ luôn song song với phân tích các đối thủ cạnh

https://thuviensach.vn

tranh trong những ngành mang tính địa phương và khu vực, cũng như trong phân tích cạnh tranh toàn cầu. Ví dụ, trong ngành mang tính khu vực như hàng không dân dụng, các hãng cạnh tranh với nhau tại nhiều tuyến đường trùng lắp. Xét theo tầm quốc tế, các doanh nghiệp thường cạnh tranh trên nhiều quốc gia và những nguyên lý trình bày ở đây có thể được ứng dụng (xem Porter 1985)

Xác định các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm đang có thường tương đối dễ dàng với biểu đồ như trong Hình 9-4. Các đối thủ A, B, C, D và E trong hình này là đối thủ cạnh tranh nhiều điểm, những đối thủ khác là đối thủ một điểm nhưng vẫn có tiềm năng trở thành nhiều điểm. Phân tích những đặc điểm cho phép đề xuất rằng đơn vị kinh doanh 2 và 3 trong các ngành thì liên quan mật thiết với nhau, vì cả 4 đối thủ cùng cạnh tranh trong 2 ngành này. Sự xuất hiện của nhiều đối thủ trong hai ngành liên quan nhau mật thiết, mặc dù không hoàn hảo, nhưng cũng chỉ ra rằng chúng tương quan lẫn nhau. Mối liên quan giữa các ngành cũng là manh mối để dự đoán những doanh nghiệp nào sẽ có tiềm năng trở thành đối thủ cạnh tranh nhiều điểm, như trong hình này sẽ là đối thủ H.

https://thuviensach.vn

	Đơn vị kinh doanh 1	Đơn vị kinh doanh 2	Đơn vị kinh doanh 3	Đơn vị kinh doanh 4
Đối thủ A	x	x	x	
Đối thủ B		x	x	x
Đối thủ C		x	x	
Đối thủ D			x	x
Đối thủ E		x	x	
Đối thủ F				x
Đối thủ G	x			
Đối thủ H		x		

Hình 9-4. Ma trận đối thủ cạnh tranh của tập đoàn

Bảng 9-6 cho thấy ma trận đối thủ cạnh tranh nhiều điểm ở sản phẩm giấy tiêu dùng trong năm 1983, trong đó có liệt kê năm gia nhập ngành của mỗi doanh nghiệp. Rõ ràng là mối tương quan giữa các đối thủ cạnh tranh là rất nhiều và gia tăng mạnh mẽ theo thời gian, đặc biệt là trong thập niên 60 và 70. Mô hình này cũng xuất hiện trong nhiều ngành khác.

Phân tích đối thủ cạnh tranh nhiều điểm rất gần với phân tích đối thủ cạnh tranh một điểm nhưng với cơ cấu của mối tương quan khác biệt. Ví dụ, Xerox, Canon và Matsushita đều cạnh tranh trong ngành máy photocopy tiện dụng. Tuy nhiên, Xerox tận dụng được mối tương quan với máy photo sản lượng cao của mình và các thiết bị tự động hóa văn phòng. Những mối tương quan trong quá khứ của Canon đã từng là mạnh nhất với các sản phẩm máy tính điện tử và máy chụp ảnh, còn Matsushita vận dụng mối tương quan từ sản

https://thuviensach.vn

phẩm hàng điện tử tiêu dùng diện rộng và những sản phẩm điện tử khác. Thật thú vị là cả Canon và Matsushita đang thực hiện đa dạng hóa trong tự động hóa văn phòng để theo kịp mối tương quan của Xerox.

Những đối thủ cạnh tranh một điểm với cơ cấu của mối tương quan khác biệt sẽ có tầm quan trọng đáng kể vì họ đem đến những nguồn gốc khác của lợi thế cạnh tranh vào một ngành. Điều này sẽ gây khó khăn cho doanh nghiệp và có thể làm thay đổi cơ sở của sự cạnh tranh. Thêm vào đó, như trong ví dụ về máy photocopy, các đối thủ cạnh tranh một điểm với những cơ cấu của mối tương quan khác nhau đôi khi lại là những ứng viên mạnh để trở thành đối thủ cạnh tranh nhiều điểm.

Bảng 9-6. Ma trận đối thủ cạnh tranh nhiều điểm cho sản phẩm giấy tiêu dùng trong năm 1983

	Tã lót dùng một lần rồi bỏ	Giấy trong phòng tắm	Khăn tắm giấy	Khăn lau mặt	Khăn ăn giấy	Khăn dùng cho phụ nữ	Tampon	Khăn lau trong phòng tắm
Scott Paper	Vào và ra (1966)	X (1904)	X (1931)	X (1943)	X (1958)			X (1976)
Kimberly Clark	X (1968)	X (1924)	X (1976)	X (1924)	X (1951)	X (1924)	X (1960)	X (1975)
P&G	X (1966)	X (1957)	X (1965)	X (1960)		X (1983)	Vào và ra (1974)	
Geogia Pacific		X (1909)	X (1909)	X (1909)	X (1909)			
Johnson & Johnson	X (1972)					X (1927)	X (1978)	X* (1980)
Weyer-haeuser	X							
Tampax							X (1981)	X (1936)

(*) khăn lau trong phòng tắm của đối thủ này được thiết kế để sử dụng cho trẻ em là chính

https://thuviensach.vn

<-> Những đối thủ cạnh tranh nhiều điểm trong những ngành không liên quan nhau

Khi doanh nghiệp đối mặt với đối thủ cạnh tranh nhiều điểm tại những ngành không có liên quan, những vấn đề chiến lược sẽ xoay quanh việc những động thái trong một đơn vị kinh doanh có thể dẫn đến những phản ứng tại đơn vị khác như thế nào và trạng thái cân bằng với đối thủ cạnh tranh có thể có như thế nào trong những ngành đang ganh đua nhau. Bởi doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh nhiều điểm gặp nhau tại nhiều ngành nên sẽ có nhiều biến số để xác định vị thế tương đối của cả hai. Điều này mang hàm ý rằng các doanh nghiệp cần nhiều thông tin về đối thủ hơn để tránh sai lầm. Nó cũng có nghĩa là những sự kiện bất ổn tại một ngành có thể lan sang ngành khác. Việc này làm tăng thêm sự phức tạp cho cuộc chơi và làm cho tiềm năng chung sống hòa bình trở nên khó khăn hơn.

Theo góc độ ngược lại, cạnh tranh trong nhiều ngành cũng mở ra khả năng to lớn hơn cho việc đưa ra dấu hiệu, tạo ra nguy cơ, tạo lập vị thế được bảo vệ tốt, và có những hoạt động tương hỗ. Ví dụ, một doanh nghiệp bị đe dọa tại một ngành này có thể trả đũa trong một

https://thuviensach.vn

ngành khác, đưa ra các dấu hiệu của sự khó chịu nhưng tạo ra ít rủi ro cho quá trình trả đũa leo thang hơn so với phản ứng trực tiếp. Nguy cơ mà doanh nghiệp có thể trả đũa trong nhiều ngành cũng có thể ngăn chặn một đối thủ không dám đe doạ thêm trong ngành kia.

Một yếu tố ổn định trong cạnh tranh nhiều điểm là những trọng tâm (focal points), tức những điểm cân bằng tự nhiên cho cạnh tranh thì có thể phổ biến hơn [16]. Khi chỉ có một ngành ganh đua, số lượng các trọng tâm phù hợp với nhận thức của đối thủ về sức mạnh tương đối của mình sẽ không nhiều. Ví dụ, với những đối thủ ngang bằng, sự phân chia thị phần ngang nhau có thể là trọng điểm duy nhất. Với hai ngành cùng ganh đua, có thể có nhiều trọng điểm hơn và một trong số đó sẽ được nhìn thấy trước. Bảng 9-7 minh họa điều này, trọng điểm 2 và 3 có xu hướng ổn định hơn trọng điểm 1. Trong mỗi ngành, những đối thủ có thị phần cao có xu hướng sở hữu lợi thế cạnh tranh rõ ràng, và do đó một sự xáo trộn nhỏ khó có thể thúc đẩy bất kỳ đối thủ nào lao vào trận chiến.

Bảng 9-7. Những trọng điểm và các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm

https://thuviensach.vn

	Trọng điểm 1		Trọng điểm 2		Trọng điểm 3	
	Thị phần của thị trường 1	Thị phần của thị trường 2	Thị phần của thị trường 1	Thị phần của thị trường 2	Thị phần của thị trường 1	Thị phần của thị trường 2
Đối thủ A	50	50	60	40	70	30
Đối thủ B	50	50	40	60	30	70

Những đối thủ cạnh tranh nhiều điểm cần được xem xét theo mục đích tổng thể của họ về chiến lược tấn công và phòng thủ. Tuy nhiên, nhiều phân tích đối thủ cạnh tranh được thực hiện tại cấp độ đơn vị kinh doanh

https://thuviensach.vn

và chỉ xem xét vị thế cạnh tranh của đối thủ tại một ngành. Những phân tích ở cấp độ tập đoàn hoặc nhóm về các đối thủ nhiều điểm là rất cần thiết. Tối thiểu cũng phải phân tích với những viễn cảnh rộng cho các đối thủ đó để kiểm tra xem những hoạt động của đơn vị kinh doanh này có ảnh hưởng bất lợi cho các đơn vị khác hay không. Còn theo một cách lý tưởng thì cần phải là những phân tích toàn diện về các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm đang có hoặc tiềm năng, nhằm tìm ra cơ hội để xác định những chiến lược phòng thủ hoặc tấn công được phối hợp giữa các đơn vị.

Một số nội dung cần xem xét để phát triển chiến lược trước các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm trong những ngành không liên quan nhau là:

Dự đoán những hoạt động trả đũa có thể xảy ra trong tất cả các ngành đang cùng ganh đua . Một đối thủ nhiều điểm có thể trả đũa lại một động thái trong một hoặc tất cả các ngành cùng ganh đua nhau. Họ có thể chọn lựa đúng để phản ứng lại hiệu quả nhất trong một ngành (xem Chương 14), chẳng hạn tại ngành mà họ có thị phần thấp bởi điều này sẽ gây bất lợi lớn cho các doanh nghiệp có chi phí thấp. Nên nhớ rằng các ngành

https://thuviensach.vn

không phải là những “chiến trường” hoàn toàn tách biệt nhau!

Nhận thức được vị thế thấp của một đối thủ cạnh tranh nhiều điểm trong ngành chủ lực . Vị thế thấp do đối thủ nhiều điểm đang nắm giữ trong ngành, mà tại đó doanh nghiệp có thị phần cao (hoặc dòng tiền cao), có thể giúp đối thủ gây khó khăn cho doanh nghiệp. Những vị thế này có thể là sự phòng thủ chắc chắn (xem Chương 14)

Tìm kiếm cơ hội để khai thác vị thế tổng thể của tập đoàn trước đối thủ cạnh tranh nhiều điểm . Vị thế tổng thể của tập đoàn trước đối thủ cạnh tranh nhiều điểm có thể là phương tiện ít tốn kém và ít rủi ro để đáp trả lại các mối đe dọa. Tương tự như vậy, những động thái được điều phối trong nhiều ngành có thể làm đối thủ khó khăn và mất chi phí cao để phản ứng lại.

Tạo lập những vị thế vững chắc cho mục đích phòng thủ . Sự xuất hiện với quy mô nhỏ trong ngành chủ lực của đối thủ cạnh tranh nhiều điểm có thể đem lại công cụ để tạo ra những khó khăn nghiêm trọng cho đối thủ đó tại mức chi phí thấp tương đối.

https://thuviensach.vn

Chiến lược đối với những đối thủ cạnh tranh nhiều điểm bị tác động bởi việc các đối thủ có *nhận thức* được những liên kết giữa các ngành đang ganh đua hay không. Sự nhận thức này sẽ không thể có nếu các đối thủ nhiều điểm được quản lý bởi nhưng dịch vụ kinh doanh có tính "tự trị" cao. Trong một vài trường hợp, sự lơ là của đối thủ trước những liên kết đa ngành có thể giúp doanh nghiệp chiếm lĩnh được vị thế tương đối. Ví dụ, tấn công tại một đơn vị kinh doanh này có thể làm chuyển hướng sự chú ý và nguồn lực của đối thủ đang phòng thủ tại một vị thế trong một đơn vị khác quan trọng hơn.

<-> Cạnh tranh nhiều điểm trong những ngành có liên quan

Khi doanh nghiệp đối mặt với những đối thủ cạnh tranh nhiều điểm trong các ngành có liên quan nhau, độ phức tạp của những vấn đề chiến lược sẽ tăng thêm. Những nội dung đã thảo luận ở phần trước vẫn được áp dụng và có lẽ ở mức độ quan trọng cao hơn vì sự liên quan làm tăng thêm khả năng nhận thức về các liên kết

https://thuviensach.vn

giữa các đơn vị của đối thủ. Tuy nhiên, sự xuất hiện của các mối tương quan hữu hình giữa các ngành làm cho việc đánh giá vị thế tương đối trở nên phức tạp hơn.

Lợi thế hoặc bất lợi của doanh nghiệp tại bất kỳ đơn vị kinh doanh nào khi đối đầu với các đối thủ nhiều điểm sẽ phụ thuộc vào *vị thế tổng quát* trong các hoạt động giá trị liên quan đến mối tương quan. Ví dụ, nếu doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh triển khai đội ngũ bán hàng được chia sẻ hoặc hệ thống logistics được chia sẻ, chi phí tương đối hoặc khác biệt hóa của đội ngũ bán hàng hay hệ thống logistics đó chính là vấn đề cần giải quyết. Giới hạn mà tại đó mối tương quan *thực sự* đạt được chính là điều xác định những ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, lợi thế cạnh tranh "ròng" của doanh nghiệp và đối thủ có được từ mối tương quan đều bị chiến lược của hai bên tác động.

Nhóm các đơn vị kinh doanh có liên quan của đối thủ có thể không trùng lặp với nhóm của doanh nghiệp. Ví dụ, P&G cạnh tranh với sản phẩm tã lót dùng một lần rồi bỏ, khăn tắm giấy, giấy vệ sinh phụ nữ và giấy sử dụng trong phòng tắm, không có sản phẩm khăn ăn bằng giấy và khăn lau trong phòng tắm. Ngược lại, Kimberly Clark lại có mặt trong tất cả các hoạt động.

https://thuviensach.vn

Khi những ngành liên quan nhau cùng cạnh tranh nhưng không hoàn toàn trùng lắp, sự so sánh giữa doanh nghiệp và đối thủ cần tập trung vào toàn bộ tập hợp các mối tương quan của doanh nghiệp so với những tập hợp này của đối thủ cạnh tranh. Mỗi hoạt động được chia sẻ của đối thủ cần được khảo sát tổng thể, và so sánh với chi phí hoặc khác biệt hóa của doanh nghiệp trong hoạt động đó. Ví dụ, sản lượng do 5 đơn vị của P&G cung cấp so với sản lượng của 8 đơn vị của Kimberly sẽ ảnh hưởng đến vị thế tương đối của họ trong các hoạt động được chia sẻ, chẳng hạn như hệ thống logistics. Mặt khác, vị thế yếu tại một đơn vị kinh doanh này có thể được bù đắp phần nào hoặc hoàn toàn từ vị thế vượt trội của các đơn vị khác có liên quan. Ví dụ, số lượng ngành mà P&G xuất hiện thì ít hơn Kimberly, nhưng họ là người dẫn đầu thị trường trong sản phẩm tã lót, giấy vệ sinh và khăn tắm bằng giấy. Tổng sản lượng giấy được tiêu thụ của P&G chắc chắn cao hơn Kimberly. Theo đó, phân tích vị thế tương đối của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh cần phải có sự khảo sát toàn diện về danh mục sản phẩm dịch vụ của cả hai. Những hàm ý chiến lược cơ bản nhất của cạnh tranh nhiều điểm trong các ngành liên quan nhau cũng tương tự như trong các ngành không liên quan.

https://thuviensach.vn

Sự cân bằng hoặc vượt trội trong các hoạt động giá trị được chia sẻ so với đối thủ cạnh tranh có thể đạt được theo nhiều cách. Đầu tư để có vị thế mạnh trong các ngành mà doanh nghiệp đã mạnh sẵn có thể sẽ bù đắp được những lợi thế của đối thủ có được từ tập hợp rộng hơn các ngành có liên quan. Nếu lợi thế cạnh tranh từ những hoạt động được chia sẻ là đáng kể và không phải bù đắp bằng những lợi thế khác, doanh nghiệp buộc phải theo kịp danh mục sản phẩm dịch vụ của đối thủ trong những đơn vị có liên quan đó, điều này rất quan trọng cho cả vấn đề phòng thủ lẫn tấn công. Doanh nghiệp cũng cần theo kịp sự đa dạng hóa của đối thủ ngay cả khi doanh nghiệp đã có lợi thế cạnh tranh tại những đơn vị hiện có, để ngăn chặn đối thủ lấy được lợi thế từ mối tương quan mà không gặp phải sự kháng cự nào.

https://thuviensach.vn

Ví dụ như trong các sản phẩm giấy tiêu dùng, có nhiều sự đa dạng hóa cho tấn công và phòng thủ. Bảng 9-6 cho thấy thời điểm tham gia của mỗi đối thủ vào những ngành tương ứng. Danh mục sản phẩm của các đối thủ này mở rộng kể từ cuối những năm 50. Những động thái của P&G đã khơi mào cho những động thái này. Họ bắt đầu với sản phẩm giấy vệ sinh và sau đó là khăn giấy lau mặt, tã lót và khăn tắm giấy để cho mục đích phòng thủ.

<-> Các đối thủ với những cơ cấu khác nhau cho mối tương quan

Các đối thủ cạnh tranh một điểm và nhiều điểm có thể theo đuổi những loại hình khác nhau của mối tương quan, liên quan đến những hoạt động khác nhau được chia sẻ hoặc các hoạt động được chia sẻ theo những cách thức

https://thuviensach.vn

khác nhau. Một lần nữa, Bảng 9-6 cho thấy những minh họa về điều này trong ngành giấy tiêu dùng. Các đối thủ đã theo đuổi những mối tương quan trong các sản phẩm giấy với những cách khác nhau, phản ánh danh mục sản phẩm tổng quát các đơn vị kinh doanh của mình và các chiến lược được triển khai tại đó. Ví dụ, đối với tã lót dùng một lần rồi bỏ, P&G tận dụng được khâu thu mua dùng chung cho các nguyên vật liệu thô, phát triển công nghệ được chia sẻ, đội ngũ bán hàng được chia sẻ và hệ thống logistics được chia sẻ giữa các dòng sản phẩm giấy. Tuy nhiên, P&G có những nhãn hàng riêng biệt cho từng dòng sản phẩm của họ. Ngược lại Johnson & Johnson (J&J) cạnh tranh trong ngành tã lót cũng như các dòng sản phẩm chăm sóc trẻ em và bán dưới nhãn hiệu Johnson & Johnson. Mối tương quan của J&J bao gồm cả việc thương hiệu được chia sẻ, cộng với đôi ngũ bán hàng và công tác nghiên

https://thuviensach.vn

cứu thị trường được chia sẻ trong lĩnh vực chăm sóc trẻ em. J&J tận dụng được ít sự chia sẻ trong khâu sản xuất, logistics, phát triển công nghệ cho sản phẩm và quy trình. Mỗi đối thủ trong Bảng 9-6 phần nào có những khác biệt trong cơ cấu của mối tương quan.

Một đối thủ với cơ cấu khác biệt cho mối tương quan đều cho thấy những cơ hội và nguy cơ. Là nguy cơ bởi lợi thế cạnh tranh có được từ mối tương quan không thể dễ dàng sao chép lại do doanh nghiệp không có mặt trong những nhóm thích hợp hoặc không có chiến lược đúng đắn để theo kịp những mối tương quan. Ví dụ, để theo kịp với nhãn hiệu được chia sẻ của J&J, Procter & Gamble cần thay đổi chiến lược sử dụng những nhãn hiệu khác nhau của họ. Tuy nhiên, điều này gần như chắc chắn thất bại vì điểm không phù hợp khi sử dụng nhãn hàng tã lót cho những sản phẩm giấy khác không liên quan gì đến trẻ em. Như vậy, để

https://thuviensach.vn

theo kịp những lợi thế riêng của J&J, Procter & Gamble phải đa dạng hóa nhiều hơn với những dòng sản phẩm chăm sóc trẻ em mà J&J đang ưu thế.

Một đối thủ thông minh với những mối tương quan khác nhau sẽ nỗ lực thay đổi loại hình cạnh tranh trong mỗi ngành theo chiều hướng làm cho mối tương quan trở nên có giá trị chiến lược hơn. Ví dụ, sự gia tăng chi phí cho quảng cáo các sản phẩm tã lót sẽ tạo thuận lợi cho J&J vì nhãn hiệu được chia sẻ của họ, giúp những sản phẩm khác ổn định hơn. Một đối thủ với những mối tương quan khác nhau cũng nỗ lực làm giảm khả năng đạt được mối tương quan của doanh nghiệp. Ví dụ, một động thái, nếu khả thi, của J&J đối với tã lót từ các nguyên vật liệu vải làm giảm khả năng chia sẻ các hoạt động giá trị của P&G bởi sự xuất hiện trên diện rộng của họ trong ngành sản phẩm giấy.

https://thuviensach.vn

Như vậy, điểm cốt lõi của sự cạnh tranh giữa những doanh nghiệp đang theo đuổi các loại hình khác nhau của mối tương quan chính là sự lôi kéo vào cuộc chiến để xem doanh nghiệp nào có thể thay đổi cơ sở của sự cạnh tranh, nhằm gây khó khăn cho các mối tương quan của doanh nghiệp khác, hoặc tăng cường giá trị cho chính mình. P&G đã duy trì được vị trí dẫn đầu trong sản phẩm tã lót, trong khi J&J buộc phải rời khỏi thị trường Hoa Kỳ sau những tổn thất đắt giá. Mặc dù mối tương quan thị trường của J&J là rất mạnh, quảng cáo chỉ chiếm một tỷ lệ tương đối nhỏ bé trong tổng chi phí cho sản phẩm này. Chi phí cho đội ngũ bán hàng và logistics (tại đây P&G tận dụng được các mối tương quan ngang bằng nếu không muốn nói là vượt trội hơn so với J&J) đều cao bằng hoặc hơn chi phí cho quảng cáo. J&J không thể theo kịp các mối tương quan sản xuất, thu mua và công nghệ của P&G, và đây chính là điểm

https://thuviensach.vn

quyết định sống còn bởi các chi phí sản xuất cho sản phẩm tã lót chiếm tỷ lệ rất cao trong tổng chi phí, đồng thời những thay đổi công nghệ trong sản phẩm và quy trình diễn ra nhanh chóng. Vì vậy, nếu như không có những sản phẩm vượt trội rõ nét thì J&J sẽ không thể theo kịp sự kết hợp giữa thị phần lớn và mối tương quan của P&G.

<-> Dự đoán những đối thủ cạnh tranh tiềm năng

Mối tương quan hữu hình, vô hình và mối tương quan giữa các đối thủ cạnh tranh có thể được sử dụng để dự đoán những đối thủ tiềm năng. Những đối thủ có tiềm năng tham gia ngành sẽ là những doanh nghiệp mà đối với họ thì:

https://thuviensach.vn

- tham gia ngành là phương pháp hợp lý để tạo ra hoặc mở rộng một mối tương quan quan trọng
- tham gia ngành là sự mở rộng để theo kịp những mối tương quan của đối thủ cạnh tranh

Để dự đoán những đối thủ tiềm năng cần phải xác định được tất cả các mối tương quan có thể có, bao gồm cả mối tương quan với đối thủ cạnh tranh. Những mối tương quan tiềm năng này sẽ dẫn đến nhiều ngành khác. Những ngành mà các đối thủ hiện đang cạnh tranh, bên cạnh ngành đang được doanh nghiệp xem xét, có thể cho phép đề xuất những loại hình khác của mối tương quan. Bằng cách xác định được những ngành liên quan, doanh nghiệp có thể định vị được các đối thủ tiềm năng tham gia vào ngành của mình. Việc phân tích cũng cần phải đánh giá xác suất mà những đối thủ tiềm năng này sẽ thực sự tham gia ngành chứ

https://thuviensach.vn

không chỉ là sự theo đuổi các cơ hội đầu tư của họ.

---

[1]- *Trong một bài báo gần đây, Haspeslagh (1982) tìm thấy những bằng chứng cho thấy kỹ thuật lập danh mục sản phẩm dịch vụ được hơn 300 trong số 1000 công ty hùng mạnh nhất sử dụng.*

[2]- *Những đánh giá gần đây về thị trường chứng khoán đã cho thấy những đơn vị kinh doanh trong một doanh nghiệp có giá thấp hơn so với giá của chúng nếu như chúng là các tổ chức hoạt động độc lập. Nếu không có chiến lược theo chiều ngang và thực sự khai thác được mối tương quan, người ta sẽ có thể hiểu*

https://thuviensach.vn

được tại sao giá của đơn vị khi kết hợp trong một doanh nghiệp lại thấp hơn tổng giá cả của từng đơn vị độc lập cộng lại.

[3]- *Xem Porter (1985) để có những cách giải quyết về mối tương quan theo khu vực địa lý.*

[4]- *Một số nguồn lực tương tự đang đưa đến toàn cầu hóa cho một số ngành.*

[5]- *Khi người ta có thể dễ dàng có các máy tính giá rẻ thì nhu cầu chia sẻ các máy tính trong các ứng dụng sẽ giảm bớt, xu hướng này có vẻ mạnh mẽ hơn và mở ra nhiều cơ hội mới để chia sẻ công nghệ hơn.*

[6]- *John R. Wells (1984) đã thực hiện một cuộc nghiên cứu quan trọng về mối tương quan*

https://thuviensach.vn

và cho thấy các bằng chứng về việc danh mục sản phẩm dịch vụ đã tác động đến các đơn vị kinh doanh như thế nào.

[7]- *Các nhà kinh tế học đã bắt đầu sử dụng cụm từ "lợi ích kinh tế theo phạm vi" (economies of scope: giảm chi phí khi sản xuất/cung cấp nhiều sản phẩm/dịch vụ có liên quan nhau chứ không phải là các sản phẩm/dịch vụ riêng biệt) để nói về tính kinh tế của các doanh nghiệp có nhiều sản phẩm (xem Baumol, Panzar và Willig, 1982).*

[8]- *Chia sẻ có thể làm tăng sự học hỏi trong một hoạt động giá trị. Mối tương quan vô hình cũng là một hình thức của học hỏi, nhưng tại đó kiến thức thu được từ một đơn vị kinh doanh này được chuyển giao sang một đơn vị khác*

https://thuviensach.vn

mặc dù mỗi đơn vị có những hoạt động riêng biệt.

[9] *Những thuật ngữ "kinh nghiệm được chia sẻ" hoặc "nguồn lực được chia sẻ" đôi khi được sử dụng để phản ánh khả năng các hoạt động có thể được chia sẻ. Tuy nhiên, những thuật ngữ này chưa được định nghĩa phù hợp và chúng cũng chưa phát triển từ khung mẫu phân tích, nơi chỉ ra lợi thế cạnh tranh tiềm năng và các chi phí của sự chia sẻ.*

[10] *Những khác biệt quan trọng trong quy mô giữa các đơn vị kinh doanh là những khác biệt trong các hoạt động giá trị được chia sẻ. Ví dụ, một đơn vị kinh doanh nhỏ có thể sử dụng logistics một cách mạnh mẽ.*

https://thuviensach.vn

[11]- *Chi phí cho sự điều phối rõ ràng là phụ thuộc vào cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp, xem thêm Chương 11.*

[12]- *Xem thêm cuốn Chiến lược Cạnh tranh, Chương 1 để có những thảo luận về rào cản rời bỏ ngành.*

[13]- *Xem Chương 15 để có những thảo luận về các phương pháp đạt được vị thế cạnh tranh trong một ngành.*

[14]- *Nghiên cứu của John R. Wells (1984) có những kết quả quan trọng về mối tương quan vô hình, dẫn đến những hiểu biết rộng hơn về việc chúng xuất phát khi nào và như thế nào.*

https://thuviensach.vn

[15]- *Có thể có ranh giới giữa chuyển giao bí quyết và chia sẻ phát triển công nghệ. Cơ sở để phân chia mối tương quan hữu hình và vô hình là việc một hoạt động được chia sẻ trên cơ sở quá trình hay không, hoặc những bí quyết được chia sẻ giữa các hoạt động tác biệt nhau hay không.*

[16]- *Xem Thomas Schelling (1960) và cuốn Chiến lược Cạnh tranh, Chương 5 để có thêm những định nghĩa và thảo luận về những điểm trọng tâm (focal points).*

https://thuviensach.vn

10 Chiến lược theo chiều ngang

Có hai vấn đề cơ bản trong chiến lược cho các tập đoàn đa ngành. Vấn đề đầu tiên là chọn lựa ngành nghề để cạnh tranh, vấn đề thứ hai là những chiến lược của các đơn vị kinh doanh trong tập đoàn cần được điều phối như thế nào. Lợi thế cạnh tranh sẽ cho thấy cả hai vấn đề trên, thông qua việc tập đoàn có thể đóng góp cho lợi thế của mỗi đơn vị kinh doanh như thế nào. Các đơn vị thường không thể không gánh chịu một phần chi phí của tập đoàn, kể cả chi phí vận hành và những chi phí tiềm năng do chính sách của tập đoàn bắt buộc. Nếu tập đoàn không thể bù đắp cho lợi thế cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh, sự đa dạng hóa sẽ trở thành gánh nặng.

Trong hai vấn đề trên, doanh nghiệp đa ngành thường tập trung đến vấn đề thứ nhất nhiều hơn. Tuy nhiên, người ta chú ý đến việc chọn lựa những ngành mới mà thường chỉ dựa trên những hình thức liên hệ mong manh. Rất nhiều doanh nghiệp đa ngành ít hoặc không chú ý đến việc điều phối các chiến lược của đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên, như đã trình bày trong chương trước, nhu cầu điều phối cũng như việc tham gia ngành mới với sự đóng góp cụ thể cho lợi thế cạnh tranh của tập đoàn là luôn gia tăng. Sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm và các đối thủ khác với những cơ cấu khác biệt của mối tương quan buộc doanh nghiệp phải khai thác những mối tương quan của mình để duy trì vị thế tương đối.

Những chiến lược theo chiều ngang điều phối các mục tiêu và chiến lược của các đơn vị kinh doanh có liên quan đến nhau, bao gồm cả những đơn vị hiện có và việc chọn lựa ngành mới để tham gia dựa trên cơ sở mối tương quan với các đơn vị đó. Chiến lược theo chiều ngang có thể và cần có ở cấp độ nhóm, khối kinh doanh hoặc tập đoàn. Tuy vậy, một số doanh nghiệp chỉ có chiến lược theo chiều ngang không “chính thức” trong khi mối tương quan hữu hình đóng góp một nguồn lực tiềm năng to lớn cho lợi thế cạnh tranh. Một chiến lược theo chiều ngang công khai cần phải là trọng tâm của chiến lược cho nhóm, khối và tập đoàn.

https://thuviensach.vn

Một cơ cấu mới cho sự cạnh tranh đang rõ nét trong nhiều ngành, được chi phối bởi những xu hướng mạnh mẽ như đã trình bày ở phần trước. Sự cạnh tranh diễn ra giữa các khối (nhóm) đơn vị kinh doanh có liên quan hơn là giữa những đơn vị riêng biệt. Những chiến lược cho các đơn vị được điều phối và đa dạng hóa vào những ngành mới sẽ làm cho các mối tương quan trở nên sâu rộng hơn. Nhìn chung, những lựa chọn chiến lược ngày càng liên quan nhiều hơn đến sự cộng tác của đơn vị kinh doanh (business unit) và tập đoàn (firm). Những nhà quản lý của đơn vị kinh doanh sẽ tìm kiếm các phương thức mới để có lợi thế cạnh tranh thông qua việc là một bộ phận của một doanh nghiệp đa ngành, hơn là từ khả năng về vốn.

Chiến lược theo chiều ngang không thể để dưới dạng ẩn ý hoặc bắt đầu có tác động từ những cá nhân cấp thấp của các đơn vị kinh doanh. Doanh nghiệp, nhất là khi có sự phân quyền lúc ra quyết định, nếu không có chiến lược theo chiều ngang rõ ràng sẽ gặp khó khăn trong khi đối phó với các áp lực luôn tồn tại làm xói mòn hoạt động của doanh nghiệp khi tối ưu hóa hoạt động của từng đơn vị. Thêm vào đó, cũng cần nhắc lại lý thuyết về các đơn vị kinh doanh “tự trị” được phát triển trong thập niên 70. Lý thuyết này đã thúc đẩy thái độ buông lỏng ở tầm tập đoàn và khối kinh doanh, đặt gánh nặng về việc xác định và khai thác các mối tương quan lên vai những nhà quản lý ở đơn vị. Tuy nhiên những cấp quản lý tại đây thường thiếu nguồn lực và tầm ảnh hưởng trong khi thực hiện điều này. Những chiến lược theo chiều ngang đi từ những cấp dưới lên trên thường hiếm khi xảy ra.

Nhu cầu cho chiến lược theo chiều ngang công khai, rõ ràng

Cấu trúc tổ chức trong nhiều doanh nghiệp đã ngăn cản việc có được các mối tương quan. Tuy nhiên, chỉ những điều này thôi thì chưa đủ để giải thích tại sao những đơn vị có liên quan, phát triển độc lập nhau lại ít khi nào làm tối ưu hóa vị thế cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp. Nếu không có chiến lược theo chiều ngang, các đơn vị kinh doanh có thể hành động theo cách làm giảm sút (chứ không phải tăng cường) khả năng khai thác các mối tương quan, đó là:

https://thuviensach.vn

Những đơn vị kinh doanh sẽ đánh giá mối tương quan khác nhau và không đồng ý việc theo đuổi chúng . Những đơn vị này hiếm khi nhận được các lợi ích ngang nhau từ một mối tương quan bởi những khác biệt trong kích thước, chiến lược hoặc ngành nghề. Những chi phí dàn xếp cần có khi theo đuổi mối tương quan có thể khác nhau đối với các đơn vị, cũng như tác động của sự chia sẻ đối với vị thế chi phí hoặc khác biệt hóa. Một số đơn vị có thể kết luận rằng những chi phí dàn xếp hoặc điều phối có thể cao hơn giá trị của mối tương quan và không thể nào có được mối tương quan có giá trị đối với doanh nghiệp xét trên tổng thể. Những đơn vị lớn và hiện đang thành công cũng như những đơn vị được yêu cầu phải chuyển giao bí quyết của mình cho những đơn vị khác thường kháng cự lại việc theo đuổi các mối tương quan.

Những chiến lược của các đơn vị kinh doanh sẽ làm suy yếu mối tương quan . Những đơn vị được phép thiết lập chiến lược độc lập có thể hoạt động theo các chiều hướng không đồng nhất với nhau và làm cho việc đạt được mối tương quan trở nên khó khăn. Ví dụ, khi có hai đơn vị chia sẻ với nhau người mua hoặc kênh phân phối, một đơn vị có thể theo đuổi chiến lược khác biệt hóa trong khi đơn vị kia lại nỗ lực để có vị thế chi phí tối ưu. Mặc dù những chiến lược này có thể thích hợp nếu như chúng tách biệt nhau, mối tương quan tiềm năng giữa hai đơn vị lại có hàm ý rằng những chiến lược không đồng nhất sẽ làm cho người mua hoặc kênh phân phối lúng túng, làm lu mờ hình ảnh và thương hiệu của cả doanh nghiệp trong những ngành khác có liên quan, hạn chế cơ hội để chia sẻ thương hiệu và đội ngũ bán hàng. Một ví dụ khác là trường hợp của hai đơn vị liên quan đến hai loại bộ phận sản phẩm chỉ khác biệt nhau chút ít và có thể dùng chung. Những chiến lược độc lập của các đơn vị thường không đánh giá đúng những lợi ích tích lũy cho toàn bộ doanh nghiệp.

Những quyết định về giá cả và đầu tư được thực hiện độc lập có thể làm xói mòn vị thế của doanh nghiệp. Mối tương quan hàm ý rằng một số đơn vị có thể thu về lợi nhuận còn một số khác thì không. Ví dụ, giảm giá tại một đơn vị này để gia tăng sản lượng có thể dẫn đến hạ thấp chi phí tại một đơn vị khác thông

https://thuviensach.vn

qua việc gia tăng tổng sức mua của cả doanh nghiệp đối với những nguyên vật liệu và trang thiết bị được chia sẻ [1]. Tuy nhiên các đơn vị thường không xem xét đến điều này mà chỉ phát triển các chiến lược một cách độc lập và đánh giá đơn thuần dựa trên kết quả của mình. Ngoài ra, cũng có rủi ro từ những quyết định đầu tư không tối ưu nếu những đơn vị kinh doanh có liên quan lại hoạt động một cách độc lập.

Những đơn vị kinh doanh có xu hướng đi ra bên ngoài để hình thành những liên minh nhằm đạt được mối tương quan . Đơn vị kinh doanh hoạt động độc lập có thể không hoàn toàn đánh giá cao những lợi ích của dự án nội bộ trong những mảng như marketing, sản xuất, phát triển công nghệ và cấp phát nguyên vật liệu, so với những lợi ích từ các liên minh bên ngoài doanh nghiệp. Đạt được những mối tương quan trong nội bộ có hàm ý rằng mọi lợi ích đều được tích lũy cho cả doanh nghiệp. Mối tương quan đạt được thông qua liên kết với những doanh nghiệp khác cần phải chia sẻ một phần lợi ích cho các đối tác này. Những liên minh bên ngoài có thể tăng cường sức mạnh của các bên đối tác và sau cùng sẽ làm xuất hiện các đối thủ cạnh tranh, dẫn đến sự lan tỏa những công nghệ độc quyền của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong thực tế thì các nhà quản lý lại đánh giá chưa đúng mức những lợi ích cho tổng thể doanh nghiệp và thường muốn thương lượng với những doanh nghiệp độc lập bên ngoài tập đoàn. Chương 11 sẽ trình bày những vấn đề mang tính cấu trúc và thúc đẩy xu hướng này.

Những đơn vị kinh doanh có thể bỏ qua các đối thủ cạnh tranh tiềm năng hoặc những điểm thực sự quan trọng của các đối thủ hiện có. Như trình bày ở trên, phân tích đối thủ cạnh tranh theo các đơn vị kinh doanh thường không chỉ ra những đối thủ tiềm năng hoặc những mối tương quan quan trọng có tính quyết định đối với vị thế của những đối thủ hiện có.Viễn cảnh hạn hẹp về các đối thủ cũng làm lu mờ cách thức xem xét ngành của họ với những chiến lược rộng hơn, đây là điều quan trọng quyết định hành vi của đối thủ. Những đơn vị kinh doanh độc lập hiếm khi xem xét trường hợp mà hoạt động của mình có

https://thuviensach.vn

thể khởi động cho những phản ứng cạnh tranh từ đối thủ và gây ảnh hưởng đến các đơn vị ngang cấp khác trong tập đoàn.

Chuyển giao bí quyết giữa những đơn vị tương tự nhau sẽ không diễn ra . Việc chuyển giao làm nền móng cho những mối tương quan vô hình sẽ không tự nhiên diễn ra. Các đơn vị kinh doanh muốn tự phát triển chiến lược cho mình và họ tin rằng đã hiểu biết thấu đáo nhất về ngành nghề mà họ đang hoạt động. Họ ít khi muốn tìm kiếm thêm các bí quyết từ những bộ phận khác trong doanh nghiệp. Các đơn vị có bí quyết cũng không cảm thấy được khuyến khích khi chuyển giao, nhất là khi chuyển giao liên quan đến thời gian của những cá nhân ưu tú nhất trong đơn vị hoặc những công nghệ độc quyền có thể bị rò rỉ ra ngoài.

Nếu không có chiến lược theo chiều ngang một cách công khai, người ta cũng không thể có một cơ chế mang tính hệ thống để xác định, tăng cường và mở rộng mối tương quan. Những đơn vị độc lập trong hoạt động không nhận được sự khích lệ như nhau để đề xuất và ủng hộ những chiến lược dựa vào mối tương quan, điều này chỉ có ở các cấp quản lý cao hơn với tầm nhìn rộng lớn hơn.

<-> Xác lập công thức chiến lược theo chiều ngang

Xác lập công thức chiến lược theo chiều ngang liên quan đến nhiều bước phân tích theo như khung mẫu đã trình bày trong Chương 9:

1. Xác định một cách hệ thống tất cả các mối tương quan hữu hình. Đây là xuất phát điểm cho việc xác lập công thức, và cần phải xác định tất cả các mối tương quan thực sự hoặc có tiềm năng trong các đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp. Bước đầu tiên là khảo sát các chuỗi giá trị của các đơn vị để tìm kiếm cơ hội cho sự chia sẻ. Những mối tương quan có vẻ như tồn tại cần phải được xác định trước, những mối tương quan mơ hồ hoặc không quan trọng có thể được loại ra để dành cho những phân tích rộng hơn. Trong quá trình tìm kiếm

https://thuviensach.vn

các mối tương quan, những thuộc tính đặc trưng của hoạt động giá trị cung cấp nền tảng cho sự chia sẻ cần phải được xác định. Ví dụ, những mối tương quan trong sản xuất có ý nghĩa cần phải dựa trên những nét tương đồng trong thiết bị hoặc quy trình sản xuất cụ thể chứ không phải từ tổng quát.

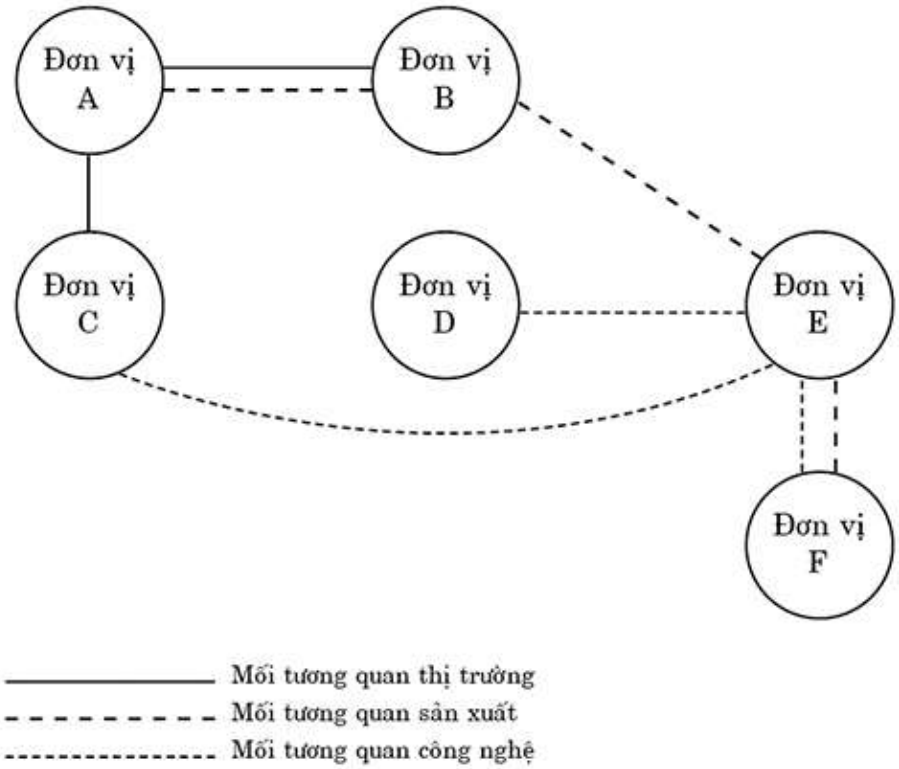
Biểu đồ 10-1 cho thấy một cơ chế đơn giản dùng để xác định những mối tương quan trong một doanh nghiệp. Mỗi ô trong ma trận cho thấy mối tương quan giữa một cặp đơn vị kinh doanh, rút ra từ những loại hình của mối tương quan như đã trình bày trong bảng 9-1 trong Chương trước. Những liên kết trong biểu đồ cũng cho thấy những mối tương quan rõ nét hơn nếu số lượng các đơn vị kinh doanh là có thể kiểm soát được. Nó cho phép tập hợp lại những đơn vị có mối tương quan mật thiết và tạo thuận lợi cho việc hình dung ra những nhóm đơn vị làm cơ sở cho các khối kinh doanh. Cho dù là sử dụng công cụ nào đi chăng nữa thì người ta cũng cần phân chia ra làm hai loại: mối tương quan tiềm năng và mối tương quan thực sự đạt được.

A. Ma trận mối tương quan

	Đơn vị kinh doanh 1	Đơn vị kinh doanh 2	Đơn vị kinh doanh 3
Đơn vị kinh doanh 2	Người mua "chung"		
Đơn vị kinh doanh 3	Người mua "chung" Nguyên vật liệu dùng chung Thiết bị dùng chung	Người mua "chung"	
Đơn vị kinh doanh 4	Nguyên vật liệu dùng chung Thiết bị dùng chung		Nguyên vật liệu dùng chung Thiết bị dùng chung

B. Biểu đồ sự liên kết

https://thuviensach.vn



Hình 10-1. Mối tương quan hữu hình trong một doanh nghiệp đa ngành

Có nhiều mối tương quan trong một doanh nghiệp đa ngành. Những nhóm đơn vị khác nhau thường có liên quan theo những cách khác nhau. Một nhóm này có thể liên quan nhau về thị trường, trong khi nhóm khác (có thể phần nào trùng lắp với nhóm trước) lại liên quan nhau về sản xuất. Trong hình 10-1 đơn vị số 1, 3 và 4 có thiết bị và nguyên vật liệu dùng chung, còn đơn vị 1, 2 và 3 lại có chung người mua.

Cơ cấu mối tương quan sẽ phức tạp hơn trong những doanh nghiệp đa ngành có nhiều đơn vị kinh doanh. Để đơn giản hóa cho việc phân tích, người ta có thể phân chia thành các khối sản xuất kinh doanh, trong khối sẽ có các mối tương quan. Sự tương tác giữa các khối đối với nhóm là đề tài mà tôi sẽ quay lại trong Chương 11. Nếu như những mối tương quan giữa hai đơn vị kinh doanh là phổ biến và liên quan đến nhiều hoạt động giá trị quan trọng, cần phải xem xét lại phạm vi của các đơn vị này, như những nội dung đã trình bày trong Chương 7.

https://thuviensach.vn

2. *Tìm kiếm mối tương quan hữu hình bên ngoài doanh nghiệp* . Doanh nghiệp hiếm khi cạnh tranh tại tất cả các ngành có liên quan đến những đơn vị hiện có của họ. Theo đó, xác định những mối tương quan giữa những đơn vị hiện có của doanh nghiệp và những ngành khác chưa xuất hiện trong danh mục của mình là điều cần thiết. Để thực hiện điều này, doanh nghiệp cần phải khảo sát những hoạt động giá trị quan trọng để tìm kiếm những ngành có liên quan mà sự chia sẻ hoặc mở rộng chia sẻ là khả thi. Ví dụ, một doanh nghiệp với đội ngũ bán hàng hiệu quả phục vụ một nhóm người mua cụ thể cần phải xác định được những sản phẩm khác được thu mua bởi nhóm người mua đó hoặc những sản phẩm phù hợp với kinh nghiệm của đội ngũ bán hàng và có thể chào bán cho những nhóm người mua khác. Tương tự như vậy, mỗi nhãn hàng, kênh phân phối, hệ thống logistics, hoạt động phát triển công nghệ và những hoạt động giá trị quan trọng khác cần được thăm dò để xem có cơ hội chia sẻ với ngành khác hay không.

Xác định những lộ trình cho các mối tương quan bên ngoài doanh nghiệp là một nhiệm vụ có tính sáng tạo, nhưng điều này lại đem lại những lợi ích đáng kể cho các chương trình đa dạng hóa và phát triển các chiến lược phòng thủ để dự đoán và ngăn chặn các đối thủ tiềm năng. Danh mục sản phẩm dịch vụ của những đối thủ đa ngành cho thấy những đầu mối quan trọng với các ngành có mối tương quan quan trọng đối với mối tương quan của doanh nghiệp. Tuy nhiên, tìm ra những mối tương quan mới mà các đối thủ chưa khai thác được sẽ có giá trị nhiều hơn.

3. *Xác định những mối tương quan vô hình* . Bước tiếp theo sau khi xác định mối tương quan hữu hình là tìm kiếm các mối tương quan vô hình. Điều này liên quan đến việc tách biệt các hoạt động giá trị mà tại đó doanh nghiệp có những bí quyết có giá trị và hữu dụng đối với những đơn vị khác hoặc trong các ngành mới. Người ta cũng cần xác định những ngành mới mà nếu xuất hiện trong những ngành này thì có thể dẫn đến các bí quyết có giá trị đối với những đơn vị hiện có. Những dấu hiệu của mối tương quan vô hình bao gồm cả những nét tương tự trong chiến lược tổng thể, loại người mua, hoặc cấu hình chuỗi giá trị.

https://thuviensach.vn

4. *Xác định mối tương quan với đối thủ cạnh tranh* . Doanh nghiệp cần phải xác định tất cả các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm, những đối thủ tiềm năng nhiều điểm và những đối thủ theo đuổi những cơ cấu khác nhau về mối tương quan. Biểu đồ 9-4 ở chương trước có thể cung cấp một cơ cấu để thực hiện điều này. Sự tồn tại của các đối thủ nhiều điểm thường cho thấy những manh mối về mối tương quan và giúp cho việc tìm kiếm thuận lợi hơn. Sau khi đã xác định được tập hợp các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm, mối tương quan giữa mỗi danh mục sản phẩm dịch vụ của đối thủ quan trọng cần được vẽ ra biểu đồ. Thông thường thì những đối thủ có những mối tương quan khác nhau sẽ liên quan đến những mảng kinh doanh khác nhau.

5. *Đánh giá tầm quan trọng của mối tương quan đối với lợi thế cạnh tranh* . Lợi thế cạnh tranh "ròng" từ mối tương quan vô hình thay đổi tùy vào sự biến đổi của lợi thế do chia sẻ, chi phí cho sự chia sẻ, và mức độ khó khăn khi theo kịp những mối tương quan. Những mối tương quan vô hình thường tồn tại nhiều trong các doanh nghiệp đa ngành. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy rằng số lượng những mối tương quan có tầm quan trọng chiến lược lại thường là thấp. Thách thức đặt ra là tách biệt được những mối tương quan quan trọng, kể cả những mối tương quan liên quan đến các ngành mà doanh nghiệp hiện chưa tham gia. Mối tương quan mà doanh nghiệp chưa đạt được không phải là dấu hiệu cho thấy chúng không quan trọng. Mối tương quan vô hình dẫn đến lợi thế cạnh tranh nếu lợi ích từ chuyển giao bí quyết vượt qua những chi phí cho việc chuyển giao này.

6. *Phát triển một chiến lược theo chiều ngang được điều phối để đạt được và củng cố những mối tương quan quan trọng nhất* . Điều này có thể được thực hiện theo những cách thức khác nhau:

https://thuviensach.vn

Chia sẻ những hoạt động giá trị thích hợp . Những hoạt động giá trị của các đơn vị có liên quan cần được chia sẻ nếu như lợi ích vượt qua chi phí. Điều này liên quan đến những phương pháp như kết hợp đội ngũ bán hàng, hợp lý hóa các tiện ích cho sản xuất, điều phối thu mua và làm thương hiệu lại (rebranding) cho những dòng sản phẩm. Sự chia sẻ thường đòi hỏi một số thay đổi cho các hoạt động hiện có, chiến lược của đơn vị cần được điều chỉnh để có lợi thế tối đa từ sự chia sẻ. Tương tự như vậy, các hoạt động cũng cần được thiết kế lại nhằm giảm chi phí dàn xếp.

Điều phối tình hình chiến lược của những đơn vị kinh doanh có liên quan . Chiến lược của các đơn vị cần được điều phối nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh từ mối tương quan và giảm chi phí dàn xếp. Điều này có thể liên quan tới những điều chỉnh nhỏ trong chiến lược của đơn vị, cho đến những thay đổi lớn trong công tác định vị lại, luôn cả việc mua lại doanh nghiệp khác và bán lại những đơn vị kinh doanh. Việc điều phối các chiến lược đòi hỏi phải đồng nhất trong các chương trình marketing và những khoản đầu tư, các đơn vị phải hiểu rõ kế hoạch phát triển sản phẩm và những mảng quan trọng khác của các đơn vị khác. Mối tương quan thị trường thường tạo ra yêu cầu lớn về tính nhất quán trong các chiến lược của đơn vị kinh doanh. Điều phối các đơn vị thường liên quan đến sự chọn lựa và từ bỏ khó khăn giữa việc tăng cường mối tương quan và vị thế của từng đơn vị kinh doanh.

Phân biệt rõ những mục tiêu của các đơn vị kinh doanh . Mục tiêu cho các đơn vị cần phải thể hiện vai trò của đơn vị đó trong các mối tương quan. Ví dụ, một số đơn vị có mục tiêu doanh thu cao nhưng lợi nhuận lại thấp với lý do là sự đóng góp từ sản lượng cho vị thế của

https://thuviensach.vn

các đơn vị khác. Đòi hỏi tất cả các đơn vị đáp ứng những mục tiêu như nhau có lẽ là giải pháp "công bằng nhất" nhưng điều này cũng đe dọa làm xói mòn một số nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh.

Những mục tiêu của đơn vị kinh doanh phản ánh mối tương quan sẽ rộng hơn là những mục tiêu bắt buộc trong kỹ thuật quản lý danh mục sản phẩm dịch vụ, thường có liên quan đến những nội dung như xây dựng, gìn giữ và thu hoạch. Những danh mục này thường bỏ qua mối tương quan, và đặt ra mục tiêu cho các đơn vị kinh doanh chỉ trong bối cảnh là một số đơn vị được mong đợi sẽ tạo ra tiền và những đơn vị khác sử dụng đồng tiền đó. Mối tương quan cho thấy một viễn cảnh rộng lớn hơn cho các chiến lược của tập đoàn trên cơ sở lợi thế cạnh tranh, trong đó sự xem xét dòng tiền được gom thành từng nhóm.

Điều phối chiến lược phòng thủ và tấn công trước các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm và những đối thủ có các mối tương quan khác biệt nhau . Cần có một kế hoạch tổng thể cho doanh nghiệp khi đối đầu với những đối thủ nhiều điểm (multipoint competitors) hoặc những đối thủ có cơ cấu về mối tương quan khác biệt. Theo một cách lý tưởng, doanh nghiệp cần tìm cách phát triển ngành theo chiều hướng gia tăng giá trị các mối tương quan của họ. Những chi tiết cụ thể cho chiến lược phòng thủ và tấn công sẽ được trình bày trong Chương 14 và 15.

Khai thác các mối tương quan vô hình quan trọng thông qua các chương trình chuyển giao bí quyết . Doanh nghiệp cần tích cực thúc đẩy chuyển giao bí quyết giữa các đơn vị kinh doanh có tiềm năng tương tự. Những đơn vị nhận bí quyết cũng có thể không dễ dàng tiếp thu bởi vì quan điểm "không sáng chế tại đây", còn các đơn vị được yêu cầu chuyển giao cũng khó chịu vì vấn đề thời gian và nhân sự. Để

https://thuviensach.vn

có được mối tương quan vô hình đòi hỏi phải có sự cùng hiểu biết giữa giá trị của các đơn vị, và cơ cấu mang tính tổ chức để tạo thuận lợi cho việc chuyển giao bí quyết.

Đa dạng hóa để tăng cường những mối tương quan quan trọng hoặc tạo ra những mối tương quan mới . Chiến lược đa dạng hóa cần tập trung vào việc tìm kiếm và xâm nhập vào những hoạt động mới để tăng cường những mối tương quan quan trọng hoặc tạo ra những mối tương quan mới với tầm quan trọng chiến lược cao. Phần tiếp theo sẽ trình bày về chiến lược đa dạng hóa.

Bán đi những đơn vị không có mối tương quan đáng kể với những đơn vị khác, hoặc những đơn vị này làm cho việc đạt được những mối tương quan quan trọng trở nên khó khăn hơn . Trong dài hạn thì những đơn vị không có mối tương quan quan trọng đối với các đơn vị khác hoặc những đơn vị không làm cơ sở cho đa dạng hóa cần được xem xét bán đi. Ngay khi chúng hấp dẫn và có lợi nhuận, những đơn vị này vẫn đáng giá cho những chủ sở hữu khác bởi vì khi là một phần của doanh nghiệp thì chúng không tăng cường cho lợi thế cạnh tranh. Tiếp đó, doanh nghiệp cần xem xét đầu tư cho các đơn vị mà tại đó mối tương quan củng cố cho lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, thực tế cho thấy rằng những chiến lược như trên cần được thực hiện trong dài hạn.

Sự tồn tại của những đơn vị kinh doanh ít có liên quan có thể làm cho việc đạt được những mối tương quan khác và quan trọng hơn trở nên khó khăn. Chúng cũng cần được xem xét bán đi. Ví dụ, doanh nghiệp ít có khả năng xây dựng một kênh phân phối được chia sẻ, nếu họ có một đơn vị khác sử dụng một kênh phân phối khác biệt và ganh đua trong khi tiếp cận cùng một nhóm người mua. Mối tương quan có thể tạo ra mâu thuẫn với người mua, nhà cung cấp hoặc kênh phân

https://thuviensach.vn

phối. American Express đã trải nghiệm điều này khi họ tăng cường cạnh tranh với các ngân hàng mà đây lại là những đại lý chủ chốt cho sản phẩm séc du lịch của họ.

Có nhiều cơ cấu khác nhau cho các mối tương quan trong một doanh nghiệp liên quan đến những nhóm đơn vị khác nhau, và thực hiện những bước trên đây đôi khi đòi hỏi phải "chọn lựa cái này và từ bỏ cái khác". Điều phối chiến lược tạo thuận lợi cho một loại hình tương quan này thì sẽ giảm khả năng có được một mối tương quan khác. Khi đó, nguyên tắc cần áp dụng là tăng cường những mối tương quan có tác động nhiều nhất đến lợi thế cạnh tranh, ngay cả khi có tổn thất cho những mối tương quan khác.

7. *Tạo ra cơ chế tổ chức theo chiều ngang để vận dụng* . Doanh nghiệp không thể khai thác thành công những mối tương quan mà không có một cấu trúc tổ chức theo chiều ngang để củng cố sự điều phối và chuyển giao kỹ năng giữa các đơn vị kinh doanh. Những nhiệm vụ tại đây là quan trọng có tính sống còn đến sự thành công của doanh nghiệp, bao gồm xác định đúng những đơn vị kinh doanh, gom chúng thành từng nhóm thích hợp và thiết lập sự khuyến khích các nhà quản lý tại các đơn vị đó làm việc cùng nhau. Những nguyên tắc của tổ chức theo chiều ngang chính là đề tài thảo luận trong chương 11.

Mối tương quan và chiến lược đa dạng hóa

Đa dạng hóa dựa trên mối tương quan là một hình thức với nhiều khả năng nhất để gia tăng lợi thế cạnh tranh trong những ngành hiện

https://thuviensach.vn

có hoặc dẫn đến lợi thế cạnh tranh bền vững trong những ngành mới. Cả mối tương quan vô hình và hữu hình đều có vai trò quan trọng trong chiến lược đa dạng hóa. Mối tương quan hữu hình là xuất phát điểm để lập công thức cho chiến lược đa dạng hóa, trong khi mối tương quan vô hình lại có ảnh hưởng ít hơn đối với lợi thế cạnh tranh và khó có thể đạt được trong thực tế hơn là mối tương quan hữu hình.

Mối tương quan cho phép doanh nghiệp đa dạng hóa bằng việc phát triển trong nội bộ, để vượt qua những rào cản và xâm nhập vào những ngành mới. Khi đó doanh nghiệp sẽ ít tốn chi phí hơn là những đối thủ mới tham gia ngành mà thiếu những mối tương quan như vậy [2]. Mối tương quan cũng tạo thuận lợi cho việc tham gia ngành mới bằng cách mua lại công ty khác, bởi vì công ty có thể được mua sẽ có giá trị cao đối với doanh nghiệp hơn là đối với bản thân công ty đó hoặc với các doanh nghiệp khác muốn mua nhưng không có những mối tương quan tương tự. Sự tồn tại của mối tương quan cũng có nghĩa là đa dạng hóa thông qua mua lại công ty khác hoặc phát triển trong nội bộ doanh nghiệp sẽ có lợi cho những đơn vị kinh doanh *hiện* có mà những đơn vị này có mối tương quan với đơn vị mới.

Mỗi động thái đa dạng hóa cần phải vượt qua những kiểm tra về sự hấp dẫn từ cấu trúc (Chương 1). Một đơn vị mới cần phải nằm trong những ngành thực sự hoặc có tiềm năng hấp dẫn về cấu trúc. Sự tồn tại của mối tương quan thực sự là không đủ để giúp doanh nghiệp tham gia một ngành nếu những mối tương quan này không cho phép doanh nghiệp chuyển đổi một ngành không hấp dẫn trở thành hấp dẫn. Theo đó tìm kiếm một ngành với cả sự hấp dẫn về cấu trúc lẫn mối tương quan và có thể giúp doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh tại đây là sự hướng dẫn “kép” cho chiến lược đa dạng hóa.

<-> Đa dạng hóa dựa trên những mối tương quan hữu hình

https://thuviensach.vn

Chiến lược đa dạng hóa có thể tìm kiếm để mở rộng mọi loại hình của mối tương quan hữu hình, như được thể hiện trong Bảng 9-1. Những xu hướng được mong đợi nhất cho đa dạng hóa là những xu hướng dẫn đến các mối tương quan có thể đem đến các ảnh hưởng lớn nhất đối với lợi thế cạnh tranh. Trong một số trường hợp, đa dạng hóa củng cố thêm vị thế của doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh, còn trong một số tình huống khác thì đây là nhiệm vụ cần làm để theo kịp với đa dạng hóa để phòng thủ của các đối thủ khác. Doanh nghiệp cũng có thể tham gia vào ngành mà tại đó họ có thể sử dụng mối tương quan của mình để vượt qua các đối thủ chỉ có một hoạt động kinh doanh hoặc những đối thủ kém nhận thức về tập hợp các đơn vị kinh doanh.

Ba loại hình cơ bản của mối tương quan hữu hình như đã thể hiện trong Bảng 9-1 là thị trường, sản xuất và công nghệ - cho thấy ba khả năng có thể đa dạng hóa. Đa dạng hóa theo hướng thị trường nhắm đến việc bán các sản phẩm mới cho những người mua “chung”, các kênh phân phối hoặc khu vực thị trường chung để lấy được những lợi ích từ mối tương quan thị trường. Đa dạng hóa theo hướng sản xuất lại đi theo hướng những sản phẩm tương tự thông qua những hoạt động giá trị trong sản xuất được chia sẻ. Còn chiến lược đa dạng hóa theo hướng công nghệ nhắm đến việc phát triển hoặc xâm nhập vào ngành mới trên cơ sở công nghệ cốt lõi là tương tự, liên quan đến việc bán sản phẩm cho thị trường sẵn có hoặc thị trường mới. Ví dụ, sự thành công của hãng Brother (Nhật Bản) trong ngành máy đánh chữ là việc sử dụng “cây công nghệ” của họ trong điều phối đa dạng hóa. Brother đã xây dựng trên những công nghệ được phát triển trong một đơn vị kinh doanh để xâm nhập sang đơn vị khác. Công nghệ motor nhỏ từ đơn vị sản xuất máy khâu đã dẫn đến những ứng dụng khác

https://thuviensach.vn

trong máy chữ điện tử, và những kinh nghiệm có được từ máy chữ lại chuyển sang sự xâm nhập vào ngành máy in điện tử.

Ba loại hình đa dạng hóa này thường dẫn các doanh nghiệp đi theo những hướng phát triển khác nhau. Mở rộng phạm vi của sản phẩm bán cho người mua, kênh phân phối hoặc khu vực địa lý chung thường liên quan đến những công nghệ và quy trình sản xuất khác nhau, trong khi mở rộng nhưng với công nghệ và quy trình tương tự lại mang hàm ý là xâm nhập vào thị trường mới. Tuy nhiên điều này không phải luôn luôn đúng. Ví dụ, trong ngành hàng điện tử tiêu dùng, những doanh nghiệp như Sony hoặc Matsushita đã đa dạng hóa sản phẩm với công nghệ được chia sẻ từ những sản phẩm hiện có. Các cơ hội cũng có thể đồng thời tồn tại cho mối tương quan thị trường và sản xuất. Sony và Matsushita (Panasonic) đã phát triển những hoạt động giá trị được chia sẻ như thương hiệu, tổ chức dịch vụ, nhà máy và hoạt động thu mua giữa các dòng sản phẩm lớn của mình. Thực ra, mối tương quan là một trong những nguồn lực cơ bản của họ cho lợi thế cạnh tranh.

Đa dạng hóa sẽ cho những tiềm năng lớn để tăng cường vị thế tổng quát của doanh nghiệp nếu như nhiều hoạt động giá trị quan trọng có thể được chia sẻ. Những người làm đa dạng hóa thành công nhất đã không cho rằng chiến lược đa dạng hóa theo hướng thị trường, sản xuất và công nghệ là loại trừ lẫn nhau, mà họ tìm kiếm cơ hội để kết hợp chúng lại. Trong nghiên cứu của tôi về mối tương quan trong số 75 doanh nghiệp thành công vào năm 1971 và 1981, các công ty công nghệ cao cho thấy khả năng lớn nhất trong việc đồng thời gia tăng mối tương quan thị trường, sản xuất và công nghệ. Khi công nghệ phát triển, doanh nghiệp có thể tìm thêm các mảng khác để tiến hành đa dạng hóa và khai thác nhiều loại hình khác nhau của mối tương quan.

https://thuviensach.vn

<-> Đa dạng hóa thông qua các vị trí “đầu cầu” (beachheads)

Các doanh nghiệp có khả năng khác nhau để đạt được những mối tương quan quan trọng thông qua đa dạng hóa. Cơ hội mà doanh nghiệp có được có thể bị hạn chế bởi nhiều yếu tố:

° Tập hợp các đơn vị hiện có của doanh nghiệp có thể chỉ tận dụng được những mối tương quan ít có ý nghĩa với những ngành khác

° Những mối tương quan quan trọng có thể đã được khai thác hết

° Những ngành khác có liên quan đến các ngành mà doanh nghiệp hiện đang tham gia lại không hấp dẫn về cấu trúc

° Không có chiến lược nào khả thi cho việc xâm nhập các ngành khác vì tại đó các đối thủ đã “chiếm nước tiên”

° Vấn đề chống độc quyền (antitrust) ngăn cản sự xâm nhập vào ngành khác

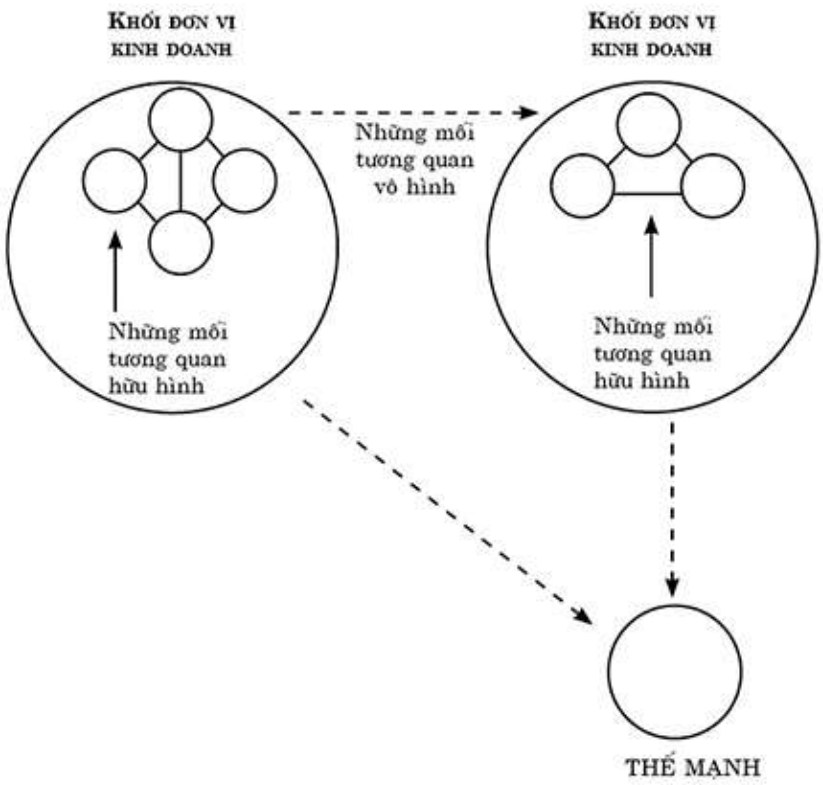
Khi các cơ hội cho đa dạng hóa với những mối tương quan hữu hình là ít hoặc đã được sử dụng hết, doanh nghiệp cần xem xét với những mối tương quan vô hình. Bởi vì mối tương quan vô hình liên quan đến sự chuyển giao các kỹ năng và không thực sự chia sẻ các hoạt động, sẽ có nhiều ngành có các mối tương quan vô hình với những đơn vị kinh doanh hiện có của doanh nghiệp. Mặc dù vậy, tìm kiếm cơ hội mà trong đó mối tương quan vô hình sẽ dẫn đến lợi thế cạnh tranh là một quy trình khá tinh tế, bởi nó đòi hỏi doanh nghiệp phải hiểu rõ về ngành mới và việc chuyển giao các kỹ năng sẽ thực sự tạo sự khác biệt như thế nào.

https://thuviensach.vn

Bản thân những nét tương tự tổng quát của ngành mới so với ngành hiện có không mang hàm ý rằng sự chuyển giao kỹ năng sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh. Các đối thủ trong ngành mới sẽ có kỹ năng ngang bằng hoặc tốt hơn. Đa dạng hóa dựa trên những nét tương tự giữa các ngành do tưởng tượng hoặc không đúng đắn chỉ dẫn đến những thất bại, như đã diễn ra trong thập niên 60 và 70. Tuy nhiên, ngoại trừ những dự báo này, những phân tích ngành cẩn thận có thể cho thấy các ngành mới mà tại đó mối tương quan vô hình là cơ sở nền tảng phù hợp cho đa dạng hóa.

Đa dạng hóa dựa trên mối tương quan vô hình cần được xem xét như là một thế mạnh. Khi doanh nghiệp tham gia ngành mới dựa trên mối tương quan vô hình, họ có thể sử dụng thế mạnh này để tạo ra nhiều hơn các cơ hội cho đa dạng hóa với các mối tương quan hữu hình. Một trường hợp điển hình là Procter & Gamble mua lại công ty Charmin Paper, đây là một thế mạnh giúp họ xây dựng được khối sản phẩm giấy có các đơn vị tương quan nhau. Hình 10-2 minh họa quy trình đa dạng hóa thông qua những thế mạnh. Một mối tương quan vô hình với khối các đơn vị kinh doanh liên hệ nhau lúc ban đầu sẽ trở thành nền tảng cho một khối mới. Như vậy, sự kiểm tra cho các cơ hội đa dạng hóa dựa trên mối tương quan vô hình chính là kiểm tra tiềm năng của thế mạnh.

https://thuviensach.vn



Hình 10-2. Mối tương quan và cơ cấu của đa dạng hóa

<-> Đa dạng hóa và các nguồn lực của tập đoàn (corporate resources)

Tài sản duy nhất của doanh nghiệp cho đa dạng hóa là những mối tương quan hiện có hoặc tiềm năng trong các chuỗi giá trị của các đơn vị kinh doanh. Mối tương quan này thể hiện những đóng góp to lớn của doanh nghiệp đa ngành cho các đơn vị của họ, và cho những ngành mới mà họ có thể tham gia. Vai trò trung tâm của doanh nghiệp đa ngành là duy trì và mở rộng mối tương quan.

Đa dạng hóa là phương pháp của doanh nghiệp để mở rộng tài sản và kỹ năng, thông qua việc gia tăng phạm vi của các hoạt động giá trị. Gia nhập một ngành mới có thể không liên quan gì đến những ngành

https://thuviensach.vn

hiện có, nhưng có thể đem đến cho doanh nghiệp những hoạt động giá trị là nguồn gốc cho những mối tương quan mới. Đa dạng hóa tốt nhất là thực hiện được cả hai nội dung: tăng cường những thế mạnh hiện có và tạo ra nền tảng cho những ưu thế mới cho doanh nghiệp.

Những cạm bẫy trong chiến lược theo chiều ngang

Mặc dù những lợi thế cạnh tranh chính yếu có thể thu được từ việc khai thác các mối tương quan, người ta vẫn gặp những cạm bẫy trong khi thực hiện chiến lược theo chiều ngang. Cạm bẫy nguy hiểm nhất vẫn là bỏ qua hoàn toàn những mối tương quan. Kế hoạch chiến lược chỉ được đơn phương thực hiện bởi các đơn vị kinh doanh cũng là chưa đủ. Tuy nhiên, nếu cho rằng cần phải theo đuổi cùng lúc nhiều mối tương quan thì cũng là sai lầm nghiêm trọng không kém.

<-> Những cạm bẫy khi bỏ qua mối tương quan

Chương này và Chương 9 đã nêu lên nhiều cạm bẫy khi bỏ qua mối tương quan. Những điểm đáng lưu ý là:

Hiểu sai về sự đóng góp của chiến lược từ các đơn vị kinh doanh . Doanh nghiệp không hiểu đúng mối tương quan sẽ chỉ xem xét hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh trên cơ sở tách biệt nhau. Trong quá trình này, họ có thể khuyến khích các đơn vị không có hành động kết hợp gì, từ đó làm xói mòn mối tương quan và suy yếu vị thế tổng thể của doanh nghiệp.

https://thuviensach.vn

Hiểu sai vị thế so với những đối thủ cạnh tranh chủ chốt . Doanh nghiệp nếu chỉ xây dựng kế hoạch trên cơ sở cấp độ đơn vị kinh doanh sẽ không thể phân tích vị thế của họ so với những đối thủ cạnh tranh đa ngành chủ chốt. Họ cũng sẽ không thể lập công thức cho những hoạt động cạnh tranh với đối thủ và củng cố vị thế tổng thể của mình.

Quản lý danh mục sản phẩm dịch vụ . Sự tồn tại của các mối tương quan, nhất là những mối tương quan hữu hình, sẽ giới hạn sự hữu ích của những mô hình quản lý danh mục đang áp dụng phổ biến hiện nay. Những cơ cấu quản lý danh mục (portfolio planning models) được hiểu theo nghĩa hẹp là công cụ hỗ trợ doanh nghiệp đa ngành có được danh mục cân đối về tài chính. Quá trình này có thể làm lu mờ vấn đề chiến lược quan trọng nhất trong việc xây dựng danh mục các hoạt động kinh doanh – đó là tạo ra và tăng cường mối tương quan. Khi những mối tương quan tồn tại, quyết định xây dựng hoặc thu hoạch các đơn vị không thể thực hiện một cách độc lập. Việc sử dụng các công cụ quản lý danh mục là rất nguy hiểm ở cấp độ nhóm hoặc khối, bởi vì các đơn vị kinh doanh trong nhóm hoặc khối có xu hướng có những mối tương quan hữu hình và chúng cần được quản lý một cách thích hợp.

Các nhà quản lý tập đoàn, khối và nhóm không được phép phạm sai lầm trong quản lý danh mục cho các chiến lược theo chiều ngang. Xác lập chiến lược theo chiều ngang sẽ khó khăn hơn là xây dựng chiến lược quản lý danh mục, nhưng chiến lược theo chiều ngang mới là phương pháp mà doanh nghiệp đa ngành tạo ra những lợi ích kinh tế thực sự cho các đơn vị kinh doanh của họ.

<-> Những cạm bẫy trong khi theo đuổi mối tương quan

https://thuviensach.vn

Nếu theo đuổi những mối tương quan mà không phân biệt đâu là thích hợp thì doanh nghiệp sẽ gặp rủi ro không kém khi bỏ qua chúng:

Những ảnh hưởng tiêu cực từ việc chia sẻ hoặc chuyển giao bí quyết . Mối tương quan hữu hình thường liên quan đến sự dàn xếp trong chiến lược của các đơn vị kinh doanh. Do đó, theo đuổi những mối tương quan không được chọn lọc kỹ có thể gây ảnh hưởng xấu đến các đơn vị. Chuyển giao cũng liên quan đến những chi phí, và sự chuyển giao thực sự không phù hợp cho sự cạnh tranh của đơn vị dưới danh nghĩa các mối tương quan vô hình cũng có thể có những tác động xấu. Người ta cần nhìn thấy lợi ích tiềm năng rõ ràng từ sự chia sẻ hoặc chuyển giao bí quyết giữa các đơn vị có liên quan.

Theo đuổi những mối tương quan có liên hệ đến những hoạt động giá trị nhỏ bé, có lợi ích kinh tế theo quy mô và sự học hỏi thấp, hoặc có ảnh hưởng ít đến khác biệt hóa . Khi nỗ lực xây dựng chiến lược đa dạng hóa, doanh nghiệp có thể rơi vào cái bẫy khi họ tạo ra quá nhiều mối tương quan mà khi chúng thực sự tồn tại thì chỉ có tầm quan trọng thấp đối với sự cạnh tranh. Sự tồn tại của các mối tương quan không có nghĩa là chiến lược theo chiều ngang cần phải được xây dựng xung quanh chúng.

Sự tương quan không thực tế . Thông thường thì những nét tương tự trên bề mặt trong công nghệ, hệ thống logistics, quy trình sản xuất và nhóm người mua không phải là cơ sở cho những hoạt động giá trị được chia sẻ. Một công nghệ có vẻ như tương tự tại hai đơn vị có thể được bán cho những người mua với những nhu cầu khác nhau, sắp xếp lại khả năng triển khai một tổ chức R&D được chia sẻ. Mối tương

https://thuviensach.vn

quan vô hình cũng có thể chỉ là “ảo ảnh”, không thực tế. Có rất nhiều nét tương tự tổng quát giữa các đơn vị kinh doanh nhưng lại không hề quan trọng đối với sự cạnh tranh. Những mối tương quan có tiềm năng cần được nghiên cứu kỹ trước khi được chuyển sang những hoạt động được chia sẻ hoặc những chiến lược được điều chỉnh.

---

[1]- *Chương 12 đã thảo luận về những ví dụ khác cho công tác làm giá có sự điều phối.*

[2]- *Xem Chiến lược Cạnh tranh, Chương 16 để có những nội dung cơ bản khi xâm nhập vào một ngành mới.*

https://thuviensach.vn

11 Đạt được các Mối Tương quan

Đạt được các mối tương quan trong thực tế là điều vô cùng khó khăn đối với nhiều doanh nghiệp. Một nguyên nhân là do những chi phí chia sẻ (cost of sharing) làm cho các mối tương quan không thể củng cố cho lợi thế cạnh tranh và do đó không nên được triển khai. Tuy nhiên, ngay cả đối với các mối tương quan rõ ràng tạo ra lợi thế cạnh tranh thì những tập hợp lớn các yếu tố cản trở mang tính tổ chức, bao gồm từ các yếu tố cấu trúc cho đến văn hóa và quản lý, cũng gây khó khăn cho việc đạt được chúng. Thực ra, đạt được mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh sẽ mâu thuẫn với những triết lý kinh doanh thường thấy trong nhiều doanh nghiệp. [1]

Những doanh nghiệp đa ngành thường phân quyền cho các đơn vị kinh doanh theo trách nhiệm về lợi nhuận, cùng với những nguyên tắc tự quản lý. Một số doanh nghiệp thực hiện phân quyền này một cách rất triệt để. Tuy nhiên, phân quyền không được kiểm soát sẽ làm xói mòn việc theo đuổi các mối tương quan thông qua việc khuyến khích những nhà quản lý tại đơn vị chỉ theo đuổi chiến lược nhằm tối đa hóa hiệu quả hoạt động của mình mà không quan tâm đến lợi ích tổng thể của tập đoàn. Hơn nữa, kỹ thuật sắp xếp danh mục (portfolio planning techniques) lại tăng cường thêm quan điểm cho rằng đơn vị kinh doanh là những đơn vị tạo ra hoặc sử dụng tiền mặt không có liên kết với nhau. Nhiều cách tổ chức thực tế từ các doanh nghiệp đa ngành cỡ lớn đã đi ngược lại các mối tương quan, chẳng hạn như các kế hoạch khen thưởng và chính sách giá chuyển nhượng trong nội bộ. Những khó khăn mang tính tổ chức gặp phải, ngay cả khi lợi ích từ mối tương quan đã rõ ràng, có lẽ đó là lý do lớn nhất mà các nhà quản lý đưa ra để từ chối khái niệm hợp lực (synergy).

Mọi cách thức dành cho mối tương quan chiến lược giữa các đơn vị kinh doanh đều phải đương đầu với những khó khăn để đạt được chúng trên thực tế, khiến chiến lược theo chiều ngang thất bại [2]. Trong suốt chương này, tôi sẽ giả định rằng doanh nghiệp đã xác định được mối tương quan thỏa mãn các

https://thuviensach.vn

kiểm tra về mức độ quan trọng chiến lược như trình bày trong Chương 9. Tâm điểm tại đây là cơ chế để khai thác các mối tương quan đó.

Trước hết, tôi sẽ xác định những chướng ngại vật mang tính tổ chức thường thấy trong nhiều doanh nghiệp, ngăn cản việc đạt được mối tương quan và nguyên nhân của những chướng ngại này. Sau đó, tôi sẽ trình bày phương pháp mà doanh nghiệp có thể vượt qua những vật cản đó bằng cái mà tôi gọi là *tổ chức theo chiều ngang (horizontal organisation)* . Hình thức tổ chức chiếm ưu thế trong nhiều doanh nghiệp đa ngành là tổ chức theo chiều dọc, trong đó ban quản lý cấp cao nhất điều phối trực tiếp các hoạt động của các đơn vị kinh doanh. Thông tin, quyết định và các nguồn lực đều lưu chuyển theo chiều dọc, từ đơn vị kinh doanh đến ban quản lý cao nhất và ngược lại. Những đơn vị con ở giữa, thường được xem là những nhóm hoặc khối (groups, sectors), được tạo ra chủ yếu là để quan sát quy trình theo chiều dọc này và giảm bớt tầm kiểm soát của ban quản lý cao nhất. Những kế hoạch chiến lược tầm doanh nghiệp và hệ thống khen thưởng tăng cường thêm tính chất theo chiều dọc của việc ra quyết định và sự kiểm soát.

Ngược lại, chiến lược theo chiều ngang trong doanh nghiệp đa ngành lại bao phủ cấu trúc đơn vị và các tiện ích kết hợp giữa các đơn vị kinh doanh. Cơ chế tổ chức theo chiều ngang bao gồm cả việc gom nhóm (grouping) các đơn vị, ủy ban thường trực, hệ thống quản lý, các chính sách nguồn nhân lực, và những công cụ chính thức và không chính thức khác dùng để điều phối hoạt động của các đơn vị. Mọi doanh nghiệp có mối tương quan quan trọng đều cần một cơ cấu theo chiều ngang để bổ sung cho tổ chức theo chiều dọc. Sự xuất hiện nhiều mối tương quan cho phép nhận xét rằng ngày càng cần có nhiều hơn những hình thức tổ chức mới để quản lý doanh nghiệp đa ngành.

Tổ chức theo chiều ngang không tìm kiếm cơ hội để xóa bỏ hoặc thay thế sự phân quyền. Lập luận của phân quyền là đúng đắn; và thực tế thì một số doanh nghiệp đa ngành vẫn còn chưa thực hiện phân quyền đầy đủ. Tổ chức theo chiều ngang bao phủ một tập hợp các cơ chế lên tổ chức theo chiều dọc để đảm bảo việc khai thác tốt những mối tương quan tạo ra lợi thế cạnh tranh [3]. Kết quả không phải là một ma trận tổ chức, mà là những đơn vị kinh doanh độc lập được kết nối lại bằng các công cụ tổ chức và tập hợp những giá trị được chia

https://thuviensach.vn

sẻ. Nếu như sự “tự trị” của các đơn vị có thể giảm bớt trong quá trình này, thì mục đích chính của tổ chức theo chiều ngang là định nghĩa lại sự tự quản của đơn vị kinh doanh theo hướng có lợi hơn cho sự thành công tổng thể của doanh nghiệp.

Những cản trở trong việc đạt được các mối tương quan

Đạt được các mối tương quan hữu hình đòi hỏi một đơn vị kinh doanh phải chia sẻ các hoạt động trong chuỗi giá trị của mình với các đơn vị khác, trong khi vẫn duy trì được những thực thể vận hành độc lập ở những hoạt động không chia sẻ và hoàn thành được trách nhiệm trong vấn đề lợi nhuận. Tương tự như vậy, đạt được các mối tương quan vô hình đòi hỏi sự chuyển giao bí quyết (know-how) giữa các đơn vị kinh doanh. Việc theo đuổi các mối tương quan có thể dẫn đến việc cùng với nhiều đơn vị khác hoạt động trong các bộ phận khác nhau của chuỗi giá trị. Ví dụ, một đơn vị có thể chia sẻ đội ngũ bán hàng với một đơn vị khác, và chia sẻ nhà máy với một đơn vị khác nữa.

Triển khai một mối tương quan chắc chắn cần phải chịu các chi phí cho việc điều phối, bất kể doanh nghiệp được tổ chức như thế nào đi chăng nữa. Tuy nhiên, nhiều cản trở mang tính tổ chức có thể làm tăng những chi phí không cần thiết cho các doanh nghiệp. Những cản trở này làm cho một số mối tương quan trở thành yếu tố gây khó khăn cho việc điều phối tại một đơn vị kinh doanh. Nhưng thực tế thì những cản trở mang tính tổ chức thường lớn hơn nhiều so với những cản trở sự điều phối chức năng. Chẳng có gì buộc các đơn vị phải điều phối, trong khi những chức năng trong một đơn vị lại luôn cần được điều phối để đơn vị hoạt động. Thực ra, đơn vị kinh doanh thường xem các đơn vị khác là đối thủ cạnh tranh với mình trong các nguồn lực có giới hạn của cả doanh nghiệp và trong việc nhận được sự chú ý về hiệu quả hoạt động của ban lãnh đạo cao nhất.

<-> Những nguồn gốc của sự cản trở

https://thuviensach.vn

Những cản trở cho việc điều phối các đơn vị kinh doanh thường xuất phát từ sự khác biệt giữa triển vọng của đơn vị so với cách đánh giá của nhà quản lý doanh nghiệp. Một số cản trở chính là:

LỢI ÍCH KHÔNG TƯƠNG XỨNG

Một số đơn vị kinh doanh thường ngăn cản mối tương quan bởi vì lợi ích không tương xứng hoặc có vẻ không tương xứng. Như đã trình bày trong các chương trước, những khác biệt về kích thước và chiến lược của các đơn vị thường có nghĩa là lợi thế cạnh tranh phát sinh từ mối tương quan sẽ tích lũy nhiều hơn cho một đơn vị này nhưng lại ít hơn cho một số đơn vị khác. Trong vài trường hợp thì một mối tương quan có thể có tác động tiêu cực hoàn toàn cho một đơn vị kinh doanh, trong khi nó rõ ràng là có lợi cho tổng thể doanh nghiệp. Nếu như hệ thống khen thưởng không phản ánh được những khác biệt này thì rất khó để làm cho các đơn vị kinh doanh cùng đồng ý theo đuổi mối tương quan và cùng nhau triển khai thành công mối tương quan đó. Khi đó, các đơn vị sẽ bị lôi kéo vào những cuộc đàm phán vô ích cho việc phân bổ chi phí chia sẻ hoặc về quy trình chia sẻ lợi nhuận. Kết quả là những mối tương quan rõ ràng có lợi cho tất cả các đơn vị liên quan sẽ được triển khai nhanh chóng ngay khi chúng được nhận ra, nhưng các mối tương quan với lợi ích không tương xứng thường sẽ không được các đơn vị sử dụng.

MẤT KIỂM SOÁT VÀ SỰ TỰ QUẢN

Bên cạnh sự ngăn cản mối tương quan nhìn từ khía cạnh kinh tế, các nhà quản lý cũng thường không ủng hộ chúng để tránh không phải chịu những tổn thất thực sự hoặc cảm nhận được về sự tự quản của họ. Một số nguồn gốc cơ bản là:

Bảo vệ "lãnh địa" . Nhà quản lý cấp đơn vị có thể phải giữ gìn "lãnh địa" của mình vì ganh tị. Họ thực thi sự kiểm soát toàn bộ trên các nghiệp vụ của mình và có được sự thỏa mãn cá nhân từ việc này, cũng như cảm nhận được ảnh hưởng của mình trong toàn doanh nghiệp. Nhiều nhà quản lý cấp đơn vị sẽ miễn cưỡng phải từ bỏ điều đó.

https://thuviensach.vn

Cảm nhận được sự giảm sút trong quan hệ với người mua . Các đơn vị kinh doanh thường ngăn cản mối tương quan thị trường bởi vì họ e ngại sẽ mất kiểm soát đối với khách hàng của mình, hoặc những quan hệ đó sẽ bị làm tổn hại. Đơn vị nào cũng lo lắng rằng những đơn vị ngang cấp khác sẽ đánh cắp người mua "của mình", làm hỏng hình ảnh của mình hoặc làm cho người mua bối rối về điểm tiếp xúc với doanh nghiệp. Ví dụ, bộ phận môi giới chứng khoán sẽ không hài lòng khi phải chia sẻ danh sách khách hàng của họ với các đơn vị kinh doanh khác trong cùng một doanh nghiệp, bất kể sự tồn tại của mối tương quan trong các dịch vụ tài chính.

Không thể "nổ súng" vào một đơn vị cùng tập đoàn khi có chuyện xảy ra . Các đơn vị thường cảm thấy có thể kiểm soát được tốt hơn khi họ giao dịch với một đối tác ngoài doanh nghiệp, hơn là bị các đơn vị trong cùng hệ thống "đổ việc" sang mình với những rắc rối dịch vụ, giao hàng hoặc sản phẩm. Phải hợp tác với một đơn vị khác được xem là bị ràng buộc vào một tình thế bất lợi, bởi vì lãnh đạo của tập đoàn có xu hướng can thiệp vào những tranh chấp giữa các bên và không cho phép tách rời mối tương quan khi có một đơn vị hoạt động kém hiệu quả. Nhà quản lý cảm thấy thoải mái hơn khi thương lượng với một đối tác bên ngoài, bởi vì họ có thể "nổ súng" vào đối tác này khi mối tương quan thất bại. [4]

Xung đột về quyền ưu tiên giữa các hoạt động được chia sẻ . Đơn vị kinh doanh thường nhanh chóng nhận ra rủi ro khi có xung đột về quyền ưu tiên trong các hoạt động giá trị được chia sẻ, chẳng hạn như đội ngũ bán hàng, mạng lưới logistics, hoặc trung tâm phát triển. Ví dụ, trong một trung tâm phát triển được chia sẻ, thời gian ứng dụng công nghệ sẽ được phân bổ theo chiều hướng có lợi nhất cho đơn vị với nhu cầu cấp thiết nhất, một đội ngũ bán hàng được chia sẻ chắc chắn sẽ phải tập trung nhiều hơn vào một số sản phẩm nhất định. Khi thứ tự ưu tiên phù hợp được đặt ra theo quan điểm của tập đoàn, các nhà quản lý đơn vị sẽ không thích thú gì với viễn cảnh phải dàn xếp lại các kế hoạch của mình.

https://thuviensach.vn

Quy trách nhiệm không công bằng khi hiệu quả hoạt động kém . Nhà quản lý của các đơn vị kinh doanh thường e ngại sẽ bị quy kết trách nhiệm một cách không công bằng khi họ thất bại với các mối tương quan. Họ thấy được khả năng sẽ bị đánh giá những kết quả mà họ không hoàn toàn kiểm soát được. Điều này thúc đẩy các nhà quản lý bỏ qua lợi ích của mối tương quan để đảm bảo rằng mình vẫn điều khiển được "số phận" của mình.

Cơ cấu tổ chức và lịch sử của doanh nghiệp có ảnh hưởng quan trọng đến mức độ mong muốn tự quản lý của các cấp điều hành. Trong nhiều doanh nghiệp đa ngành, sự tự quản tại đơn vị là một chính sách dài hạn được gìn giữ và phát huy. Ví dụ, tại các doanh nghiệp như Consolidated Foods, Beatrice Foods, Johnson & Johnson, Emerson Electric và Hewlett-Parkard, người ta tin tưởng vào sự tự quản và xem đó là điểm quan trọng đối với sự thành công của toàn doanh nghiệp. Sự tự quản thực sự có vai trò tích cực và làm doanh nghiệp đi quá xa theo hướng này, bỏ qua việc phải thay đổi điều kiện cạnh tranh. Những đơn vị kinh doanh tại các doanh nghiệp có truyền thống tự quản lý có thể từ chối cả những dự án hợp tác rất khả quan.

Những doanh nghiệp đã ràng buộc lâu dài với chế độ tự quản đã đào tạo và phát triển những nhà quản lý của họ để làm việc hiệu quả trong những điều kiện độc lập bắt buộc. Hơn thế nữa, việc mua lại các doanh nghiệp khác cũng chỉ hoàn tất khi có những cam kết tự quản. Với những lối tư duy này, các nhà quản lý có thể từ chối mọi sự can thiệp vào "lãnh địa" của mình hoặc những động thái của tập đoàn theo nguyên tắc tập trung quyền lực.

Những doanh nghiệp đẩy nguyên tắc phân quyền xuống đến đơn vị kinh doanh nhỏ nhất có thể thường phải đối mặt với những khó khăn lớn nhất khi muốn đạt được mối tương quan. Sự tự quản có thể được bảo vệ theo cách ganh tị lẫn nhau khi các đơn vị kinh doanh có quy mô nhỏ. Ví dụ, American Hospital Supply có các đơn vị nhỏ kinh doanh nhiều sản phẩm y khoa cho cùng những người mua, thông qua những đội ngũ bán hàng riêng biệt nhưng chồng chéo lên nhau. Họ có lẽ đã trải nghiệm những khó khăn khi điều phối nhiều đơn vị này, do tính độc lập cao độ của các nhà quản lý.

https://thuviensach.vn

HỆ THỐNG KHEN THƯỞNG CÓ THÀNH KIẾN

Chương trình khen thưởng của doanh nghiệp thường làm trầm trọng thêm những khó khăn khi triển khai những mối tương quan thông qua những cản trở gián tiếp các nhà quản lý để trừng phạt họ. Các đơn vị thường ít thu được lợi ích khi thay đổi cách thức thực hiện các hoạt động để chia sẻ tiện ích hoặc chuyển giao bí quyết, cả hai đều rất quan trọng đối với một mối tương quan thành công. Một số phương thức mà hệ thống khen thưởng làm ngăn cản mối tương quan là:

Thiếu sự tin tưởng khi đóng góp cho các đơn vị khác . Hệ thống khen thưởng điển hình chỉ đo lường hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh mà không đánh giá sự đóng góp của đơn vị này cho các đơn vị khác. Do đó sự đóng góp của đơn vị cho mối tương quan và cho toàn bộ hoạt động của tập đoàn thường khó đo lường được. Những mục tiêu tài chính đồng đều giữa các đơn vị, cơ cấu giá chuyển nhượng giữa các đơn vị thường được xác lập dễ dàng và có tính chính xác cao, nhưng chúng lại không thể đo lường được tổng số những đóng góp của đơn vị cho doanh nghiệp.

Các nhà quản lý thường miễn cưỡng bỏ thời gian và nguồn lực cho các dự án mối tương quan nếu như họ không chắc chắn nhận được sự tin cậy từ các dự án này. Họ không thấy lý do nào để có thể tham gia vào mối tương quan mà họ phải chịu các chi phí dàn xếp hoặc tệ hơn là thu được ít lợi ích hơn so với đơn vị khác. Ví dụ, tại Matsushita, đội ngũ phát triển sản phẩm liên đơn vị đã gặp phải những khó khăn loại này. Những đơn vị tham gia không thể biết sản phẩm mới có đóng góp được gì cho lợi ích của họ hay không và do đó chỉ miễn cưỡng đóng góp cho sự phát triển này.

Những thành kiến khi đo lường . Tại một số doanh nghiệp có những thành kiến trong phương pháp đo lường hoặc cấp phát lợi nhuận, chi phí hoặc tài sản, điều này làm cho những đơn vị bỏ qua không ngăn cản mối tương quan. Ví dụ, đầu tư vào tài sản hoặc mua lại doanh nghiệp khác được vốn hóa (capitalized), trong khi việc theo đuổi mối

https://thuviensach.vn

tương quan vẫn phải coi là chi phí. Những đơn vị kinh doanh được đánh giá qua lợi nhuận từ doanh thu sẽ có xu hướng đầu tư vào tài sản hơn là giảm bớt khả năng sinh lợi của mình, còn những đơn vị chỉ quan niệm theo nghĩa hẹp về mục đích tăng trưởng lợi nhuận sẽ miễn cưỡng chia sẻ lợi nhuận với đơn vị khác qua những dự án mối tương quan. Thay cho điều này, họ sẽ muốn bỏ chi phí cho hợp đồng với những doanh nghiệp bên ngoài.

NHỮNG ĐIỀU KIỆN KHÁC NHAU CỦA CÁC ĐƠN VỊ KINH DOANH

Mối tương quan sẽ khó đạt được nếu như những đơn vị kinh doanh có điều kiện tổ chức khác biệt nhau. Những khác biệt này sẽ tạo ra những vấn đề về thông tin giao tiếp và làm cho một đơn vị kinh doanh xem các đơn vị khác như là những "công ty bên ngoài". Một số khác biệt thường thấy trong tổ chức của các đơn vị và ngăn cản mối tương quan là:

Nét đặc trưng mạnh mẽ của đơn vị kinh doanh . Theo đuổi mối tương quan sẽ là điều khó khăn nếu như các đơn vị có những quá trình lịch sử khác biệt nhau và khác với cả tập đoàn. Ví dụ như những đơn vị trước đây là công ty được mua lại, hoặc là những đơn vị độc lập trong quá trình lâu dài hoạt động với tên tuổi của riêng họ. Trong các trường hợp này, nhà quản lý và nhân viên thường nhận biết về đơn vị nhiều hơn là cả doanh nghiệp. Vấn đề sẽ còn nghiêm trọng hơn khi đơn vị này đã thành công trong quá khứ. Ví dụ, nếu đơn vị đã từng là người dẫn đầu hoặc tiên phong trong ngành, họ thường ngăn cản mọi động thái cùng hợp tác với những đơn vị ngang cấp khác.

https://thuviensach.vn

Khác biệt về văn hóa . Sự hợp tác sẽ có thể là khó đạt được nếu các đơn vị có văn hóa khác biệt nhau. Những khác biệt này có thể là sự không đồng nhất về chuẩn mực hành vi giao tiếp, các thuật ngữ và triết lý kinh doanh cơ bản. Những khác biệt này có thể hạn chế giao tiếp và làm cho quan hệ công việc trở nên khó thương lượng và duy trì. Ví dụ, đơn vị ngân hàng của tập đoàn American Express đã phải rất vất vả khi "tích hợp" với Ngân hàng Phát triển Thương mại của Thụy Sĩ mà doanh nghiệp này đã mua lại, bởi những khác biệt về phong cách và rào cản ngôn ngữ, và các lý do khác nữa.

Nhà quản lý của doanh nghiệp và đơn vị kinh doanh đôi khi cũng không hài lòng về mối tương quan giữa các đơn vị khác biệt nhau về văn hóa, khi họ cố gắng xóa mờ đi khoảng cách giữa chúng. Họ cho rằng mối tương quan là nguy cơ đối với những văn hóa khác biệt nhau, vấn đề này rất có thể sẽ xảy ra với những đơn vị được mua lại, hoặc tại những doanh nghiệp đa ngành có truyền thống tự quản lý. Ví dụ, ban quản lý cao cấp của Brunswick đã trải nghiệm điều này. Brunswick hoạt động trong nhiều ngành liên quan đến giải trí và đã mua lại nhiều doanh nghiệp nổi tiếng khác, họ dè dặt chưa dám tích hợp chúng lại vì e ngại sẽ làm hỏng các nét văn hóa.

Khác biệt trong quản lý . Nếu như hồ sơ, kỹ năng và phong cách của nhà quản lý khác biệt nhau giữa các đơn vị kinh doanh thì đạt được các mối tương quan có thể là một điều khó thực hiện. Các liên hệ có thể không thuận lợi và bị hạn chế, làm cho khó đạt được thỏa thuận. Khác biệt trong quản lý có thể ngăn cản mối tương quan là những khác biệt về tuổi tác, chức danh, nền tảng học vấn, kỹ năng và thâm niên làm việc, v.v…

https://thuviensach.vn

Khác biệt về quy trình . Các đơn vị kinh doanh có thể có những quy trình nghiệp vụ khác nhau và điều này làm khó đạt được mối tương quan. Đó có thể là những khác biệt về hệ thống kế toán và hệ thống thông tin, thời gian duyệt các đề xuất và điều kiện của công đoàn. Những khác biệt về quy trình tạo ra những va chạm và hiểu lầm khi các đơn vị nỗ lực cùng làm việc với nhau, tạo ra những chi phí phát sinh để điều phối.

Phân cách về địa lý . Những đơn vị cách biệt về địa lý có thể có những khó khăn khi điều phối để đạt được mối tương quan thành công. Khoảng cách làm giảm những trao đổi cần có và theo đó phát sinh ra các vấn đề rắc rối.

E NGẠI SỰ CAN THIỆP VÀO VIỆC PHÂN QUYỀN

Những cản trở việc đạt được mối tương quan nói trên thường xuất phát từ chiều hướng và động cơ của các cấp quản lý tại đơn vị. Ngay các cấp quản lý tại doanh nghiệp (tập đoàn) cũng có thể e ngại khi muốn can thiệp vào sự phân quyền. Những nguyên nhân thường thấy nhất là:

Làm nản lòng tinh thần kinh doanh . Quản lý ở cấp doanh nghiệp có thể e ngại rằng mọi hoạt động can thiệp vào sự phân quyền sẽ làm xói mòn tinh thần kinh doanh tại các đơn vị. Tuy nhiên, không hề có mâu thuẫn căn bản nào giữa kinh doanh và mối tương quan nếu như người ta không xem kinh doanh theo nghĩa hẹp cũng ngang bằng với sự độc lập. Nếu như vẫn có những điều chỉnh cho sự phân quyền cao độ trong giai đoạn khởi động các dự án có chứa đựng rủi ro, các nhà quản

https://thuviensach.vn

lý cấp đơn vị thường tạo được lợi thế cạnh tranh lớn thông qua kinh doanh khi họ nhận định và khai thác được các mối tương quan.

Mong muốn có một tổ chức ổn định . Nhiều doanh nghiệp đa ngành có xu hướng tổ chức các đơn vị của họ tương tự như nhau. Điều này có thể phần nào làm đơn giản hóa nhiệm vụ của cấp quản lý, nhưng lại mâu thuẫn với những mối tương quan. Mối tương quan hàm ý rằng những đơn vị kinh doanh khác biệt nhau (và những nhóm đơn vị) sẽ có các mức độ tự quản khác nhau và điều tiết những hoạt động khác biệt nhau, cũng như những mục tiêu và phương pháp đo lường hiệu quả hoạt động khác nhau.

Khó khăn khi đo lường hiệu quả hoạt động . Nhiều doanh nghiệp chỉ khen thưởng dựa trên những tiêu chí khách quan và có thể lượng hóa được, chẳng hạn như sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi. Tuy nhiên, các mối tương quan hầu như chắc chắn sẽ cho thấy tính chủ quan trong việc đo lường hiệu quả hoạt động, bởi vì những đóng góp của đơn vị cho doanh nghiệp thường khó được đo lường chính xác.

Ngại phải tạo ra "cái cớ" cho việc kém hiệu quả sau này . Mối tương quan hầu như chắc chắn sẽ che mờ ranh giới giữa quyền và trách nhiệm trong các đơn vị. Do đó cấp quản lý cao nhất e ngại rằng những nhà quản lý cấp đơn vị sẽ sử dụng mối tương quan là cái cớ để giải thích cho hiệu quả hoạt động kém của họ, nếu có.

<-> Mối tương quan và sự công bằng

https://thuviensach.vn

Nhiều cản trở mang tính tổ chức ngăn cản mối tương quan đều dựa trên những xung đột giữa mối tương quan và sự công bằng. Sự công bằng là nguyên tắc bao trùm cả doanh nghiệp. Nó là một phần của tổ chức, cho phép giải hòa những xung đột và đặt nền móng cho động cơ phát triển của các nhà quản lý. Tuy nhiên, trong tâm tưởng của một cấp quản lý thì mối tương quan có thể mâu thuẫn với sự công bằng, nó có thể tạo ra các lợi ích nhiều ít khác nhau cho các đơn vị liên quan. Mối tương quan cũng hàm ý rằng những cấp quản lý sẽ có mức độ tự quản khác nhau, mục tiêu khác nhau và những cơ sở cho sự khen thưởng cũng khác nhau. Những nhà quản lý có thể than phiền rằng họ đang phải "cõng trên lưng" các đơn vị khác, và những nhà quản lý khác không có thành tích tốt lại được khen thưởng.

Nhiều doanh nghiệp đa ngành đã công khai hoặc ngầm áp dụng một quan điểm hẹp về sự công bằng phát xuất từ cấu trúc tổ chức phân quyền của họ. Người ta định nghĩa sự công bằng cũng có nghĩa là đối xử như nhau với mọi đơn vị và tránh chủ quan trong khi ra quyết định, nhất là những quyết định nhạy cảm như khen thưởng hoặc giá chuyển nhượng nội bộ. Sự công bằng còn được hiểu rộng hơn là mọi đơn vị kinh doanh cần phải chấp nhận mối tương quan.

Quan điểm hẹp về sự công bằng không chỉ không hợp lý mà còn làm cho việc đạt được mối tương quan chỉ có thể thực hiện được trong những trường hợp hiếm hoi, khi mà lợi ích của các đơn vị là ngang nhau hoặc mối tương quan có được thông qua thương lượng giữa các đơn vị "xa nhau" và không mất nhiều tính tự quản. Một quan niệm có tính xây dựng hơn là sự công bằng cũng là yếu tố tiên quyết để có thể đạt được mối tương quan một cách thành công. Tạo lập nên quan niệm này cũng là một nhiệm vụ trọng tâm của tổ chức theo chiều ngang.

https://thuviensach.vn

<-> Doanh nghiệp trước các cản trở khác biệt nhau

Sự cản trở không cho đạt được mối tương quan là khác biệt nhau tùy theo từng doanh nghiệp. Đây là kết quả của quá trình lịch sử, tập hợp tác hoạt động kinh doanh, cấu trúc tổ chức và chính sách của từng doanh nghiệp. Những khó khăn lớn nhất có xu hướng xuất hiện trong các điều kiện sau:

° Những doanh nghiệp phân quyền cao độ với nhiều đơn vị kinh doanh nhỏ

° Doanh nghiệp có truyền thống mạnh về sự tự quản

° Doanh nghiệp được xây dựng từ những công ty độc lập khác nhau được mua lại

° Doanh nghiệp không thực hiện hoặc ít thực hiện sự đồng nhất

° Doanh nghiệp ít hoặc không có quá trình lịch sử cho mối tương quan, hoặc có những trải nghiệm tiêu cực khi theo đuổi các mối tương quan

Cơ chế mang tính tổ chức để đạt được mối tương quan

Cấu trúc tổ chức theo chiều dọc là chưa đủ để đảm bảo nhận biết và lấy được những mối tương quan có lợi. Những cản trở đối với việc đạt được mối tương quan không chỉ nảy sinh từ cách thức của mối tương quan theo cấp độ công việc mà còn làm cho những nhà quản lý ở đơn vị tranh cãi gay gắt, giảm hiệu quả của các nỗ lực đạt được mối tương quan quan trọng từ ban quản lý nhóm đơn vị hoặc tập đoàn. Nhà quản

https://thuviensach.vn

lý đơn vị nhìn thấy rõ sự dàn xếp cần có để đạt được mối tương quan và có thể hoài nghi về lợi ích từ mối tương quan đó.

Các doanh nghiệp thường có xu hướng phản ứng lại theo một hoặc hai cách thức cơ bản trước những cản trở có tính tổ chức đối với mối tương quan. Một số doanh nghiệp kết luận rằng mối tương quan không bao giờ hoạt động. Sau khi gặp phải những khó khăn trên, nhà quản lý đơn vị sẽ từ bỏ không làm việc với các đơn vị ngang cấp khác. Sự quản lý ở cấp độ tập đoàn trở nên vô hiệu khi giải quyết các tranh chấp và trách nhiệm giải trình không rõ ràng và chọn lựa để phân quyền cao độ hơn. Tuy nhiên, trong những doanh nghiệp khác người ta thừa nhận lợi ích từ mối tương quan là đáng kể và phương thức truyền thống để quản lý đa dạng hóa cần phải thay đổi.

Những mối tương quan sẽ không tự xuất hiện hoặc xuất hiện theo mệnh lệnh. Cơ chế tổ chức tích cực cần phải được đưa ra nhằm động viên những nhà quản lý cấp đơn vị cùng nhau theo đuổi mối tương quan và giảm bớt rào cản cho sự điều phối và giao tiếp khi thực hiện điều đó. Tôi gọi những hoạt động mang tính tổ chức tạo thuận lợi cho mối tương quan là *tổ chức theo chiều ngang* . Tổ chức doanh nghiệp theo chiều ngang liên kết lại các đơn vị với một cấu trúc dọc. Cần tập trung vào sự cân bằng giữa những yếu tố dọc và ngang trong doanh nghiệp đa ngành nếu như những mối tương quan tiềm năng chưa được kiểm soát chặt chẽ.

Tổ chức theo chiều ngang có thể được chia làm 4 loại cơ bản như sau:

° *Cấu trúc theo chiều ngang* . Những công cụ mang tính tổ chức cắt qua những dòng đơn vị kinh doanh, chẳng hạn như nhóm các đơn vị, tập quyền cục bộ, các nhóm thực thi nhiệm vụ kết hợp giữa nhiều đơn vị, ủy ban tập trung vào thị trường hoặc kênh phân phối.

https://thuviensach.vn

- *Hệ thống theo chiều ngang* . Hệ thống quản lý xuyên qua các đơn vị trong các mảng như kế hoạch, kiểm soát, khen thưởng và ngân sách vốn.
- *Nguồn nhân lực theo chiều ngang* . Hoạt động nhân lực tạo thuận lợi cho sự hợp tác giữa các đơn vị, chẳng hạn như luân chuyển giữa các đơn vị, diễn đàn nhà quản lý và đào tạo.
- *Quy trình giải quyết xung đột theo chiều ngang* . Quy trình quản lý để giải quyết xung đột giữa các đơn vị.

Cấu trúc tổ chức và hệ thống tổ chức thường cùng theo cả chiều dọc và chiều ngang. Ví dụ, nhóm các đơn vị kinh doanh có thể được chia theo chiều dọc để giảm bớt tầm kiểm soát của lãnh đạo cao nhất hoặc có thể đóng vai trò chính yếu trong chiến lược theo chiều ngang, tùy thuộc vào việc các nhóm được quản lý như thế nào. Tương tự như vậy, hệ thống khen thưởng của tập đoàn có thể là theo chiều dọc hoàn toàn hoặc có những điều khoản khuyến khích sự hợp tác chéo giữa các đơn vị. Tôi sẽ tập trung vào khía cạnh theo chiều ngang của hoạt động tổ chức, nhìn nhận sự tương tác giữa các khía cạnh chiều dọc và chiều ngang. Vấn đề đặt ra bởi những khía cạnh theo chiều dọc của cấu trúc tổ chức và hệ thống trong các doanh nghiệp đa ngành đã là chủ đề của những nghiên cứu quan trọng. [5]

Không có một công cụ duy nhất nào có thể đủ để khuyến khích và tạo thuận lợi cho việc kết hợp giữa các đơn vị và đảm bảo rằng lợi ích từ mối tương quan là có thể đạt được. Thay vào đó, người ta cần phải có nhiều hoạt động củng cố lẫn nhau. Doanh nghiệp thành công với chiến lược theo chiều ngang thường có xu hướng triển khai tập hợp các hoạt động đồng thời để thu được lợi ích tối đa từ mối tương quan.

https://thuviensach.vn

Cấp quản lý tập đoàn cũng có vai trò mạnh mẽ trong việc tăng cường tổ chức theo chiều ngang thông qua hành vi của họ, theo phương thức làm ăn khớp với mục tiêu của cả tập đoàn và lựa chọn hình thức tham gia vào các hoạt động kinh doanh mới. Sau khi trình bày về việc sử dụng tổ chức theo chiều ngang trong việc đạt được mối tương quan, tôi sẽ quay lại vai trò của lãnh đạo cấp cao nhất.

<-> Cấu trúc theo chiều ngang

Cấu trúc này nói về những thực thể tổ chức tạm thời hoặc bền vững, xuyên qua ranh giới giữa các đơn vị, bổ sung cho cấu trúc của đơn vị kinh doanh. Có nhiều loại hình của những thực thể này, chúng không đồng thời loại trừ nhau và có thể được ứng dụng để tạo thuận lợi cho mối tương quan.

GOM NHÓM CÁC ĐƠN VỊ KINH DOANH

Có lẽ hình thức thường thấy nhất của cấu trúc theo chiều ngang là nhóm hoặc khối, trong đó nhiều đơn vị kinh doanh báo cáo cho một uỷ viên ban quản trị. Nhiều cấu trúc nhóm và khối được tạo ra ban đầu là để giảm bớt số lượng cá nhân mà nhà quản lý chịu trách nhiệm, hoặc để đào tạo và đánh giá những nhà quản lý khi điều hành sự đa dạng hóa, làm bàn đạp để tham gia điều hành ở cấp độ tập đoàn. Nhóm và khối đã có vai trò quan trọng trong tổ chức theo chiều dọc.

Tuy nhiên, người quản lý nhóm và khối có xu hướng đóng vai trò tương đối thụ động trong việc xây dựng chiến lược. Họ xem xét và phê duyệt những chiến lược của đơn vị, đào tạo những nhà quản lý của đơn vị chứ không khởi xướng ra chiến lược. Mặc dù vậy họ vẫn mang tính quyết định sống còn đối với việc xác định, theo đuổi và

https://thuviensach.vn

quản lý mối tương quan, miễn là ranh giới của nhóm và khối là phù hợp và vai trò của họ được xây dựng một cách tương xứng.

Việc gom các đơn vị kinh doanh thành nhóm hoặc khối (grouping business units) cần phản ánh được những mối tương quan có tầm quan trọng chiến lược. Tuy nhiên, ranh giới của các nhóm và khối thường khó xác định, bởi vì có nhiều cơ cấu của mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh. Ví dụ, tại General Foods, một số đơn vị có những người mua và kênh phân phối dùng chung trong khi những nhóm đơn vị khác, trùng lắp với số này lại liên quan nhau với sản phẩm và công nghệ sản xuất (thực phẩm đông lạnh chẳng hạn). Mối tương quan thường không có tầm quan trọng như nhau cho tất cả các đơn vị có liên quan, làm cho việc chọn lọc cơ sở để gom nhóm trở nên khó khăn hơn.

Như vậy gom nhóm các đơn vị kinh doanh không thể là một việc có thể thực hiện chính xác tuyệt đối, nhưng nó có nguyên tắc rõ ràng. Nhóm (và khối) cần được xây dựng xung quanh những mối tương quan quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh, phát xuất từ một cái nhìn mang tính hệ thống cho mọi mối tương quan trong doanh nghiệp. Ví dụ, nếu như có tỷ lệ cao về chi phí hoặc những nguồn gốc quan trọng cho khác biệt hóa tồn tại trong việc định vị, quảng cáo và phân phối sản phẩm thì các nhóm nên được hình thành quanh mối tương quan thị trường. Cụ thể, trong một công ty bao bì cho hàng tiêu dùng, sự gom nhóm theo người mua hoặc kênh phân phối sẽ là thích hợp hơn là gom nhóm xoay quanh công nghệ sản xuất. Ngược lại, trong một công ty công nghệ cao với chiến lược khác biệt hóa, người ta cần tập trung gom nhóm theo công nghệ bởi vì khai thác mối tương quan công nghệ sẽ là yếu tố cốt lõi cho lợi thế cạnh tranh. Những mối tương quan hữu hình thường là cơ sở ban đầu để gom nhóm, còn khi mối tương quan hữu hình này không đáng kể hoặc đã được sử dụng

https://thuviensach.vn

hết thì mối tương quan vô hình sẽ được sử dụng như nền tảng để thực hiện.

Các đơn vị cần được gom thành nhóm xung quanh những mối tương quan quan trọng chiến lược bởi vì gom nhóm có lẽ là công cụ mạnh mẽ nhất để tập trung chú ý vào và tăng cường mối tương quan, nếu các nhóm được quản lý phù hợp. Khi mọi đơn vị kinh doanh báo cáo cho duy nhất một ủy viên quản trị nhóm (hoặc khối), thì sự điều phối, quản lý những hoạt động được chia sẻ, giải quyết tranh chấp, chuyển giao bí quyết, đặt ra các mục tiêu thích hợp và khen thưởng sẽ có thuận lợi hơn nhiều.

Nguyên tắc gom nhóm các đơn vị kinh doanh xoay quanh những mối tương quan quan trọng không có nghĩa là tất cả các nhóm trong một doanh nghiệp đa ngành đều phải dựa trên một loại mối tương quan. Các nhóm không cần và không nên được hình thành trên cơ sở thị trường, cơ sở sản xuất hoặc cơ sở công nghệ, mặc dù doanh nghiệp đôi khi có xu hướng sử dụng cùng một loại hình cho tất cả các đơn vị kinh doanh. Nếu như không có một loại hình mối tương quan nào nổi trội trên toàn doanh nghiệp thì những nhóm cần được xây dựng trên những loại hình mối tương quan khác biệt nhau.

Sức ảnh hưởng của mối tương quan giữa các đơn vị đối với nhóm sẽ khác nhau, tùy theo tập hợp các đơn vị của doanh nghiệp. Một số nhóm có thể có các đơn vị với những mối tương quan mạnh, trong khi nhóm khác sẽ ít hơn. Hơn thế nữa, trong cùng một nhóm thì sự xuất hiện của mối tương quan cũng mang tính quan trọng khác nhau cho những đơn vị. Những đơn vị nhận được ít lợi ích khi tham gia nhóm sẽ được quản lý theo cách khác vì họ sẽ có xu hướng chọn lựa các chiến lược mâu thuẫn với với việc tăng cường sức mạnh cho mối tương quan trong nhóm. Như vậy quản lý mối tương quan luôn là một

https://thuviensach.vn

quy trình làm cân bằng lợi thế cạnh tranh tổng thể so với những chi phí bỏ ra, sử dụng các công cụ như trình bày trong Chương 9.

VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN LÝ NHÓM (GROUP EXECUTIVE) [6]

Trong quá khứ, vai trò của nhiều nhà quản lý nhóm đôi khi mơ hồ và chưa rõ ràng để làm việc [7]. Những nhà quản lý đơn vị thường là những nhà chiến lược (strategist) trong nhiều doanh nghiệp đa ngành, trong khi người quản lý nhóm lại là người đánh giá lại (reviewer). Kết quả là nhiều nhà quản lý nhóm cảm thấy họ thường nhận được nhiều phàn nàn mà lại ít khen ngợi về hiệu quả hoạt động của nhóm.

Nhiệm vụ quan trọng nhất của quản lý nhóm là xác định và đạt được mối tương quan cả bên trong và bên ngoài nhóm của mình. Trong một nhóm với những mối tương quan quan trọng, quản lý nhóm phải trở thành nhà chiến lược. Tuy vậy "chiến lược nhóm" thường mơ hồ trong nhiều doanh nghiệp đa ngành. Nhà quản lý nhóm có xu hướng thể hiện hành vi như người quản lý danh mục sản phẩm dịch vụ thu nhỏ, cân bằng nhu cầu về vốn giữa các đơn vị kinh doanh. Khi có mối tương quan, khái niệm này về vai trò của quản lý nhóm trở nên không còn đúng nữa. Chiến lược nhóm cần vượt qua sự tổng hợp các chiến lược từ các đơn vị độc lập, bao gồm cả chiến lược theo chiều ngang bao hàm các đơn vị đó. Như vậy chiến lược nhóm không phải dùng để thay thế nhu cầu có chiến lược của các đơn vị, mà là để tích hợp lại các chiến lược đó.

Để đạt được mối tương quan, nhà quản lý nhóm cần phải có quyền lực cao nhất để có thể điều chỉnh được chiến lược của các đơn vị kinh doanh. Hơn thế, quản lý nhóm phải sẵn sàng khởi động chiến lược theo chiều ngang cũng như phản hồi những đề xuất từ các đơn vị kinh doanh. Vì những lý do đã trình bày trên đây, các đơn vị hoạt động độc

https://thuviensach.vn

lập sẽ hiếm khi đề xuất những chiến lược cần thiết để thu được lợi ích từ mối tương quan hoặc chịu rủi ro dàn xếp để cho cả nhóm có lợi ích. Trong vai trò của nhà chiến lược, quản lý nhóm sẽ đòi hỏi quyền được xác định và phân tích mối tương quan bên trong và bên ngoài nhóm, và phân tích các đối thủ cạnh tranh nhiều điểm. Vai trò của quản lý nhóm trong vị trí nhà chiến lược theo chiều ngang cần được tăng cường với những công cụ theo chiều ngang khác có thể hướng các cấp quản lý tại đơn vị theo mục tiêu lợi ích từ những mối tương quan. Tập trung quyền hạn từng phần vào những hoạt động giá trị chủ chốt, kiểm soát mọi khâu trong quy trình khen thưởng và tham gia vào tuyển dụng đều giúp tăng cường khả năng xây dựng chiến lược theo chiều ngang cho các nhà quản lý nhóm. [8]

TẬP QUYỀN CỤC BỘ (Partial centralization)

Đây là một hình thức khác của cấu trúc theo chiều ngang, có thể thích hợp để tập trung kiểm soát những hoạt động giá trị do tầm quan trọng của mối tương quan, trong khi đó vẫn duy trì được trách nhiệm về lợi nhuận của các đơn vị kinh doanh. Những hoạt động giá trị được tập trung quản lý đôi khi sẽ phục vụ cho nhiều nhóm.

Tập quyền cục bộ thì tương đối phổ biến trong các hoạt động như thu mua, bán hàng và hệ thống logistics. Ví dụ tại General Foods, sản xuất, thu mua và logistics được tập trung kiểm soát thông qua nhiều nhóm, trong khi phát triển sản phẩm và marketing được báo cáo trực tiếp cho nhà quản lý đơn vị. McGraw-Hill có một hệ thống thực hiện các đơn hàng được chia sẻ dùng để phục vụ cho đơn vị sách, tạp chí và những đơn vị khác; trong khi Castle và Coke lại có hệ thống marketing và phân phối được chia sẻ dùng cho nhiều loại thực phẩm.

Để thành công trong phân quyền cục bộ, người ta phải tạo ra một cấu trúc và chế độ khen thưởng thích hợp cho các đơn vị, để họ tự

https://thuviensach.vn

quản lý những hoạt động của mình hoặc chuyển giao một hoạt động sang cho nhà quản lý để được điều phối với những đơn vị khác có liên quan. Sự thành công cũng đòi hỏi mọi đơn vị liên quan phải nhận thức được rằng mối tương quan là có giá trị đối với doanh nghiệp, cũng như sự tạo lập những cơ chế điều phối chính thức hoặc không chính thức giữa những hoạt động được tập trung kiểm soát và giữa các đơn vị. Lợi ích sẽ xuất hiện khi các đơn vị cùng nhau lập kế hoạch cho các hoạt động có liên quan và những liên hệ đều đặn giữa các nhà quản lý đơn vị.

NHỮNG CƠ CHẾ TỔ CHỨC KHÁC "XUYÊN QUA" CÁC ĐƠN VỊ KINH DOANH

Gom nhóm các đơn vị và tập quyền cục bộ cho các hoạt động giá trị là hình thức mạnh mẽ nhất của động lực mang tính tổ chức để đạt được mối tương quan. Cấu trúc nhóm nên được thiết kế sao cho có thể nắm bắt được những mối tương quan quan trọng nhất. Tuy nhiên, nó có thể không bao hàm tất cả các mối tương quan, bởi vì mối tương quan thứ cấp có thể tồn tại bên ngoài nhóm và cũng tăng cường cho lợi thế cạnh tranh. Theo đó, cơ chế tạm thời hoặc lâu dài cho các đơn vị tạo điều kiện để nắm bắt những mối tương quan mà chưa thu được từ cấu trúc tổ chức sơ cấp là phần rất quan trọng đối với cấu trúc theo chiều ngang. Những cơ chế này không chỉ có thể sử dụng để khởi tạo và triển khai những dự án cho mối tương quan, mà còn có thể chỉ dẫn cho các nhà quản lý về tầm quan trọng của các mối tương quan đó. [9]

Một số công cụ tổ chức quan trọng nhất cho cơ chế này thường là:

https://thuviensach.vn

1. *Ủy ban tập trung vào thị trường* . Khi doanh nghiệp được tổ chức theo kiểu xoay quanh sản phẩm hoặc công nghệ, thường sẽ có những mối tương quan thứ cấp đáng chú ý đối với thị trường. Ví dụ, McGraw-Hill đã xây dựng tổ chức sơ cấp quanh những hình thức sản phẩm như sách, tạp chí và cơ sở dữ liệu. Tuy nhiên, vẫn có nhiều thị trường như dịch vụ xây dựng, tài chính, theo đó là các đơn vị kinh doanh sản phẩm bán cho các thị trường này. McGraw-Hill có thể khai thác những mối tương quan nếu họ tấn công các thị trường theo phương pháp được điều phối, trong khi khai thác mối tương quan quanh sản phẩm với cấu trúc tổ chức sơ cấp của mình.

Doanh nghiệp có thể đạt được mối tương quan thị trường thông qua một ủy ban tập trung vào thị trường (market focus committee). Để thành lập ủy ban này, doanh nghiệp cần xác định những thị trường trọng tâm nơi mà các mối tương quan tiềm năng có thể tồn tại, sau đó thành lập một bộ phận quản lý chịu trách nhiệm giám sát những nỗ lực của doanh nghiệp trong các thị trường đó. Một ủy ban thường trực sẽ bao gồm những nhà quản lý cao cấp của các đơn vị, giám sát những nghiên cứu thị trường, xác định và lập kế hoạch cho

https://thuviensach.vn

việc đạt được những mối tương quan trong những khu vực sản phẩm hiện có, xác định khoảng cách cần được thu ngắn lại để tăng cường vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Nhân lực cần được rút ra để thực hiện các phân tích cần thiết. Những dự án cụ thể cho mối tương quan sau đó sẽ được chỉ định cho các nhà quản lý chịu trách nhiệm với những đơn vị kinh doanh liên quan. Mặc dù thành lập ủy ban có thể tốn thời gian, nhưng nếu không có nó thì lợi thế cạnh tranh có thể bị đánh mất khi các đối thủ có thể tổ chức để đạt được mối tương quan. Ngoài ra, ủy ban tập trung vào thị trường cũng có thể được xem là bước tạm thời để chuyển đổi từ tổ chức trên cơ sở sản phẩm hoặc công nghệ sang tổ chức trên cơ sở thị trường trong một doanh nghiệp đa ngành, nếu như mối tương quan thị trường trở nên quan trọng có tính chiến lược. Tuy thế, nếu doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi này, họ cũng nên xây dựng cơ chế tổ chức khác nhằm củng cố những mối tương quan sản xuất hoặc công nghệ hiện có.

2. *Những ủy ban cho mối tương quan công nghệ, kênh phân phối và những mối tương quan khác* . Ủy ban thường trực hoặc những nhóm công tác liên quan đến nhiều đơn vị kinh doanh có thể được hình thành

https://thuviensach.vn

xung quanh những mối tương quan khác trong sản phẩm, sản xuất, thu mua, công nghệ, kênh phân phối được chia sẻ, hệ thống logistics và hệ thống quản lý đơn hàng. Chức năng và nguyên tắc của chúng cũng tương tự, như ủy ban tập trung vào thị trường. Một nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm cần chịu trách nhiệm chung cho các nỗ lực trên; đồng thời liên tục xem xét đánh giá xem những nỗ lực đó đã được thực hiện đầy đủ hay chưa.

3. *Những đội công tác tạm thời (temporary task forces)* . Trong khi những mối tương quan quan trọng xuyên qua cấu trúc tổ chức sơ cấp đòi hỏi phải có ủy ban thường trực, một số mối tương quan khác có thể được khai thác hiệu quả nhất thông qua đội công tác tạm thời. Đây là một cơ chế thường gặp để đạt được sự chuyển giao bí quyết liên quan đến những mối tương quan vô hình. Thêm vào đó, đội công tác tạm thời có thể là công cụ để nghiên cứu mối tương quan, đề xuất những phương pháp để có thể đạt được chúng.

Đội công tác tạm thời có thể cho thấy nhiều loại hình của mối tương quan. Ví dụ, General Motors xây dựng các trung tâm dự án để quản lý những dự án mấu chốt xuyên suốt qua nhiều đơn vị kinh doanh. Các nhân viên

https://thuviensach.vn

hoàn toàn được tách rời khỏi những đơn vị tổ chức hiện có để tham gia vào những dự án này trong nhiều năm. Một ví dụ khác là Sears, doanh nghiệp này sử dụng nhóm để nghiên cứu các mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh và theo đuổi chúng trong các dịch vụ tài chính.

NHỮNG NGƯỜI KIỂM SOÁT MỐI TƯƠNG QUAN Ở CẤP ĐỘ NHÓM HOẶC TẬP ĐOÀN

Công cụ mang tính cấu trúc sau cùng mà tôi trình bày để tạo thuận lợi cho mối tương quan là việc chỉ định những nhà quản lý ở cấp nhóm, khối hoặc tập đoàn, hoạt động như những người kiểm soát mối tương quan. Những nhân viên cũng có thể chịu trách nhiệm để xác định những mối tương quan chính trong phạm vi của họ, sau đó làm việc với các đơn vị liên quan khác để đạt được mối tương quan đó. Ví dụ, một nhân viên marketing có thể điều phối hoạt động thu mua cho quảng cáo, nhằm tối đa hóa năng lực đàm phán, hoặc điều phối những kế hoạch với những kênh phân phối được chia sẻ. Nhân viên cũng có thể hỗ trợ công tác quản lý cho những cơ chế khác để khai thác mối tương

https://thuviensach.vn

quan như các ủy ban và nhóm công tác của nhà quản lý đơn vị.

QUẢN LÝ NHỮNG TỔ CHỨC XUYÊN SUỐT CÁC ĐƠN VỊ

Tổ chức xuyên qua các đơn vị là khó để quản lý, nhất là tại các doanh nghiệp Hoa Kỳ. Bởi vì nguyên tắc của sự tự quản được ăn sâu vào tập quán và các ủy ban thường được người ta cho rằng "phí thời gian" chứ không phải là một bộ phận không thể thiếu cho chức năng quản lý. Do đó, nếu có thể làm được, cần phải tạo lập ra tổ chức xuyên qua các đơn vị một cách cẩn thận.

Tổ chức xuyên suốt các đơn vị (cross-business unit organization) báo cáo cho nhà quản lý cao cấp để tạo ra những ảnh hưởng cần có trong doanh nghiệp và đảm bảo rằng những nỗ lực vẫn tập trung vào những vấn đề trọng tâm. Tổ chức này cần được lãnh đạo bởi nhà quản lý đáng tin cậy, không bị ràng buộc với thiểu số các quan điểm và chịu trách nhiệm cho kết quả sau cùng. Ban lãnh đạo cần chỉ định những người quản lý từ các đơn vị chịu ảnh hưởng tham gia vào tổ chức xuyên qua các đơn vị để cho các chương trình đạt được mối tương quan có thể triển khai. Những đại diện của tổ chức này

https://thuviensach.vn

cần đủ kinh nghiệm để tác động được đến hoạt động của các đơn vị. Sau cùng, tổ chức đó cần được hỗ trợ với những loại hình tổ chức theo chiều ngang khác.

<-> Những hệ thống theo chiều ngang

Khía cạnh thứ hai của tổ chức theo chiều ngang là hệ thống – hệ thống quản lý giúp tăng cường điều phối và liên kết giữa các đơn vị kinh doanh. Trong khi nhiều hệ thống quản lý có những yếu tố mạnh theo chiều dọc, chúng vẫn có thể được xây dựng để hỗ trợ cho việc đạt được mối tương quan. Nhiều loại hệ thống rất quan trọng đối với việc đạt được mối tương quan.

Lập kế hoạch chiến lược theo chiều ngang . Nhiều doanh nghiệp đa ngành ứng dụng hệ thống lập kế hoạch theo chiều dọc, trong đó những đơn vị lập kế hoạch chiến lược và trình lên cấp lãnh đạo cao nhất để được phê duyệt. Tuy nhiên, những công cụ theo chiều ngang cũng cần được đặt vào quy trình lập kế hoạch theo chiều dọc này để giúp cho công việc thực sự có ý nghĩa hơn.

https://thuviensach.vn

Có nhiều phương pháp khả thi để đem các khía cạnh theo chiều ngang vào trong các kế hoạch chiến lược. Thứ nhất, phòng kế hoạch của tập đoàn chịu trách nhiệm xác định các mối tương quan và khởi tạo những bước đầu tiên để khai thác chúng. Tiếp theo, nhà quản lý nhóm hoặc khối có thể gánh vác trách nhiệm cho chiến lược theo chiều ngang và những nội dung mà trong đó kế hoạch của nhóm cần tập trung vào mối tương quan. Thứ ba, người ta có thể thêm vào mục "mối tương quan" cho các kế hoạch của đơn vị kinh doanh. Mỗi đơn vị yêu cầu phải xác định được những mối tương quan quan trọng mà họ có với những đơn vị khác trong và ngoài nhóm, và phát triển kế hoạch hành động để khai thác chúng. Phương pháp sau cùng là những kế hoạch riêng biệt nhưng phối hợp nhau từ các đơn vị liên quan đến mối tương quan quan trọng.

NEC Corporation đã chọn phương pháp sau cùng này, và triển khai hai hệ thống lập kế hoạch. Ngoài hệ thống lập kế hoạch của đơn vị như thường thấy, họ còn xác lập hệ thống Kế hoạch Kinh doanh của Tập đoàn (CBP) trong đó những kế hoạch chiến lược riêng biệt được chuẩn bị cho những đầu tư hoặc chương trình mấu chốt xuyên qua các đơn vị kinh doanh. Hệ thống này đòi hỏi

https://thuviensach.vn

các nhà quản lý đơn vị phải đáp ứng và thống nhất với kế hoạch chiến lược trên dài hạn.

Những phương pháp khác nhau để thêm vào các công cụ theo chiều ngang cho kế hoạch là không đồng thời loại trừ nhau. Thông thường, người ta theo đuổi nhiều phương pháp cùng lúc. Tối thiểu cũng phải có cơ chế lập kế hoạch theo chiều ngang ở cả cấp độ nhóm lẫn tập đoàn, bởi vì những vấn đề chiến lược theo chiều ngang ở các cấp độ này là khác biệt nhau. Không có đơn vị kinh doanh nào có thể xác định tất cả các mối tương quan hoặc tự mình phát triển kế hoạch để đạt được những mối tương quan đó.

Quy trình theo chiều ngang . Những mối tương quan được tạo thuận lợi với sự tồn tại của các quy trình điều phối các hoạt động giữa những đơn vị kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp đã có chính sách giá chuyển giao trong nội bộ, và những chính sách quản lý nội bộ trước các nghiệp vụ thu mua từ bên ngoài. Tuy nhiên, vài doanh nghiệp chỉ có chỉ dẫn cho các vấn đề lợi nhuận và chi phí chia sẻ trong các dự án cùng tham gia từ các đơn vị, hoặc quy trình phân phối nguồn vốn cho các dự án này. Với các chỉ dẫn này, việc theo đuổi mối tương

https://thuviensach.vn

quan sẽ liên quan đến những xáo trộn về hành chính và các cuộc đàm phán dai dẳng.

Giá chuyển nhượng và quy tắc thu mua thường phản ánh hiểu biết sai lầm về những mối tương quan. Những quy tắc đơn giản cho giá chuyển nhượng trong doanh nghiệp, dựa trên giá thị trường, sẽ chỉ xem đơn vị kinh doanh như một thực thể độc lập, không liên quan chặt chẽ với những đơn vị khác. Nó phủ nhận lập luận về mối tương quan, trong khi mối tương quan lại mang hàm ý rằng giá chuyển nhượng và những vấn đề khác cần được sử dụng để tăng cường vị thế của toàn doanh nghiệp chứ không phải tăng hiệu quả tài chính của một đơn vị [10]. Ví dụ, Perkin-Elmer có hệ thống với đơn vị bán hàng bán với giá thị trường, còn đơn vị mua được mua với mức chi phí. Điều này giúp khuyến khích kinh doanh cho cả hai bên, riêng đơn vị mua sẽ đặt giá dựa trên chi phí thực tế của toàn doanh nghiệp [11]. Những mục tiêu của đơn vị cũng cần được điều chỉnh để làm cho phù hợp với nguyên tắc chuyển nhượng trong nội bộ. Ví dụ, những đơn vị chuyển nhượng nội bộ với mức giá ngang bằng chi phí sẽ không nên chịu thêm trách nhiệm về mục tiêu lợi nhuận. Những doanh nghiệp thành công với mối tương quan đều cho rằng công tác

https://thuviensach.vn

thu mua trong nội bộ là đúng đắn, và những đơn vị cung cấp cho đơn vị khác cũng xem đây là khách hàng quan trọng nhất của mình. Những cấp quản lý cao nhất trong doanh nghiệp cần làm rõ điều này trong cả tập đoàn và không khen thưởng cho những đơn vị nào chỉ xem các đơn vị ngang cấp là khách hàng bình thường.

Khen thưởng theo chiều ngang . Hệ thống khen thưởng cần nhận ra rằng doanh nghiệp có thể thu lợi được từ mối tương quan và nên khen thưởng những đơn vị và quản lý nhóm khi họ đạt được mối tương quan thay vì khuyến khích họ chỉ tập trung vào kết quả của từng đơn vị. Người ta cũng cần phải loại bỏ những thành kiến trong khi đánh giá để khen thưởng cho những hoạt động đầu tư ra bên ngoài hoặc đầu tư đơn lẻ thay vì hành động cùng với những đơn vị ngang cấp khác. Nếu doanh nghiệp có những mối tương quan quan trọng, hệ thống khen thưởng cần khuyến khích những đơn vị hoặc cấp quản lý trong phạm vi kết quả của nhóm hoặc của cả tập đoàn cũng như theo kết quả của đơn vị. Trong hầu hết các doanh nghiệp mà tôi đã khảo sát và nhận thấy họ thành công khi đạt được mối tương quan, những chương trình khen thưởng đều tập

https://thuviensach.vn

trung vào hiệu quả hoạt động của nhóm hoặc của cả tập đoàn. Những doanh nghiệp này cho thấy nhà quản lý đơn vị không nhất thiết phải được khen chỉ từ kết quả của đơn vị, họ sẽ được khuyến khích cao hơn nếu có kết quả của nhóm và cả tập đoàn. Hoạt động quản lý tại đơn vị có thể và cần trở thành một phần trong đội ngũ quản lý của tập đoàn thông qua một cơ chế cởi mở hơn về khen thưởng [12]. Đo lường kết quả hoạt động cần khác nhau tùy theo mỗi đơn vị. Những cấp quản lý bậc cao cần nhận trách nhiệm thuyết phục các nhà quản lý tại đơn vị rằng mục tiêu của mỗi đơn vị được xác lập theo cách hợp lý và sự đóng góp cần có của các đơn vị đó cho toàn tập đoàn thông qua mối tương quan, qua đó phản ánh mục tiêu của toàn doanh nghiệp.

Khen thưởng cũng cần những công cụ mang tính chủ quan, đóng góp của đơn vị cho doanh nghiệp thường không thể được lượng hóa chính xác. Nhà quản lý cấp độ nhóm và tập đoàn cần chuẩn bị để đánh giá được sự đóng góp của đơn vị cho chiến lược của nhóm và tập đoàn. Nếu như doanh nghiệp không muốn có sự khen thưởng theo chủ quan, nhà lãnh đạo cao nhất cần trao đổi với nhóm và các đơn vị kinh doanh về tính công

https://thuviensach.vn

bằng khi khen thưởng cho sự đóng góp vào tổng thể doanh nghiệp. [13]

<-> Hoạt động nhân sự theo chiều ngang

Khía cạnh thứ ba của tổ chức theo chiều ngang là những chính sách nguồn nhân lực. Đây là những chính sách liên quan đến tuyển dụng, đào tạo và quản lý nguồn nhân lực nhằm tạo thuận lợi cho sự hợp tác xuyên suốt các đơn vị, cũng như cho những mối tương quan giữa chúng và chức năng tập quyền. Cũng như với hệ thống theo chiều ngang, chính sách nguồn nhân lực theo chiều ngang cần được áp dụng trên toàn doanh nghiệp hoặc những phần có mối tương quan quan trọng nhất trong doanh nghiệp đó.

Luân chuyển cán bộ trong các đơn vị kinh doanh . Việc này tạo thuận lợi cho sự đạt được mối tương quan theo nhiều cách. Nó giúp giảm bớt những khác biệt về văn hóa và quy trình giữa các đơn vị kinh doanh, tạo quan hệ cá nhân để các dự án phối hợp được dễ dàng hơn, huấn luyện các nhà quản lý về những cơ hội khai thác mối tương quan, và phát triển sự định dạng tập đoàn (hoặc nhóm) [14]. Mặc dù có thể có những chi phí

https://thuviensach.vn

cho đào tạo và luân chuyển nhưng lợi ích dài hạn là đáng kể không chỉ cho mối tương quan mà còn cho việc ngăn cản tính ỳ trong các đơn vị. Những doanh nghiệp như Dupont, General Electric và Citicorp đã có các chương trình luân chuyển tạo thuận lợi cho mối tương quan.

Những vai trò của toàn doanh nghiệp trong công tác đào tạo và tuyển dụng . Vai trò của tập đoàn (hoặc nhóm các đơn vị) trong đào tạo và tuyển dụng có thể giúp xây dựng được sự đồng nhất trong tổng thể doanh nghiệp và nhận thức được lợi ích chung. Định hướng tập đoàn và các chương trình đào tạo có thể hướng dẫn các nhà quản lý hiểu biết thêm về những đơn vị khác, khuyến khích quan hệ cá nhân để kết hợp hoạt động. Những chương trình làm các nhà quản lý tại các đơn vị riêng biệt có thể sát cánh với nhau có thể có chức năng đào tạo, hơn nữa còn có thể phát triển sự hiểu biết và khuyến khích quan hệ cá nhân. Nhưng vai trò này của tập đoàn trong việc định hướng và đào tạo không hề làm giảm bớt khả năng của đơn vị trong công tác tuyển dụng những cá nhân phù hợp với nhu cầu riêng của đơn vị.

https://thuviensach.vn

Thăng tiến từ trong nội bộ . Điều này có xu hướng làm tăng cường cho triển vọng của doanh nghiệp, giúp các nhà quản lý có tầm hiểu biết rộng hơn. Cả hai đều tạo thuận lợi cho mối tương quan. Những cấp quản lý từ nội bộ không những có xu hướng đồng cảm với doanh nghiệp mà họ còn có thể phát triển mạng lưới mối quan hệ cá nhân trong nội bộ nhằm tạo điều kiện cho sự phối hợp. Thăng tiến từ ngay bên trong nội bộ (không nhất thiết phải trong cùng một đơn vị kinh doanh) có thể mang tầm quan trọng đáng kể đối với những doanh nghiệp có mối tương quan.

Hội họp và diễn đàn giữa các đơn vị kinh doanh . Những cuộc họp được chuẩn bị chu đáo làm cho các nhà quản lý tại đơn vị được gần gũi nhau hơn có thể tạo thuận lợi cho việc nhận ra và khai thác được mối tương quan. Sẽ đặc biệt hiệu quả khi trong các cuộc họp, các nhà quản lý cùng nhau trình bày về viễn cảnh của hoạt động kinh doanh, khuyến khích thảo luận nhóm về các vấn đề liên quan đến nhiều đơn vị.

https://thuviensach.vn

Đào tạo về những khái niệm mối tương quan . Những nhà quản lý chủ chốt hiểu được lập luận chiến lược về mối tương quan và có hệ thống ngôn ngữ để thảo luận, có khung mẫu phân tích để nhận biết mối tương quan trong hoạt động của chính mình là điều vô cùng quan trọng. Hoạt động đào tạo này có thể là một phần trong chương trình phát triển công tác quản lý, những hội nghị toàn công ty và những diễn đàn khác. Các nhà quản lý cấp cao thường hiểu rõ về mối tương quan, trong khi đó các quản lý cấp trung thường chưa nắm bắt được đầy đủ và những thay đổi trong hành vi của họ có thể làm cho việc đạt được mối tương quan thành công, hoặc thất bại.

<-> Quy trình giải quyết xung đột theo chiều ngang

Khía cạnh thứ tư của tổ chức theo chiều ngang là quản lý quy trình giải quyết xung đột giữa các đơn vị. Mọi cấu trúc tổ chức thành công đều kết hợp giữa cấu trúc chính thức với những hệ thống các quy trình mà các nhà quản lý tương tác nhau qua đó.

Đạt được mối tương quan thường liên quan đến sự chia sẻ quyền lực, nhu cầu điều phối và những đánh giá

https://thuviensach.vn

kết quả hoạt động mang tính chủ quan. Theo đó, quy trình giải quyết xung đột giữa các đơn vị mang tầm quan trọng có tính sống còn. Bản thân quy trình này là rất khác nhau tùy theo từng doanh nghiệp, mặc dù các nhà quản lý cấp cao thường đóng vai trò quan trọng khi xác lập tinh thần chung cho các đơn vị tương tác lẫn nhau, hành động như người phân xử "chung thẩm" cho mọi tranh chấp. Điều quan trọng không phải là mô hình của quy trình trong doanh nghiệp, mà là sự tồn tại của quy trình do nhà quản lý cấp nhóm, khối hoặc doanh nghiệp điều khiển, và được đánh giá là công bằng.

<-> Vai trò tập đoàn trong việc tạo thuận lợi cho mối tương quan

Phương pháp triển khai mối tương quan từ dưới đi lên (bottom-up) thường hiếm khi thành công. Những CEO có ảnh hưởng mạnh đến việc đạt được mối tương quan thông qua hành vi của họ, và những cấp quản lý ở đơn vị cũng vậy. Có nhiều cơ hội để các nhà quản lý cao cấp xác định được mục đích lớn của tập đoàn, nhấn mạnh tầm quan trọng của mối tương quan và loại bỏ những hành vi thiển cận của nhà quản lý đơn vị, nhóm

https://thuviensach.vn

hoặc khối. Tập hợp vững vàng các giá trị của toàn doanh nghiệp và tính đồng nhất trên tổng thể là mối liên kết quan trọng trong việc làm giảm thiểu những hoài nghi chán nản về các ủy ban, các công tác giải quyết xung đột và những nội dung liên quan khác.

Một phương pháp quan trọng để tăng cường mối tương quan là thông qua việc thống nhất một chủ đề trong hoạt động kinh doanh. Chủ đề kinh doanh ở cấp độ tập đoàn, khối và nhóm được thống nhất và nhấn mạnh đến mối tương quan có thể là một công cụ hữu ích để khuyến khích các nhà quản lý tìm kiếm và triển khai các mối tương quan đó. Các nhà quản lý cấp cao thường xuyên nhấn mạnh điều này tại mọi cấp độ trong doanh nghiệp, theo cách công khai và ngụ ý. Ví dụ, NEC đã có chủ đề "C&C" (computer & communication: máy tính và giao tiếp) trong đó lấy sự hội tụ của điện tử và công nghệ giao tiếp vào trong hệ thống C&C tích hợp làm biểu tượng. Để làm cho mọi thành viên tay trong tay cùng tiến bước dưới một ngọn cờ, ban lãnh đạo cao nhất cần thường xuyên động viên nhắc nhở điều này trong các diễn văn, báo cáo hàng năm và những buổi thảo luận nội bộ. Các cấp quản lý của NEC đều nhận biết được chủ đề chính của hoạt

https://thuviensach.vn

động kinh doanh và họ giúp tăng cường cho công cuộc tìm kiếm mối tương quan giữa các đơn vị.

Những mối tương quan cũng có thể được thuận lợi hơn nếu tính đồng nhất của doanh nghiệp được thể hiện rõ trong logo, dấu hiệu và các dụng cụ văn phòng của các đơn vị. Điều này không có nghĩa là từ bỏ những thương hiệu có giá trị của đơn vị mà khiến người ta hiểu rằng: cần phải phát triển tính đồng nhất của doanh nghiệp lẫn đơn vị kinh doanh, từ bên trong và cả bên ngoài doanh nghiệp.

<-> Mối tương quan và phương thức đa dạng hóa

Việc đạt được mối tương quan sẽ thuận lợi hơn khi phát triển những hoạt động kinh doanh từ trong nội bộ, hơn là mua lại những hoạt động từ bên ngoài. Việc phát triển từ nội bộ thường dựa trên cơ sở của mối tương quan, và những đơn vị cơ hữu có chiến lược nhất quán với các bộ phận khác của toàn doanh nghiệp. Mặt khác, việc mua lại công ty khác đòi hỏi những tổ chức tách biệt phải cùng nhau củng cố cho mối tương quan, việc này cũng tạo ra sự chênh lệch và như vậy cần phải dàn xếp lại các chiến lược để có thể theo đuổi những cơ hội

https://thuviensach.vn

cho mối tương quan [15]. Những doanh nghiệp như IBM, Kodak, GE, DuPont và P&G đã có truyền thống tạo ra những hoạt động kinh doanh từ trong nội bộ và thành công khi khai thác những mối tương quan.

Tuy thế, những khó khăn để đạt được mối tương quan khi mua lại công ty khác không có nghĩa là doanh nghiệp đừng nên mua lại. Ngược lại, người ta cần hiểu rằng phải tiến hành những kiểm tra nghiêm túc để chọn lựa giữa việc mua lại và việc tự phát triển từ trong nội bộ. Sự lựa chọn để mua lại cần phản ánh được những khó khăn tăng thêm cho việc đạt được mối tương quan với công ty được mua. Nhiều doanh nghiệp đã mua lại công ty khác để tối thiểu hóa những tổn thất trong quá trình bắt đầu hoạt động và nhanh chóng có lợi nhuận, mà bỏ qua những mối tương quan quan trọng đối với chiến lược dài hạn của cả doanh nghiệp trong quá trình vận hành.

Nếu nhận thấy việc mua lại công ty khác là phương pháp tốt nhất để xâm nhập vào một hoạt động kinh doanh mới mẻ, người ta không thể bỏ qua những vấn đề chiến lược theo chiều ngang. Nếu như công ty được mua lại hoạt động trong lĩnh vực có liên quan, doanh nghiệp cần xem xét khả năng tích hợp công ty đó theo

https://thuviensach.vn

cách thức nào đó để có thể đạt được mối tương quan. Nhiều doanh nghiệp đi mua lại công ty khác đã cam kết rằng sẽ không có mối tương quan khi hoàn toàn dành quyền tự quản lý cho công ty được mua lại đó. Ví dụ, khi Transamerica mua lại công ty Fred S. James – một công ty môi giới bảo hiểm – Transamerica cam kết rằng James sẽ hoạt động độc lập và báo cáo trực tiếp cho Tổng giám đốc điều hành thay vì phải thông qua lãnh đạo nhóm bảo hiểm của Transamerica. Việc mua lại James cũng có nghĩa là sở hữu được khả năng lớn để đạt được mối tương quan, nhưng thực tế thì điều này sẽ rất khó khăn cho Transamerica, ít nhất cũng là trong một khoảng thời gian.

Quản lý tổ chức theo chiều ngang

Đạt được mối tương quan thay đổi tùy vào sự biến đổi của việc hình thành nên một tập hợp của các hoạt động theo chiều ngang. Như nhiều doanh nghiệp đã nhận thấy, chỉ có cấu trúc tổ chức thì chưa đủ. Việc đơn thuần là gom nhóm những hoạt động kinh doanh có liên quan lại với nhau sẽ không thể đảm bảo cho việc khai

https://thuviensach.vn

thác mối tương quan. Cấu trúc cần được củng cố với những cấp quản lý nhóm hoặc khối, những người hiểu rõ vai trò của mình như là những nhà chiến lược theo chiều ngang, cũng như nắm vững hệ thống quản lý và các chính sách nhân sự phù hợp. Tập hợp những hoạt động theo chiều ngang không nhất thiết phải đồng nhất trong toàn doanh nghiệp, nhưng cần được điều chỉnh để thể hiện được cơ cấu của mối tương quan đang tồn tại. Một số đơn vị sẽ liên quan mật thiết hơn là các đơn vị khác, và như vậy sự cân bằng giữa tổ chức theo chiều dọc và tổ chức theo chiều ngang sẽ khác biệt nhau. Ban lãnh đạo cấp cao cũng cần củng cố thêm cho mối tương quan với việc gửi đi những thông điệp rõ ràng về tầm quan trọng của chúng, phát triển nét văn hóa khi nhận thấy sự hợp tác giữa các đơn vị kinh doanh.

Đạt được mối tương quan thường đòi hỏi phải sáng tạo ra những giá trị được chia sẻ trong doanh nghiệp. Nhà quản lý cần hiểu rằng cộng tác với các đơn vị khác là công tác quan trọng và sẽ được khen thưởng, còn những cấp quản lý cao nhất sẽ đối xử công bằng trong việc đo lường hiệu quả hoạt động của từng đơn vị có liên quan. Những mối tương quan triển khai trong doanh nghiệp sẽ hiếm khi mạnh mẽ hoặc bền vững nếu

https://thuviensach.vn

như chúng không dựa trên nền tảng của sự đồng tâm hiệp lực, và như vậy hình thành một cơ chế tổ chức theo chiều ngang xuyên suốt doanh nghiệp là điều cần thiết để có thể có thái độ cùng nhất trí này. Quy trình có thể mất thời gian, và người ta không thể mong đợi có kết quả chỉ với việc nhận biết được tiềm năng cho mối tương quan.

<-> Những minh họa đầy triển vọng

American Express cho thấy một minh chứng của chiến lược doanh nghiệp được xây dựng trên những mối tương quan. Doanh nghiệp này đã bắt đầu hoạt động như một công ty với nhiều dịch vụ tài chính phục vụ cho các khách hàng mạnh đang đi lên, cũng như cung cấp những dịch vụ chuyên dụng cho các công ty và định chế tài chính khác. Việc họ mua lại Shearson Loeb Rhoades là một bước quan trọng trong chiến lược, cũng tương tự như khi họ mua lại Firemans Fund. Có nhiều mối tương quan giữa các đơn vị trong American Express, Shearson và Firemans Fund cũng như nhiều hoạt động kinh doanh tiềm năng khác có thể giúp tăng thêm lợi thế cạnh tranh tổng thể cho American Express

https://thuviensach.vn

trong mảng dịch vụ tài chính. Tuy nhiên, American Express và Shearson có văn hóa khác biệt nhau, làm tăng thêm khó khăn khi muốn đạt được mối tương quan. Thêm vào đó là American Express đã có truyền thống hoạt động với những đơn vị kinh doanh tự quản.

Để đạt được mối tương quan, American Express đã triển khai nhiều công cụ theo chiều ngang. Chủ đề chính cho doanh nghiệp này là chiến lược cho các dịch vụ tài chính được điều phối, các cấp lãnh đạo cao nhất thường xuyên xác nhận và củng cố điều này. Ví dụ như đây là một phần trong báo cáo hàng năm của American Express:

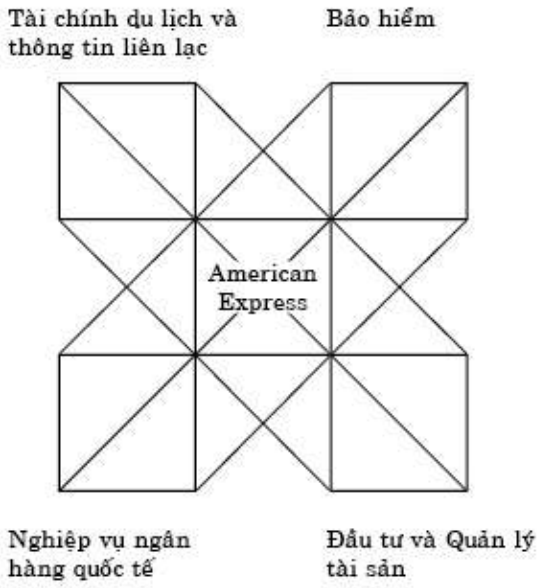
Vấn đề cốt lõi cho tương lai của Công ty là khả năng làm việc cho "một sự nghiệp chung", trong đó thành viên của các văn phòng tại các khối kinh doanh chủ chốt cần tương tác với nhau để kết hợp hiệu quả các sản phẩm, dịch vụ, kênh phân phối và kinh nghiệm, nhằm đáp ứng được nhu cầu đa dạng của khách hàng, gia tăng sự thuận lợi và hài lòng cho họ. Báo cáo năm trước đã minh họa bằng hình ảnh cho một khái niệm: logo của American Express nằm ở vị trí trung tâm giữa bốn

https://thuviensach.vn

mảng hoạt động kinh doanh riêng biệt nhưng có liên quan đến nhau (xem Hình 11-1)

Một ủy ban dịch vụ tài chính được thành lập với các nhà quản lý từ American Express và Shearson, chịu trách nhiệm phát triển chương trình tổng thể để tiếp cận thị trường tài chính. Cái tên Shearson được chuyển sang thành Shearson/American Express, tăng thêm tính đồng nhất của doanh nghiệp. Một nhóm điều phối được hình thành để quản lý vấn đề tài chính trong nhiều đơn vị khác. Sự thống nhất trong toàn doanh nghiệp được nhấn mạnh trong nhiều cuộc họp. American Express nhận thấy rằng mặc dù có sự khác biệt về văn hóa trong các đơn vị được mua lại và mục tiêu không phải và một nét văn hóa đồng nhất, nhưng từng bộ phận của văn hóa đơn vị có thể được "cấy ghép" một cách hữu ích tại những đơn vị khác.

https://thuviensach.vn



Hình 11-1. Logo của American Express

Các cấp quản lý cũng thỉnh thoảng phàn nàn về những lần họp hành lê thê không dứt, văn hóa và phong cách vẫn khác biệt đáng kể giữa các đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên, có nhiều tình huống cho thấy doanh nghiệp đã đạt được mối tương quan. Bán hàng "chéo" (cross selling) được triển khai hiệu quả, và các đơn vị đã cung cấp sản phẩm qua lại cho nhau. Những công ty mới được mua lại như Investors Diversified Services (IDS) và Ayco Corporation (tư vấn tài chính cá nhân) đang mở rộng thêm mối tương quan và tạo ra những mối tương quan mới. Nếu American Express tiếp tục có khả năng xác định và đạt được mối tương quan, họ có lẽ sẽ trở thành doanh nghiệp tài chính hàng đầu.

https://thuviensach.vn

NEC Corporation là một doanh nghiệp khác cũng có những tiến trình đáng kể trong việc đạt được mối tương quan. NEC cạnh tranh trong lĩnh vực bán dẫn, viễn thông, máy tính và điện gia dụng. Bốn mảng kinh doanh chính này liên kết nhau bởi nhiều mối tương quan về người mua, kênh phân phối, công nghệ, thu mua và quy trình sản xuất. NEC đã rõ ràng có hiệu quả trong việc khai thác những mối tương quan này mà không có những xung đột nội bộ. Các đơn vị kinh doanh chia sẻ với nhau nhiều hoạt động như R&D, đội ngũ bán hàng, kế hoạch và phân phối. Với kích thước vừa phải của NEC so với những đối thủ cạnh tranh trong mỗi mảng hoạt động trên, thì một nguyên nhân quan trọng cho thành công của họ là khả năng khai thác được mối tương quan trong khi những đối thủ lớn hơn lại tập trung vào một hoặc hai mảng kinh doanh.

NEC đạt được những mối tương quan là do tổ chức theo chiều ngang mở rộng của họ đã tạo thuận lợi cho việc này. Tổ chức này triển khai những phát triển ngang nhau theo chiều dọc, trong đó những đơn vị kinh doanh được phân quyền được kiểm soát với việc lập kế hoạch, điều khiển, phân bổ nguồn lực và hệ thống khen

https://thuviensach.vn

thưởng. Xét về cấu trúc thì NEC đã tổ chức theo bốn mảng hoạt động chính như trên, mỗi mảng phản ánh mối tương quan mạnh mẽ trong sản phẩm, thị trường và công nghệ. Cần lưu ý rằng nhóm máy tính, viễn thông và thiết bị điện tử được tổ chức xoay quanh công nghệ trong khi điện gia dụng lại hướng về thị trường. Trong những nhóm này, các sản phẩm liên quan nhau như thiết bị chuyển đổi hoặc truyền tải được gom nhóm lại, thể hiện mối tương quan mạnh mẽ hơn nữa.

Để phát triển mối tương quan giữa các nhóm, NEC có 44 ủy ban ở cấp độ tập đoàn, liên quan đến những mối tương quan này. Có lẽ ủy ban mạnh nhất là "C&C", chịu trách nhiệm xác định và khai thác những mối tương quan tiềm năng được tạo ra từ sự hội tụ của máy tính và viễn thông. Tập quyền cục bộ cũng được thực hiện trong nghiệp vụ bán hàng, phân phối, sản xuất và phát triển công nghệ. Sau cùng, nhiều ủy ban lâm thời được thiết lập để tập hợp lại những nhà quản lý tại những đơn vị kinh doanh khác nhau.

Chủ đề C&C của NEC đã không ngừng củng cố cho nhu cầu khai thác mối tương quan. Mọi đơn vị đều tự đồng nhất mình với nhãn hiện NEC. Các mảng kinh doanh được phát triển từ trong nội bộ doanh nghiệp, và

https://thuviensach.vn

nhà quản lý được luân chuyển giữa các đơn vị, họ cũng trải qua những chương trình đào tạo mở rộng xuyên suốt các nội dung thuộc nghề nghiệp của mình. Những diễn đàn cũng cho phép các cấp quản lý gặp gỡ trao đổi với những nhân sự đồng cấp tại những đơn vị khác.

Quy trình lập kế hoạch chiến lược tại NEC còn bao gồm cả hệ thống CBP như đã đề cập đến ở phần trên, tạo điều kiện cho việc thống nhất các kế hoạch của những đơn vị kinh doanh với mối tương quan mật thiết. Khen thưởng không chỉ liên quan đến kết quả tài chính, mà phản ánh mức đóng góp của đơn vị cho tổng thể doanh nghiệp. Khách hàng nội bộ được xem là quan trọng nhất, và nghiệp vụ thuê từ bên ngoài chỉ được tiến hành khi có chất lượng vượt trội và giá cả hợp lý. Kết quả là nét văn hoá rõ ràng tại NEC, giúp củng cố việc tìm kiếm và khai thác các mối tương quan.

<-> Những doanh nghiệp Nhật Bản và mối tương quan

Trong khi những doanh nghiệp của các nước khác đạt được những mối tương quan, những nét đặc trưng của

https://thuviensach.vn

phần lớn các doanh nghiệp Nhật Bản lại giúp họ định vị hiệu quả để khai thác những mối tương quan:

- tin tưởng vững vàng vào chủ đề kinh doanh bao quát doanh nghiệp
- phát triển từ trong nội bộ những mảng kinh doanh mới
- truyền thống tự quản ít khắt khe
- khen thưởng linh hoạt hơn, ít dựa vào kết quả kinh doanh của đơn vị
- sẵn sàng tập trung quản lý cho một số hoạt động
- truyền thống thành lập những ủy ban và thường xuyên có những liên hệ cá nhân giữa các cấp quản lý
- đào tạo nội bộ chuyên sâu và liên tục
- tuyển dụng và đào tạo trên phạm vi toàn doanh nghiệp

Với quá trình lịch sử trên đây, các doanh nghiệp Nhật Bản đã có một vị thế tốt để có thể kiểm soát sự cân bằng giữa tổ chức theo chiều dọc và tổ chức theo chiều ngang trong doanh nghiệp đa ngành, hơn hẳn các doanh nghiệp Hoa Kỳ và Châu Âu. Khả năng của các doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp Nhật Bản trong việc đạt được mối tương quan có thể được xem là một thách thức lớn trong tương lai khi cạnh tranh với các doanh nghiệp phương Tây do tầm quan trọng của mối tương quan ngày càng lớn. Thách thức thứ nhất từ các doanh nghiệp Nhật Bản là giá nhân công thấp đã chuyển sang thách thức thứ hai: chất lượng và năng lực sản xuất. Có lẽ mối tương quan xuất hiện như nguồn gốc tiếp theo cho lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp Nhật Bản, kết hợp với khả năng không ngừng gia tăng cho việc cải tiến.

Thật lý thú khi nhận ra rằng những doanh nghiệp Hoa Kỳ đạt được mối tương quan như GE, DuPont, IBM và P&G có nhiều nét đặc trưng tương tự nhau. Mối tương quan ngày càng trở nên quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh, những doanh nghiệp này trở thành mô hình mẫu cho những doanh nghiệp Hoa Kỳ khác, vốn đang “chìm đắm” trong truyền thống tự quản cao độ và đa dạng hóa thông qua mua lại những công ty từ bên ngoài có những nét đặc trưng quá khác biệt.

<-> Một hình thức tổ chức mới

https://thuviensach.vn

Nguyên tắc nền tảng cho tổ chức theo chiều ngang mang hàm ý về một hình thức tổ chức mới cho các doanh nghiệp đa ngành. Khái niệm phân quyền đã làm một cuộc cách mạng cho phương pháp điều hành một doanh nghiệp đa ngành, đem đến những phạm vi rộng lớn cho việc quản lý và thực hiện hoạt động kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp hàng đầu đã thành công trong việc chuyển đổi sang sự phân quyền.

Doanh nghiệp đa ngành cần phải trải qua những thời kỳ phát triển mang tính tổ chức để theo kịp sự cạnh tranh hiện nay. Do tầm quan trọng của mối tương quan nên nhu cầu về một hình thức tổ chức mới, có thể làm rõ những khía cạnh cả theo chiều dọc lẫn chiều ngang, là không ngừng gia tăng. Phân quyền trong doanh nghiệp đa ngành vẫn là điều cần thiết, nhưng những sự phân quyền này cần được xây dựng trên cơ sở sao cho có thể đạt được những mối tương quan quan trọng nhất. Sự cân bằng giữa các yếu tố theo chiều dọc (phân quyền) và theo chiều ngang trong tổ chức của doanh nghiệp đa ngành cũng là một thách thức, và theo cách lý tưởng thì có lẽ là doanh nghiệp cần liên tục thay đổi sự cân bằng này tùy theo nhu cầu tập trung cho những thay đổi trong các hoạt động khác biệt. Tuy nhiên, sự

https://thuviensach.vn

cân bằng kết hợp giữa những yếu tố chủ chốt của tổ chức theo chiều dọc và theo chiều ngang luôn là cần có [16]. Sự cân bằng cần thể hiện được những mối tương quan khác biệt giữa đơn vị này với đơn vị khác.

Đa dạng hóa không có nghĩa là không có những mối tương quan . Các đơn vị kinh doanh có thể riêng biệt và hưởng lợi ích từ sự phân quyền, trong khi vẫn được liên kết theo những mối tương quan. Hewlett-Parkard, một doanh nghiệp có truyền thống lâu đời về phân quyền, là một trường hợp điển hình cho nhu cầu ngày càng tăng để cân bằng giữa các yếu tố theo chiều dọc và theo chiều ngang. Gần đây, HP đã kết hợp lại nhiều đơn vị trong công tác thiết kế, sản xuất máy tính cá nhân và những sản phẩm liên quan khác. Những đơn vị này trước đây hoạt động độc lập, nhưng thiếu lợi ích kinh tế theo quy mô và sự điều phối sản phẩm để có thể chuẩn bị tấn công IBM và Apple.

Hình thức tổ chức mới này đòi hỏi cần điều chỉnh những cách nhìn nhận khắt khe hoặc hạn hẹp về sự tự quản, cũng như thay đổi thái độ đối với hệ thống khen thưởng, đối với vai trò của quản lý nhóm và khối. Những nhà quản lý cấp đơn vị cần nhìn nhận chính xác khái niệm “quản lý hoạt động kinh doanh của bản thân”

https://thuviensach.vn

có ý nghĩa như thế nào. Những yêu cầu mới cho một doanh nghiệp đa ngành liên quan đến mức giá trong điều kiện phức tạp hơn, mang nhiều tính chủ quan hơn và tiềm năng nhiều xung đột hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp đa ngành có thể thực hiện thành công sự chuyển đổi này sẽ nhận được phần thưởng là lợi thế cạnh tranh, giảm bớt những tranh luận về việc doanh nghiệp có tăng thêm giá trị hay không.

---

[1] *Lý thuyết về hành vi tổ chức bao gồm những hiểu biết sâu sắc về các vấn đề khó khăn liên quan đến việc đạt được mối tương quan giữa các đơn vị kinh doanh, nhưng ít có những nghiên cứu trực tiếp cho các mối tương quan này. Nhiều tài liệu về hành vi tổ chức khảo sát những vấn đề về điều phối giữa các đơn vị kinh doanh, hoặc làm như thế nào để phân bổ các đơn vị đó. Lorsch và Allen (1973) và Galbraith (1973) đã tổng hợp những ý tưởng hữu ích nhất cho sự điều phối "chéo" giữa các đơn vị kinh doanh, nhưng vẫn chưa nhìn nhận mối tương quan là chủ đề chính.*

https://thuviensach.vn

[2]- *Theo đó, quyển sách này, vốn viết về chiến lược, sẽ phải bao gồm một chương "đột xuất" viết về vấn đề tổ chức.*

[3]- *Nếu một doanh nghiệp đa ngành không được tổ chức phân quyền đầy đủ theo chức năng, doanh nghiệp đó cần phải phân quyền thêm nữa trước khi họ bắt đầu sử dụng tổ chức theo chiều ngang cho các đơn vị kinh doanh của họ.*

[4]- *Trong cách nhìn của các nhà kinh tế học, các chi phí cho giao dịch mà đơn vị có thể nhận biết được khi giao dịch ra bên ngoài thường thấp hơn so với khi giao dịch trong nội bộ.*

[5]- *Những nghiên cứu hàng đầu về vấn đề này bao gồm công trình của Lorsch và Allen (1973), Galbraith (1973), Lawrence Lorsch (1967) và Kotter (1982).*

https://thuviensach.vn

[6]- *Vai trò của quản lý nhóm cũng tương đồng với vai trò của quản lý khối và quan trọng đối với chiến lược theo chiều ngang.*

[7]- *Chỉ có những nghiên cứu khiêm tốn về vai trò của nhà quản lý nhóm, đáng ngạc nhiên là khi cấu trúc nhóm đã thịnh hành. Tác phẩm của Stengrevics (1981) là công trình duy nhất được nhận xét là đầy đủ nhất, cung cấp những hiểu biết sâu sắc về vai trò của quản lý nhóm.*

[8]- *Xem thêm Stengrevics (sắp phát hành) để có thêm chi tiết.*

[9]- *Galbraith (1973) đã đưa ra một mô tả hữu ích cho nhiều tổ chức "một chiều" và các điều kiện thành công của chúng. Tuy nhiên, những nội dung của ông và cả của các tác giả khác chỉ định hướng vào trong nội bộ của đơn vị chứ chưa đề cập đến nỗ lực của nhiều đơn vị liên quan.*

https://thuviensach.vn

[10]- *Eccles (1985) đã đưa ra những thảo luận tốt nhất về giá chuyển nhượng trong doanh nghiệp.*

[11]- *Xem thêm Stengrevics (1981). Không có loại hình chuyển nhượng trong nội bộ hoàn hảo, nhưng cách đánh giá các đơn vị trong cùng doanh nghiệp (là tổ chức không gắn liền) thường là sai lầm khi có những mối tương quan quan trọng.*

[12]- *Lorsch và Allen (1973) cho thấy những minh họa về vai trò của khen thưởng trong các doanh nghiệp tích hợp theo chiều dọc.*

[13]- *Xem thêm Gupta và Govindarajan (1983) để có thêm những nghiên cứu về nhu cầu khen thưởng mang tính chủ quan khi mối tương quan là đáng kể trong doanh nghiệp.*

[14]- *Ví dụ, chuyển đổi những nhà quản lý đơn vị hoặc nhà quản lý hai đơn vị có liên quan nhau có thể đem lại lợi ích giá trị.*

https://thuviensach.vn

[15]- *Xét theo khía cạnh này thì việc thu được lợi thế trong một ngành thông qua việc mua lại một công ty nhỏ, sau đó xây dựng lại cũng tương tự như phát triển từ trong nội bộ.*

[16]- *Hình thức tổ chức mới này phức tạp hơn hình thức M của Williamson (1973), trong đó sự khác biệt là cơ cấu của ban lãnh đạo cấp cao nhất kiểm soát các đơn vị nhưng không liên quan đến các hoạt động nghiệp vụ. Tầm quan trọng của mối tương quan cho thấy sự thành lập các đơn vị theo lối truyền thống không còn phù hợp trong nhiều doanh nghiệp.*

https://thuviensach.vn

12 Sản phẩm Bổ sung và Lợi thế Cạnh tranh

Nhiều ngành chịu ảnh hưởng theo những cách thức khác nhau từ những sản phẩm bổ sung - những sản phẩm được người mua sử dụng kèm với sản phẩm chính. Ví dụ, phần cứng và phần mềm máy tính là các sản phẩm bổ sung. Sản phẩm bổ sung trái ngược với sản phẩm thay thế, bởi vì việc kinh doanh sản phẩm này sẽ thúc đẩy kinh doanh sản phẩm kia. Đôi khi nhiều sản phẩm bổ sung là một phần trong dòng sản phẩm của doanh nghiệp, còn trong các trường hợp khác thì sản phẩm bổ sung được ngành nghề khác cung cấp.

Những sản phẩm bổ sung cho thấy một hình thức quan hệ giữa các ngành, và đem đến những vấn đề quan trọng đối với phạm vi cạnh tranh của doanh nghiệp. Mặc dù mối tương quan tổng quát giữa các ngành là chủ đề của các chương trước, nhưng sản phẩm bổ sung được đề cập chi tiết tại chương này vì chúng không những liên quan đến phạm vi cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn đến việc doanh nghiệp nên cạnh tranh như thế nào trong những ngành cụ thể.

Chương này khảo sát ba hoạt động thực tiễn mang tầm quan trọng chiến lược trong các ngành có những sản phẩm bổ sung thiết yếu, đó là:

° *Kiểm soát những sản phẩm bổ sung* : chào bán đầy đủ các sản phẩm bổ sung hơn là để cho doanh nghiệp khác cung cấp (“chúng tôi bán đầy đủ”).

° *Bán kèm sản phẩm* : chào bán một tập hợp các sản phẩm riêng biệt nhưng bổ sung cho nhau, theo một gói với giá cho cả gói (“chúng tôi chỉ bán sản phẩm này kèm với sản phẩm khác”) .

° *Trợ cấp “chéo”* : bán một sản phẩm này với các điều kiện thuận lợi cho việc phát triển bán sản phẩm bổ sung khác (“chúng tôi bán sản phẩm này để có thể bán được sản phẩm kia”).

Lựa chọn chiến lược đầu tiên mà doanh nghiệp cần thực hiện là bản thân doanh nghiệp có thể cung cấp những sản phẩm bổ sung hay để cho nhà cung

https://thuviensach.vn

cấp bên ngoài làm điều này. Đây là vấn đề thuộc về phạm vi cạnh tranh. Giải quyết được vấn đề này, doanh nghiệp tiếp đến phải xác định sẽ phải cạnh tranh như thế nào với các sản phẩm bổ sung. Một cách có thể thực hiện là bán kèm sản phẩm, hoặc bán những sản phẩm bổ sung theo kiểu trọn gói. Trợ cấp chéo là một phương pháp khác để bán các sản phẩm bổ sung, trong đó các sản phẩm không phải được bán cùng với nhau tại một mức giá mà bán riêng biệt nhau với nhiều mức giá cho từng loại, qua đó thể hiện tính chất bổ sung cho nhau của các sản phẩm. Doanh nghiệp nào mà những sản phẩm của họ có những bổ sung quan trọng thì cần phải lựa chọn cả ba hoạt động.

Trong nhiều ngành nghề, ba hoạt động thực tiễn này là khá phổ biến và có ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh và cấu trúc ngành dưới một số hình thức. Tuy vậy, người ta thường bỏ qua vấn đề này, hơn nữa cũng có nhiều "cạm bẫy" khi xử lý chúng. Chẳng hạn, nhiều doanh nghiệp thậm chí không nhận ra rằng họ đang bán kèm sản phẩm, cũng có khi là doanh nghiệp vẫn duy trì trợ cấp chéo sau khi những điều kiện cho việc này đã thay đổi và từ đó tạo điều kiện cho đối thủ cạnh tranh có thể tấn công bằng cách tập trung vào những sản phẩm mà doanh nghiệp đó dùng để trợ cấp cho sản phẩm khác.

Trong chương này, tôi sẽ trình bày chi tiết những điều kiện mà tại đó doanh nghiệp kiểm soát các sản phẩm bổ sung, bán kèm hoặc trợ cấp chéo để có thể có lợi thế cạnh tranh, cũng như những rủi ro khi thực hiện mỗi hoạt động này. Tôi cũng trình bày về việc chiến lược của doanh nghiệp đối với sản phẩm bổ sung cần thay đổi như thế nào khi liên quan đến tổng thể ngành. Sau cùng, tôi làm rõ những cạm bẫy ở tầm chiến lược mà doanh nghiệp thường gặp khi theo đuổi mỗi trong ba hoạt động thực tiễn nêu trên.

Kiểm soát những sản phẩm bổ sung

Trong hầu hết tất cả các ngành, các sản phẩm được người mua sử dụng trong điều kiện cần có các sản phẩm bổ sung khác. Ví dụ, máy tính cá nhân được sử dụng với các phần mềm và lập trình viên, còn nhà lưu động (mobile home) thường được dùng trong các khu sân bãi dành riêng, với đường đi, điện và hệ

https://thuviensach.vn

thống thoát nước. Các dụng cụ chơi tennis được sử dụng chung với sân bóng, và động cơ máy bay cũng cần các phụ tùng thay thế.

Việc kinh doanh các sản phẩm bổ sung cần phải liên kết chặt chẽ với nhau, và như vậy sự phát triển của chúng sẽ dịch chuyển cùng chiều: cùng đi lên hoặc cùng đi xuống. Tuy nhiên, những sản phẩm bổ sung có thể có những mối quan hệ chiến lược với nhau và vượt qua cả mức độ tăng trưởng chung của chúng. Một sản phẩm bổ sung có thể ảnh hưởng tới hình ảnh trên thị trường và chất lượng được nhận thức của sản phẩm khác, cũng như tác động đến chi phí sử dụng của sản phẩm khác từ quan điểm của người mua. Cả hai cách thức ảnh hưởng này đều quan trọng đối với khác biệt hóa (xem Chương 4). Mối tương quan giữa các sản phẩm bổ sung cũng có thể ảnh hưởng đến chi phí cung cấp chúng (xem Chương 3).

Khi sản phẩm của một ngành được sử dụng với các sản phẩm bổ sung, vấn đề chiến lược phát sinh là: giới hạn mà doanh nghiệp nên chào bán đầy đủ các sản phẩm bổ sung đó hoặc là để cho các nhà cung cấp độc lập bên ngoài thực hiện việc này. Chào bán tất cả các sản phẩm bổ sung sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh trong một số ngành, nhưng tại một số ngành khác thì lại là dư thừa, và thậm chí là chứa đựng những rủi ro vì thiếu tập trung. Kiểm soát các sản phẩm bổ sung là một mảng không đồng nhất với bán kèm sản phẩm, mặc dù chúng liên hệ với nhau. Doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm bổ sung có thể có hoặc không chọn lựa việc bán kèm, vì lợi ích từ việc kiểm soát các sản phẩm vẫn có thể có được ngay cả khi các sản phẩm này được bán riêng biệt.

<-> Những Lợi thế Cạnh tranh từ việc kiểm soát sản phẩm bổ sung

Doanh nghiệp có thể có tiềm năng lợi thế cạnh tranh từ việc kiểm soát các sản phẩm bổ sung theo nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào chiến lược của doanh nghiệp đó và cấu trúc của ngành. Xét trên diện rộng thì những lợi thế phát xuất từ việc điều phối chuỗi giá trị của sản phẩm chính và sản phẩm bổ sung để đạt được mối tương quan cũng tương tự như những nội dung đã trình bày trong Chương 9, đó là:

https://thuviensach.vn

Cải thiện hiệu quả hoạt động của người mua và từ đó là tăng cường khác biệt hóa . Sản phẩm bổ sung thường ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của sản phẩm hoặc tổng thể giá trị mà doanh nghiệp dành cho người mua. Ví dụ, các phần mềm được thiết kế hoàn chỉnh có thể cải tiến hiệu quả của một máy tính cá nhân, cũng như hộp mực in ảnh hưởng đến chất lượng hình ảnh của máy photocopy. Tương tự như vậy, một cửa hàng thực phẩm cũng tác động đáng kể đến sự hài lòng của người mua tại một trường đua. Lợi ích có được từ việc kiểm soát sản phẩm bổ sung thường đòi hỏi phải bán kèm, do đó doanh nghiệp khi đã thực hiện được những kiểm soát này sẽ có thể tăng cường khác biệt hóa.

Doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh với khác biệt hóa từ việc kiểm soát những sản phẩm bổ sung nếu như đối thủ cạnh tranh không thực hiện được điều đó. Ngay cả khi sự kiểm soát đã phổ biến trong một ngành thì vẫn có những lợi ích đối với sự phát triển của tổng thể cấu trúc ngành, mặc dù khi đó không doanh nghiệp nào có được lợi thế cạnh tranh.

Cải tiến giá trị được người mua nhận thức . Các sản phẩm bổ sung thường có ảnh hưởng qua lại lẫn nhau đối với hình ảnh và chất lượng được nhận biết của chúng. Ví dụ, nếu như sân bãi cho các căn nhà lưu động trông tồi tàn với những thiết kế kém chất lượng, nó cũng ảnh hưởng xấu đến cách nhận thức về nhà lưu động của người mua. Do có sự liên hệ trong tâm trí người mua mà những sản phẩm bổ sung thường đưa ra các tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết có tác động qua lại với nhau [1]. Kiểm soát được sản phẩm bổ sung có thể tạo lợi thế cạnh tranh trong việc đưa ra dấu hiệu, ngay cả khi doanh nghiệp không bán kèm sản phẩm. Ví dụ, vị thế lớn mạnh của Kodak trong sản phẩm phim chụp ảnh đã cải tiến sự khác biệt hóa được nhận thức của họ so với những nhà sản xuất khác không bán phim, mặc dù Kodak bán riêng lẻ máy ảnh và phim.

Kiểm soát các sản phẩm bổ sung để đưa ra dấu hiệu giá trị có thể đem lại lợi ích cho ngành ngay cả khi không có doanh nghiệp nào lấy được lợi thế cạnh tranh từ việc thực hiện điều này. Ví dụ, trong ngành nhà ở lưu động, hình ảnh của tổng thể ngành được cải tiến nếu tất cả các cung cấp đều phát triển hình ảnh về những sân bãi chất lượng cao cho nhà lưu động. Thực tế, nếu chỉ có một doanh nghiệp kiểm soát sản phẩm bổ sung thì ảnh hưởng đối với nhận

https://thuviensach.vn

thức của người mua sẽ không đáng kể, chỉ khi nào có nhiều đối thủ cùng tiến hành điều này thì mới mong làm thay đổi nhận thức của người mua. Khi đó, doanh nghiệp nên khuyến khích những đối thủ cùng tham gia vào hoạt động trong các sản phẩm bổ sung.

Giá tối ưu . Quyết định mua của khách hàng thường được thực hiện dựa trên tổng chi phí cho sản phẩm và những sản phẩm bổ sung, chứ không chỉ là chi phí cho riêng sản phẩm. Ví dụ, người mua thường đo lường chi phí cho căn hộ chung cư hoặc một chiếc xe hơi với những khoản phải trả hàng tháng (kể cả vốn ban đầu và những chi phí tài chính), chứ không phải chỉ xem xét đến giá bán của căn hộ hoặc xe hơi đơn thuần. Tương tự như vậy, người mua sẽ đánh giá những chi phí khi đến rạp chiếu phim với số tiền phải bỏ ra để xem phim và cả chi phí để đậu xe. [2]

Trong điều kiện như trên, những mức giá cả cho các sản phẩm cần được đặt ra đồng bộ nhằm tối đa hóa lợi nhuận, và điều này sẽ khó thực hiện nếu như không có sự kiểm soát các sản phẩm bổ sung. Ví dụ, khi đưa ra mức giá đậu xe tại rạp chiếu phim, người ta cần nhận thức rằng giảm giá đậu xe có thể làm gia tăng số lượng vé được bán. Trong phần cuối của chương này, tôi sẽ trình bày khi nào thì loại hình trợ giá chéo như trên sẽ là chiến lược tốt nhất.

Cũng như với khác biệt hóa, lợi ích từ việc kiểm soát các sản phẩm bổ sung bằng mức giá *không* đòi hỏi doanh nghiệp phải bán kèm sản phẩm bổ sung với sản phẩm chính, hoặc doanh nghiệp có thị phần cho sản phẩm bổ sung cũng tương đương như thị phần cho sản phẩm chính. Ngay khi có thị phần tương đối nhỏ với sản phẩm bổ sung, doanh nghiệp vẫn có thể tác động đến giá cả trong ngành của sản phẩm bổ sung đó thông qua việc khởi xướng những động thái về giá cả và buộc (hoặc thúc đẩy) các đối thủ khác phải đi theo. Ví dụ, với việc giảm giá đậu xe, một rạp phim có thể buộc những bãi xe khác trong một phạm vi nhất định cũng giảm giá theo.

Giảm chi phí cho marketing và bán hàng . Kiểm soát những sản phẩm bổ sung có thể đem lại lợi ích kinh tế trong marketing, bởi vì nhu cầu cho sản phẩm chính và sản phẩm bổ sung là có liên quan đến nhau. Những khoản đầu

https://thuviensach.vn

tư cho quảng cáo và những hoạt động marketing khác cho một sản phẩm bổ sung thường đẩy mạnh nhu cầu cho những sản phẩm khác, và những sản phẩm bổ sung sẽ nhạy cảm với marketing và hoạt động bán hàng được chia sẻ. Tương tự như vậy, những nền tảng đã có của một sản phẩm có thể giảm chi phí marketing cho những sản phẩm bổ sung. Ví dụ trong ngành trò chơi điện tử, những nền tảng đã có cho máy chơi điện tử giúp các doanh nghiệp bán băng từ cho trò chơi thuận lợi hơn. Đôi khi, tính kinh tế là rất lớn và doanh nghiệp nếu không kiểm soát được sản phẩm bổ sung sẽ khó có thể đạt đến ngưỡng cần có cho hiệu quả của marketing.

Doanh nghiệp đạt lợi thế cạnh tranh trong marketing nếu họ là một trong số ít những doanh nghiệp có thể kiểm soát được sản phẩm bổ sung. Tuy nhiên, khi sự kiểm soát này là phổ biến thì tổng thể ngành sẽ có lợi ích, nếu như nó làm tăng thêm những chi phí cho marketing và thúc đẩy tổng cầu của ngành so với nhu cầu về sản phẩm thay thế.

Chia sẻ những hoạt động khác . Kiểm soát sản phẩm bổ sung có thể giúp doanh nghiệp chia sẻ những hoạt động khác trong chuỗi giá trị, ngoài marketing và bán hàng. Ví dụ, một hệ thống tương tự có thể được ứng dụng để phân phối sản phẩm chính và sản phẩm bổ sung, hoặc để quản lý đơn hàng. Cơ hội để chia sẻ thường xuất hiện bởi vì sản phẩm bổ sung thường được bán cho cùng những người mua. Những trường hợp mà chia sẻ các hoạt động giá trị đem lại lợi thế cạnh tranh đã được thảo luận trong Chương 9.

Tăng thêm những rào cản di động . Khi kiểm soát, sản phẩm bổ sung không những đem đến một hoặc nhiều lợi thế cạnh tranh như trình bày ở trên, nó còn có thể làm tăng thêm những rào cản xâm nhập/những rào cản di động cho việc tham gia ngành *nếu như* rào cản để tham gia vào những sản phẩm bổ sung là đáng kể. Ví dụ, một người kinh doanh bất động sản lại sở hữu một ngân hàng có thể tăng thêm đáng kể tính bền vững cho lợi thế cạnh tranh của mình, bởi những rào cản tham gia ngành ngân hàng là lớn đối với nhiều người hoạt động trong ngành phát triển bất động sản. Ngày nay, những doanh nghiệp kinh

https://thuviensach.vn

doanh bất động sản đã bị pháp luật không cho phép sở hữu ngân hàng của riêng họ, mặc dù vậy quy tắc này vẫn có thể được sửa đổi trong tương lai.

Những lợi ích từ kiểm soát sản phẩm bổ sung là không đồng thời loại trừ nhau, và trong một ngành có thể có một hoặc nhiều lợi ích. Ví dụ, quầy bán thực phẩm không thể ảnh hưởng đến sự hài lòng của người mua chỉ với những những nét riêng biệt tại trường đua, mà mức giá bán của quầy và giá vé vào cửa phải được xác định cùng nhau. Tùy thuộc vào những thuộc tính của người mua, giá vào cửa thấp hơn sẽ có thể làm gia tăng số lượng người vào trường đua và họ sẽ mua hotdog với giá cao hơn. Kiểm soát cả trường đua lẫn quầy thực phẩm có thể đồng thời đem lại tính kinh tế trong marketing. Tính bền vững của lợi thế cạnh tranh có được với sự kiểm soát sản phẩm bổ sung sẽ tùy thuộc vào sự xuất hiện của những rào cản ngăn không cho xâm nhập vào ngành của sản phẩm bổ sung đó. Không có những rào cản này, các đối thủ có thể nhanh chóng sao chép được những lợi thế thông qua việc tự mình tham gia vào ngành của sản phẩm bổ sung.

Lợi ích từ việc kiểm soát sản phẩm bổ sung đôi khi có thể có thông qua những liên minh với doanh nghiệp khác mà không cần phải tự mình sở hữu sản phẩm bổ sung đó. Ví dụ, doanh nghiệp và nhà cung cấp của sản phẩm bổ sung thỏa thuận để điều phối giá cả, hoặc cùng nhau triển khai ngân sách marketing dùng chung. Vấn đề cần giải quyết của những thỏa thuận này là khó khăn khi muốn có một thỏa thuận bền vững. Chừng nào các doanh nghiệp cung cấp sản phẩm bổ sung vẫn còn là độc lập nhau thì họ vẫn có xu hướng bị “cám dỗ” và lợi dụng doanh nghiệp khác để thu lợi ích tối đa cho riêng mình, chứ không phải là vì lợi ích của chung. Tuy nhiên, khả năng sử dụng các liên minh để có lợi ích từ kiểm soát sản phẩm bổ sung vẫn luôn được khai thác, và nếu có cơ hội thì đây có thể là chọn lựa với chi phí hiệu quả nhất cho doanh nghiệp (hoặc cho đối thủ của doanh nghiệp). Đôi khi, những khó khăn về điều phối hành vi chung sẽ được vượt qua nếu

https://thuviensach.vn

như có vốn chủ sở hữu hoặc những hình thức gần như tích hợp của doanh nghiệp và nhà cung cấp sản phẩm bổ sung.

<-> Những khó khăn khi kiểm soát sản phẩm bổ sung

Người ta cũng cần phải xem xét đến những khó khăn khi kiểm soát sản phẩm bổ sung. Trước tiên là tính hấp dẫn về cấu trúc tại ngành của sản phẩm bổ sung có thể là không cao, và khả năng sinh lợi từ ngành này sẽ thấp hơn nhiều so với ngành của sản phẩm chính. Mặc dù kiểm soát sản phẩm bổ sung cũng có thể làm cải thiện khả năng sinh lợi của ngành có sản phẩm chính, người ta cần được đo lường chi tiết giữa khả năng sinh lợi của sản phẩm bổ sung so với việc sử dụng ngân sách cho mục đích khác. Sự chọn lựa ở đây không phải luôn luôn nghiêng về kiểm soát sản phẩm bổ sung!

Vấn đề thứ hai trong việc kiểm soát sản phẩm bổ sung là ngành của chúng có thể liên quan đến những yêu cầu cho công tác quản lý rất khác biệt mà doanh nghiệp có thể chưa được trang bị tốt, hơn nữa doanh nghiệp còn có thể thu được ít lợi thế cạnh tranh từ ngành của sản phẩm bổ sung. Như vậy, những lợi ích từ kiểm soát sản phẩm bổ sung cần phải được cân nhắc so với những rủi ro khi doanh nghiệp không có vị thế cạnh tranh hoặc chỉ có vị thế yếu. Sự thiếu sót những kỹ năng về ngành của sản phẩm bổ sung không thể được bù đắp đầy đủ với việc mua lại một nhà cung cấp sản phẩm bổ sung và quản lý đơn vị này như một thực thể riêng biệt, bởi vì cần phải có sự điều phối chặt chẽ giữa các sản phẩm bổ sung để có thể đạt được lợi ích cao nhất.

<-> Kiểm soát sản phẩm bổ sung và sự phát triển của ngành

https://thuviensach.vn

Giá trị của kiểm soát sản phẩm bổ sung có thể thay đổi lớn khi một ngành phát triển. Nhu cầu kiểm soát sản phẩm bổ sung để cải tiến chất lượng hoặc hình ảnh có thể là rất cao trong giai đoạn phát triển của ngành, bởi vì chất lượng không ngang tầm của các đối thủ hoặc sự xuất hiện của các đối thủ "chụp giật" [3]. Ví dụ, trong những giai đoạn đầu của ngành TV màu, nhu cầu của RCA cho việc có một tổ chức dịch vụ trong nội bộ doanh nghiệp là lớn hơn so với giai đoạn sau, khi mà những cửa hàng dịch vụ độc lập đã làm chủ kỹ thuật sửa chữa sản phẩm này. Khi ngành của sản phẩm bổ sung đã trưởng thành, người ta có thể mong muốn rời bỏ hoặc thu hoạch từ vị thế của doanh nghiệp trong ngành này. Những nhà cung cấp độc lập có thể thực hiện những công việc phù hợp hơn và doanh nghiệp không còn có thể cung cấp những gì độc nhất trong ngành của sản phẩm bổ sung để tăng cường cho khác biệt hóa của họ. Lưu lại trong ngành của sản phẩm bổ sung quá lâu (mà tại đó đã có những nhà cung cấp bên ngoài đủ năng lực) có thể làm cho khác biệt hóa của doanh nghiệp bị xói mòn chứ không phải được củng cố thêm.

Lợi thế về giá cả từ việc kiểm soát sản phẩm bổ sung cũng có thể bị giảm sút khi ngành đã trưởng thành. Trong giai đoạn mới xuất hiện, giá của sản phẩm bổ sung có thể cao hơn mong muốn bởi vì nhà cung cấp bán giá cao lúc đầu để nhanh chóng thu lợi và sẽ giảm dần sau đó (skimming), hoặc do thiếu nhà cung cấp. Xu hướng kiểm soát sản phẩm bổ sung sẽ giảm dần khi ngành trưởng thành hơn.

Như vậy, điều cần thiết cho doanh nghiệp là định kỳ phải xem xét có còn lợi ích từ việc kiểm soát sản phẩm bổ sung hay không. Đối với một số sản phẩm bổ sung thì lợi ích này là được duy trì và thậm chí là gia tăng thêm, tuy nhiên đối với những sản phẩm khác thì doanh nghiệp cần phải biết rời bỏ nó đúng lúc.

https://thuviensach.vn

<-> Xác định những sản phẩm bổ sung có tầm quan trọng chiến lược

Bởi vì tầm quan trọng tiềm năng từ sản phẩm bổ sung đối với cả vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp lẫn cấu trúc ngành, doanh nghiệp cần nhận thức được những sản phẩm bổ sung cho sản phẩm chính của họ. Việc xác định này đôi khi khá tinh tế. Nhiều ngành sẽ có thể có danh sách dài những sản phẩm bổ sung. Bảng 12-1 cho thấy một ví dụ minh họa (một phần) cho những sản phẩm bổ sung cho sản phẩm nhà riêng để ở của dân cư.

Bảng 12-1. Danh sách chưa đầy đủ các sản phẩm bổ sung cho nhà ở

Dịch vụ tài chính	Máy xén cỏ
Bảo hiểm	Hạt giống để trồng cỏ
Môi giới bất động sản	Hồ bơi
Đồ đạc	Lò nướng
Các dụng cụ	Bóng đèn
Thảm	Thú nuôi trong nhà
Sản phẩm chăm sóc trẻ em	Vòi tưới vườn

Dựa vào danh sách những sản phẩm bổ sung tiềm năng trong nhiều ngành, người ta cần phải phân biệt những sản phẩm bổ sung nào sẽ có tầm quan trọng chiến lược và những sản phẩm bổ sung nào không

https://thuviensach.vn

quan trọng. Doanh nghiệp có thể chỉ có lợi thế cạnh tranh khi tham gia vào một số sản phẩm chứ không phải là tất cả những mục như trong danh sách nêu trên.

Những sản phẩm bổ sung có tầm quan trọng chiến lược thường có hai thuộc tính sau: (1) chúng được người mua kết hợp lại hoặc có thể kết hợp được với nhau và (2) chúng có ảnh hưởng đáng kể đến vị thế cạnh tranh của nhau. Một số sự kết hợp giữa sản phẩm bổ sung và sản phẩm chính của doanh nghiệp do người mua thực hiện mang hàm ý quan trọng đối với việc kiểm soát sản phẩm bổ sung. Sự kết hợp giữa những sản phẩm bổ sung giúp người mua kết nối với hình ảnh của họ, đo lường hiệu quả hoạt động theo cách thức tổng quát chứ không phải theo từng mục riêng lẻ, và đo lường được tổng chi phí. Sự kết hợp này cũng làm nền móng cho hoạt động bán hàng và marketing phối hợp.

Như vậy, mối quan hệ chiến lược giữa những sản phẩm bổ sung là một phần đáng kể trong chức năng về nhận thức của người mua. Doanh nghiệp có thể đánh giá sản phẩm bổ sung theo mức độ kết hợp với sản phẩm chính hoặc tiềm năng có thể kết hợp được. Ví dụ, “nhà ở” và “dịch vụ tài chính” thường được người mua kết hợp, trong khi “nhà ở” và “hạt giống trồng cỏ” lại ít khi được kết hợp lại mặc dù nhu cầu cho chúng vẫn có liên quan đến nhau. Tương tự như vậy, chi phí rạp chiếu phim và bãi đậu xe được kết hợp, trong khi chi phí lái xe đến rạp lại hiếm khi kết hợp với chi phí trong rạp chiếu phim. Người ta cần có những hiểu biết sâu sắc về hành vi mua của khách hàng để nhận biết được sự kết hợp thực sự hoặc tiềm năng của khách hàng giữa các sản phẩm bổ sung.

Cách kiểm tra thứ hai cho tầm quan trọng chiến lược của sản phẩm bổ sung là kết quả của việc kiểm soát chúng đối với lợi thế cạnh tranh hoặc cấu trúc ngành. Một sản phẩm bổ sung sẽ không quan trọng và không cần được kiểm soát nếu như nó không có ảnh hưởng quan trọng

https://thuviensach.vn

đến tổng chi phí hoặc khác biệt hóa của nhóm những sản phẩm liên quan. Ví dụ, bóng đèn là sản phẩm bổ sung của một bộ đèn chiếu sáng, nhưng bóng đèn không mang ý nghĩa quan trọng lắm đối với việc khác biệt hóa cho sản phẩm bộ đèn hoặc chi phí marketing cho bộ đèn này. Tuy nhiên, vì sự kiểm soát rộng khắp các sản phẩm bổ sung cũng có thể đem lại lợi ích cho cấu trúc ngành, nên vẫn cần kiểm soát một số sản phẩm bổ sung ngay cả khi chúng không thể chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh.

Bán kèm sản phẩm (bundling)

Bán kèm sản phẩm nghĩa là bán "trọn gói" những sản phẩm hoặc dịch vụ riêng biệt nhau. Ví dụ, IBM bán theo gói các thiết bị máy tính phần cứng, phần mềm và dịch vụ hỗ trợ trong nhiều năm liền, còn nhà sản xuất chất phụ gia làm giảm tiếng ồn động cơ sử dụng chung với xăng dầu đã cung cấp những dịch vụ kỹ thuật kèm theo sản phẩm của họ theo một mức giá chung duy nhất. Bán kèm sản phẩm thường rất phổ biến nhưng lại ít khi được nhận ra. Để xác định được khi nào thì bán kèm sản phẩm, người ta cần có một cái nhìn khá cơ bản về ngành cũng như về các phân khúc (xem lại Chương 7). Tất cả sản phẩm dịch vụ có tiềm năng tách biệt khỏi nhau cần phải được ngăn cách ra, ngay cả khi những đối thủ trong ngành không nhìn nhận việc này. Ví dụ, giao hàng và dịch vụ hậu mãi thường được xem là một phần của sản phẩm mặc dù chúng hoàn toàn có thể được tách biệt ra và có thể được bán riêng biệt. Cũng có một số hình thức bán kèm sản phẩm đã tồn tại từ lâu trong ngành nên các doanh nghiệp có thể không nhận thấy điều đó.

https://thuviensach.vn

Bán kèm sản phẩm có nghĩa là tất cả những người mua đều được cung cấp một gói các sản phẩm và dịch vụ, không xét đến sự khác biệt trong nhu cầu của họ. Ví dụ, một số người mua của các chất kết hợp giảm tiếng ồn có thể muốn từ bỏ dịch vụ do nhà sản xuất cung cấp để có mức giá thấp hơn, nhưng họ sẽ không có chọn lựa này. Người mua sẽ có những nhận biết khác nhau về một gói sản phẩm, bởi vì họ muốn có những tập hợp khác nhau hoặc mức độ nhu cầu của họ khác nhau cho những sản phẩm hoặc dịch vụ đó. Trong một số trường hợp thì bán kèm sản phẩm lại là không tối ưu đối với một số khách hàng.

Bán kèm sẽ không được trông đợi trừ khi nó có những lợi ích bù đắp được cho sự không tối ưu đối với một số người mua. Tuy nhiên, bán kèm sản phẩm có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh theo nhiều cách thức khác nhau, tùy theo mức độ quan trọng trong từng ngành, hoặc trong từng phân khúc. Trong một số ngành, bán kèm sản phẩm cũng có những rủi ro đáng kể và cần được xác định.

<-> Những lợi thế cạnh tranh của việc bán kèm sản phẩm

Lợi thế cạnh tranh tiềm năng thường phát xuất từ khả năng chia sẻ những hoạt động giá trị trong chuỗi giá trị để cung cấp những bộ phận trong gói bán kèm. Lợi thế từ bán kèm sản phẩm có thể được gom lại thành nhóm với các trường hợp sau:

Lợi ích kinh tế từ việc bán kèm sản phẩm . Doanh nghiệp có thể giảm chi phí khi chỉ cung cấp một gói duy nhất thay vì theo những tập hợp sản phẩm dịch vụ do người mua yêu cầu. Tính kinh tế này xuất phát từ mối tương quan trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp, có thể được khai thác khi chỉ cung cấp trọn gói. Bán kèm sản phẩm có thể

https://thuviensach.vn

cho phép doanh nghiệp chia sẻ những hoạt động trong chuỗi giá trị tốt hơn khi cung cấp những bộ phận của gói. Ví dụ, nếu như cùng một gói sản phẩm được bán cho người mua từ một người đại diện bán hàng, giao hàng trên một xe tải hoặc cung cấp dịch vụ từ một kỹ thuật viên, chi phí sẽ có thể được tiết kiệm hơn. Theo đó, giá của một gói có thể thấp hơn tổng số các mức giá của các bộ phận trong gói đó. Ví dụ, khi cung cấp dịch vụ cho dàn khoan dầu ngoài khơi, một doanh nghiệp cung cấp hai loại dịch vụ kèm với nhau có thể chỉ cần một người làm việc tại dàn khoan đó, còn đối thủ lại cần mỗi người cho một loại hình dịch vụ. Tính kinh tế từ việc bán kèm có thể đến từ những chi phí được chia sẻ khi tập hợp những thông tin của người mua. Một doanh nghiệp tư vấn có thể nắm bắt được thông tin khách hàng khi cung cấp một dịch vụ, và ứng dụng những thông tin này khi cung cấp dịch vụ khác theo gói với chi phí thấp hơn.

Việc bán kèm sản phẩm cũng có thể giảm chi phí, khi khuyến khích tạo ra lợi ích kinh tế theo quy mô hoặc theo sự học hỏi. Cung cấp một gói đồng nhất cho tất cả các người mua sẽ đảm bảo được sản lượng tương đồng nhau cho mọi khoản mục trong gói đó, và có thể giúp giảm chi phí. Ví dụ, sản xuất xe cứu hỏa với những thuộc tính đạt tiêu chuẩn cho phép nhà sản xuất đạt được lợi ích kinh tế theo quy mô và sự học hỏi cao hơn so với khi mỗi xe lại có một tập hợp những bộ phận khác nhau. Sản xuất một gói sản phẩm cũng có thể giúp gia tăng năng suất của đội ngũ bán hàng, thông qua việc triệt tiêu nhu cầu phải thông báo cho khách hàng về từng bộ phận trong gói để họ chọn lựa. Cuối cùng, bán kèm sản phẩm có thể giảm đáng kể những chi phí hành chính và chi phí bán hàng, đơn giản hóa các chi phí cho giao dịch kể cả chi phí giấy tờ, chi phí cho dàn xếp logistics và những thứ tương tự khác. Tính kinh tế từ sự chuẩn hóa, quy mô, hoặc sự học hỏi

https://thuviensach.vn

trong một số tình huống có thể giúp doanh nghiệp bán trọn gói với giá thấp hơn so với giá khi bán từng phần trong gói cho người mua.

Gia tăng khác biệt hóa . Việc bán kèm sản phẩm có thể giúp doanh nghiệp thực hiện khác biệt hóa so với những đối thủ chỉ bán từng phần trong gói đó. Vai trò của bán kèm trong khác biệt hóa xuất phát từ những liên kết giữa các bộ phận của gói trong chuỗi giá trị của người mua bởi vì chúng được mua và sử dụng cùng với nhau. Nếu không có bán kèm sản phẩm, doanh nghiệp có thể không những bỏ qua việc khác biệt hóa mà còn bị buộc phải cạnh tranh với những đối thủ chuyên nghiệp với từng mảng có thế mạnh lớn nhất của từng đối thủ đó. Bán kèm sản phẩm giúp tăng cường khác biệt hóa theo những cách sau:

NHIỀU CƠ SỞ HƠN CHO KHÁC BIỆT HÓA . Doanh nghiệp bán kèm có nhiều khả năng thực hiện khác biệt hóa chính mình hơn đối thủ chỉ giới hạn những sản phẩm dịch vụ chào bán. Ví dụ, một doanh nghiệp bán kèm có thể có khả năng đảm bảo tính tin cậy của toàn bộ gói sản phẩm dịch vụ, hoặc chào bán dịch vụ sau bán hàng tại một điểm duy nhất. Tương tự như vậy, họ có thể khác biệt hóa chính mình hoặc dịch vụ của mình mặc dù sản phẩm của họ không phải là độc nhất.

GIAO DIỆN VỚI HIỆU QUẢ CAO HƠN . Bán kèm sản phẩm sẽ là cần thiết khi giao diện giữa các sản phẩm bổ sung chưa được chuẩn hóa. Khả năng tương thích giữa các mục trong gói sản phẩm được củng cố nếu như vẫn là một doanh nghiệp cung cấp trọn gói những

https://thuviensach.vn

sản phẩm dịch vụ cần có để đồng thời đáp ứng những nhu cầu của một người mua.

TỐI ƯU HÓA HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA GÓI SẢN PHẨM . Ngay cả khi giao diện giữa các sản phẩm trong gói được chuẩn hóa, doanh nghiệp bán kèm sản phẩm vẫn có thể tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của cả gói thông qua việc kiểm soát được thiết kế, sản xuất và dịch vụ của tất cả các bộ phận trong gói đó. Họ có thể có thông tin tốt hơn về năng lực của từng bộ phận trong gói sản phẩm hơn những đối thủ chuyên biệt trong từng loại phải thu thập thông tin từ bên ngoài và không thể kiểm soát trực tiếp được thiết kế của chúng.

MUA SẢN PHẨM TẠI MỘT ĐIỂM DUY NHẤT . Bán kèm sản phẩm làm đơn giản hóa việc mua hàng của người mua. Chào bán cả gói có thể đảm bảo với người mua rằng tất cả các mục trong gói đều hoạt động tốt, và giảm rủi ro về nhận thức của người mua khi mua hàng. Một điểm duy nhất chịu trách nhiệm, một nơi duy nhất để có thể phàn nàn, và một tổ chức dịch vụ duy nhất có thể sẽ có giá trị đối với người mua.

Tăng thêm cơ hội để có chính sách giá phân biệt . Bán kèm sản phẩm có thể cho phép doanh nghiệp gia tăng tổng lợi nhuận nếu có những người mua khác nhau với những mức nhạy cảm về giá khác nhau cho từng phần trong một gói. Bán kèm giúp tăng thêm tổng lợi nhuận so với khi bán riêng rẽ từng mục, nhất là trong một chiến lược bán trọn gói “hỗn hợp” - khi doanh nghiệp chào bán cả gói đầy đủ với mức giá cho tất cả và cũng bán từng bộ phận của gói với mức giá mà nếu tổng cộng những mức giá này sẽ cao hơn giá của gói. [4]

https://thuviensach.vn

Cơ chế cho điều này sẽ thay đổi tùy vào sự biến đổi của chi phí cả gói so với những chi phí cho các bộ phận của gói mà người mua cần nếu họ có thể mua riêng biệt. Bán kèm sản phẩm có thể khiến cho người mua đồng ý mua cả gói ngay cả khi họ sẽ không mua tất cả những bộ phận riêng rẽ, miễn là chi phí gia tăng từ mua cả gói so với chi phí cho mục mà người mua quan tâm không quá lớn. Thêm vào đó, một chiến lược bán kèm sản phẩm hỗn hợp có thể giúp doanh nghiệp có được mức giá bán cao hơn đối với những người mua chỉ rất quan tâm đến một mục trong cả gói, trong khi đó vẫn có thể bán cả gói cho những người mua khác.

Gia tăng những rào cản xâm nhập ngành/rào cản di động . Bán kèm sản phẩm có thể dẫn đến những rào cản xâm nhập ngành/rào cản di động cao hơn, bởi vì một đối thủ sẽ phải phát triển năng lực cho tất cả các bộ phận của gói hơn là trở thành chuyên biệt cho một mục.

Giảm bớt cạnh tranh . Cạnh tranh trong nhóm những đối thủ bán kèm sản phẩm có thể sẽ ổn định hơn cạnh tranh trong ngành có cả các đối thủ bán kèm sản phẩm lẫn những đối thủ không bán kèm. Nếu tất cả các đối thủ đều chào bán cùng một loại gói sản phẩm như nhau và giá duy nhất của ngành cũng là giá của gói sản phẩm, khả năng nhận biết rằng sự cùng tồn tại giữa các đối thủ là cao hơn và lợi ích cho việc cắt giảm giá sẽ thấp hơn là khi các đối thủ chào bán riêng rẽ từng bộ phận của gói.

<-> Rủi ro của bán kèm sản phẩm

https://thuviensach.vn

Một chiến lược bán kèm sản phẩm sẽ liên quan đến nhiều rủi ro, với nhiều cấp độ khác nhau tùy thuộc vào chiến lược của doanh nghiệp và cấu trúc ngành. Rủi ro của bán kèm được xác định bởi tiềm năng yếu thế của doanh nghiệp bán kèm sản phẩm trước sự tấn công của những đối thủ không bán kèm và ứng dụng những chiến lược tập trung hơn. [5] Đôi khi một doanh nghiệp với lợi thế cạnh tranh mạnh vẫn có thể giữ được bán kèm sản phẩm bất chấp các rủi ro lớn, chẳng hạn như IBM đã thực hiện trong ngành máy tính nhiều năm trước.

Tính đa dạng trong nhu cầu của người mua . Bán kèm sản phẩm có nghĩa là giả định rằng một bộ phận đáng kể những người mua mong muốn và sẵn lòng thanh toán cho cả gói sản phẩm. Nếu nhu cầu của người mua khác nhau trên quy mô rộng khắp trong ngành, một chiến lược bán kèm có thể là không tối ưu đối với một phân khúc người mua và do đó sẽ yếu thế trước những đối thủ tập trung với những gói sản phẩm được điều chỉnh sao cho phù hợp với nhu cầu rất riêng của phân khúc đó. Ví dụ, nếu nhu cầu về dịch vụ hậu mãi là khác nhau tùy theo từng người mua trong ngành, một đối thủ cạnh tranh có chiến lược tập trung sẽ có thể xâm nhập ngành chỉ với những sản phẩm mà không có dịch vụ kèm theo, và sẽ chiếm lĩnh được đủ thị phần để tồn tại. Chẳng hạn như People Express không bán kèm những dịch vụ hàng không thông qua cắt giảm bữa ăn miễn phí, kiểm soát hành lý miễn phí và những phần khác thường có trong gói sản phẩm của các hãng hàng không truyền thống. Điều này đã thu hút những khách hàng nhạy cảm với mức giá, họ chỉ có rất ít nhu cầu trong số những mục nêu trên. Tương tự như vậy, những người bán lẻ giá thấp đã thành công khi tấn công những người bán lẻ truyền thống bằng chiến lược với ít dịch vụ, không cấp hạn mức tín dụng, không đổi hàng và không cần quảng cáo để thu hút những phân khúc đặc thù của người mua.

https://thuviensach.vn

Khả năng của người mua tự lắp ráp thành gói . Trong một chiến lược bán theo gói, doanh nghiệp lắp ráp các bộ phận rời rạc thành một gói chung và bán cả gói này cho người mua. Tuy nhiên chiến lược này sẽ yếu thế nếu như người mua có năng lực công nghệ, tài chính và hành chính để tự lắp ráp thành những gói sản phẩm cần có. Người mua có thể mua từng phần từ những nhà cung cấp riêng biệt và tự lắp ráp lại, hoặc mua một số bộ phận và tự sản xuất ra một số bộ phận khác (ví dụ như dịch vụ kèm theo) của gói.

Khả năng của những đối thủ chuyên biệt có thể cung cấp những bộ phận của gói với những điều kiện ưu đãi hơn . Chiến lược bán kèm sản phẩm sẽ không bền vững nếu có những đơn vị chuyên biệt tập trung vào một hoặc một số bộ phận của gói đã có chi phí thấp hoặc khác biệt hóa trong quá trình sản xuất. Một doanh nghiệp chuyên biệt có thể có lợi thế cạnh tranh từ những nguyên nhân đã phân tích trong Chương 7. Họ có thể điều chỉnh chuỗi giá trị của mình theo những yêu cầu riêng để sản xuất và bán chỉ một hạng mục duy nhất trong gói và xem đây là hoạt động kinh doanh chính của mình. Họ cũng tránh được những chi phí điều phối hoặc dàn xếp giữa các hoạt động được chia sẻ.

Doanh nghiệp chuyên biệt chỉ tập trung vào một phần của gói cũng có thể có lợi thế cạnh tranh thông qua mối tương quan với những ngành nghề khác. Ví dụ, một công ty chuyên về lĩnh vực điện tử có thể có lợi thế chi phí trong việc sản xuất một bộ phận trong hệ thống điện tử, cao hơn so với những đối thủ chào bán trọn gói, bởi vì công ty này có thể chia sẻ các hoạt động giá trị (ví dụ R&D, kiểm tra thiết bị) với những doanh nghiệp khác có liên quan trong ngành điện tử. [6]

https://thuviensach.vn

Bán kèm sản phẩm thông qua liên minh . Doanh nghiệp bán kèm sản phẩm sẽ khó cầm cự được nếu như những lợi thế từ bán kèm đã bị những đối thủ có chiến lược tập trung bắt chước và họ thành lập những liên minh để cạnh tranh. Những liên minh này có thể tồn tại dưới nhiều dạng, ví dụ như chia sẻ công nghệ và cùng bán hàng, hoặc những tổ chức dịch vụ liên kết.

<-> Chiến lược bán kèm sản phẩm so với chiến lược không bán kèm

Sự cân bằng giữa những lợi thế cạnh tranh từ bán kèm sản phẩm và những rủi ro của chiến lược này sẽ xác định tính chất phù hợp của chiến lược bán kèm. Những rủi ro từ bán kèm cho thấy đòn bẩy chiến lược mà từ đó những đối thủ tập trung tấn công được những doanh nghiệp bán kèm. Bán kèm sẽ là chiến lược có ưu thế nếu như lợi thế cạnh tranh có được là đáng kể và rủi ro từ bán kèm là thấp. Tuy nhiên, rõ ràng là chiến lược bán kèm và chiến lược không bán kèm là trái ngược nhau, và sự cân bằng giữa chúng sẽ thay đổi nhanh chóng trong một ngành.

Trong nhiều ngành, người ta sẽ gặp khó khăn khi cùng lúc thực hiện cả hai chiến lược này. Nếu đã xuất hiện một đối thủ không bán kèm thành công, áp lực sẽ dồn lên những doanh nghiệp bán kèm. Sự tồn tại một đối thủ không bán kèm làm cho người mua nhận thức tốt hơn về nhu cầu của mình và như vậy những doanh nghiệp bán kèm đã không đáp ứng chính xác những nhu cầu đó, đưa đến một cách thức thay thế cho việc thu mua.

Trong việc xâm nhập ngành để cạnh tranh với những doanh nghiệp bán kèm sản phẩm, một đối thủ không bán kèm có thể tấn công vào

https://thuviensach.vn

những bộ phận trong gói mà họ có thể đáp ứng đầy đủ những nhu cầu của một nhóm người mua đáng kể, chẳng hạn như chỉ có sản phẩm chính mà không có những dịch vụ bổ sung. Một cách khác để tấn công là cung cấp những mục thứ yếu như phụ tùng hay dịch vụ, khi những doanh nghiệp bán kèm sản phẩm không đủ năng lực hoặc bị quá tải. Những chi tiết cho chiến lược tấn công này được thảo luận trong Chương 15.

Sau khi một đối thủ không bán kèm đầu tiên đã xâm nhập được vào ngành, những doanh nghiệp không bán kèm khác cũng hưởng được lợi ích khi tham gia và chào bán những bộ phận khác của gói. Sau đó, theo thời gian, nhiều người mua sẽ có khả năng xây dựng nên gói sản phẩm mà họ mong muốn có. Đến khi nhiều đối thủ không bán kèm đã có sự xâm nhập tập trung đáng kể, những động cơ để bán kèm như lợi ích kinh tế theo quy mô, giảm cạnh tranh hoặc dựng nên rào cản thường sẽ bị loại trừ. Như vậy những đối thủ bán kèm còn lại có thể bị buộc phải bán riêng biệt từng bộ phận.

Tuy nhiên, chiến lược bán kèm và không bán kèm vẫn có thể cùng tồn tại trong một ngành, nếu nhu cầu của người mua rất khác biệt và lợi thế từ bán kèm cho một số phân khúc người mua không phụ thuộc vào sản lượng. Ví dụ, tối ưu hóa hệ thống thông qua bán kèm có thể là vấn đề mấu chốt đối với một số người mua và theo đó một chiến lược bán kèm sẽ vẫn bền vững cho phân khúc này bất chấp những doanh nghiệp chuyên biệt đang cung cấp từng bộ phận trong gói cho những phân khúc khác. Bán kèm có thể có giá trị nhất là cho những người mua chưa có hiểu biết sâu sắc, còn những người mua đã am hiểu sẽ muốn tự lắp ráp thành gói hơn là mua trọn gói. Ví dụ trong ngành máy bay thương mại, Cessna chào bán một gói sản phẩm bao gồm máy bay, dịch vụ bảo trì, phi công, nhà để máy bay, vị trí văn phòng và phí sân bay với một mức giá hàng tháng chung cho tất cả. Điều này hấp

https://thuviensach.vn

dẫn được những người mua muốn có sự tiện lợi khi để cho doanh nghiệp chịu trách nhiệm cho mọi thứ liên quan. Ngoài ra, khi chào bán cho người mua chọn lựa: hoặc mua trọn gói hoặc chỉ mua từng phần trong gói, doanh nghiệp đã tự làm xói mòn khả năng bán được cả gói của mình. Lúc này một gói sản phẩm hỗn hợp sẽ có thể là thích hợp hơn nếu những lợi thế chính yếu là khác biệt hóa hoặc giá phân biệt.

<-> Bán kèm và sự phát triển ngành

Tính phù hợp của bán kèm thường thay đổi khi ngành phát triển, bởi vì những thay đổi trong cấu trúc ngành làm thay đổi những lợi thế và rủi ro của việc bán kèm này. Không có kết luận chắc chắn nào xác định bán kèm sẽ hấp dẫn hơn hoặc kém hấp dẫn khi ngành phát triển, vì trong thực tế có nhiều trường hợp khác nhau. Tuy nhiên, trong giai đoạn ngành đã trưởng thành, *xu hướng không bán kèm có vẻ như chiếm ưu thế khi ngành phát triển thêm* . Ví dụ, trong ngành bảo hiểm thương mại, gói bảo hiểm chuẩn được thay thế bằng việc bán các dịch vụ riêng rẽ. Ngày nay người mua đã đủ năng lực để mua bảo hiểm cho nhiều rủi ro hoặc chỉ là những dịch vụ bảo hiểm chuyên dụng tùy theo nhu cầu của họ. Không bán kèm cũng xuất hiện trong

https://thuviensach.vn

những ngành khác như xây dựng hệ thống điều khiển, đại lý xăng dầu, máy vi tính và dịch vụ quản lý bệnh viện.

Xu hướng không bán kèm xuất hiện sau một thời gian là do những thay đổi đặc tính trong lợi thế cạnh tranh và rủi ro của bán kèm khi ngành phát triển: [7]

Gia tăng khả năng tự lắp ráp thành gói của người mua . Theo thời gian, người mua học hỏi được, cùng với sự lan tỏa công nghệ và họ có thể có khả năng tự lắp ráp những gói sản phẩm. Người mua sẽ có kinh nghiệm để đảm bảo tính tương thích giữa các bộ phận trong gói, giảm nhu cầu đảm bảo lại một lần nữa từ nguồn cung. Điều này được củng cố thêm với xu hướng tích hợp "lùi" của người mua khi sản lượng tăng trưởng. Hơn nữa người mua còn có khả năng tự sản xuất ra những bộ phận trong gói, và do đó không cần mua cả gói.

Chuẩn hóa sản phẩm/công nghệ . Chuẩn hóa sản phẩm trong ngành đạt đến cấp độ cao sẽ giảm bớt nhu cầu kiểm soát cả gói để tối ưu hóa hoạt động của hệ thống. Nó cũng hạ thấp những rào cản xâm nhập vào

https://thuviensach.vn

những bộ phận của gói, đơn giản hóa nhiệm vụ tự lắp ráp thành gói của người mua. Vấn đề giao diện tương thích cũng có xu hướng đi xuống theo thời gian khi ngành đã phát triển cao độ và được chuẩn hóa. Theo đó những nhà cung cấp có năng lực sẽ chỉ kinh doanh từng bộ phận của gói và khởi động cho quy trình bán riêng rẽ như trình bày ở trên.

Nhu cầu cho những bộ phận riêng lẻ của gói được giảm đi hoặc thay đổi . Một ngành đã trưởng thành thường tạo ra xu hướng giảm bớt những nhu cầu của nhiều người mua đối với dịch vụ, kỹ thuật ứng dụng và những phần khác của gói. Trong giai đoạn đầu của sự phát triển, chất lượng sản phẩm chưa ổn định, sản phẩm chưa được chứng minh và rủi ro được nhận thức từ việc mua hàng thường là cao (xem Chương 8). Tất cả những nét này làm cho người mua cần tìm kiếm tính tin cậy từ một nhà cung cấp trọn gói. Tuy nhiên khi ngành đã trưởng thành thì dịch vụ và những hỗ trợ khác ít được người mua cần đến hơn.

Kích thước của ngành bù đắp lợi ích kinh tế theo quy mô cho việc bán kèm . Khi ngành đã đến giai đoạn

https://thuviensach.vn

trưởng thành, sự gia tăng kích thước của ngành có thể giúp cho những doanh nghiệp chuyên biệt cung cấp được những bộ phận đặc trưng trong gói. Sự tăng trưởng cho nhu cầu đối với từng bộ phận đó đã vược qua ngưỡng của quy mô sản xuất cũng như những chi phí bán hàng cố định. Đây là trường hợp đặc biệt của sự xuất hiện nổi trội các phân khúc mới cho chiến lược tập trung, như đã thảo luận trong Chương 7.

Gia tăng mức nhạy cảm về giá của người mua dẫn đến áp lực giảm giá thông qua không bán kèm sản phẩm . Gia tăng mức nhạy cảm về giá làm cho người mua chú trọng hơn đến tiết kiệm chi phí. Một phương pháp của người mua là thu mua từng bộ phận của gói và tự lắp ráp lại, hoặc chỉ mua những bộ phận mà họ cần dùng. Người mua thường thúc đẩy việc bán riêng lẻ ngay cả khi không có những doanh nghiệp chuyên biệt cho từng phần trên thị trường.

Những đối thủ chuyên biệt được thu hút . Sự thành công và tăng trưởng của các doanh nghiệp bán kèm có thể thu hút những đối thủ tìm kiếm cách thức để xâm nhập ngành. Do khi tham gia ngành với chiến lược bán

https://thuviensach.vn

kèm thường liên quan đến việc phải vượt qua nhiều rào cản xâm nhập, nên theo cách tự nhiên thì những đối thủ mới thường bị hút về những chiến lược không bán kèm (xem Chương 15).

Xu hướng bán riêng rẽ ngày càng chiếm ưu thế hơn khi ngành đã có những người mua đủ mạnh, có năng lực. Nhưng người mua này thường có sức mạnh công nghệ để nhanh chóng tự phát triển trong nội bộ khả năng lắp ráp các gói theo nhu cầu, năng lực thương lượng để buộc các nhà cung cấp phải bán riêng rẽ và những nguồn gốc để hạ thấp rào cản cho các doanh nghiệp chuyên biệt. Ví dụ, những doanh nghiệp xe hơi hàng đầu chỉ thu mua toàn bộ hệ thống thắng xe, hệ thống bơm nhiên liệu trong giai đoạn đầu phát triển, sau đó khi công nghệ đã được phát triển, những doanh nghiệp này chia sẻ từng mục trong các hệ thống trên cho các nhà cung cấp riêng rẽ.

Bán riêng rẽ không theo gói được khởi đầu hoặc tăng tốc trong thời gian cạnh tranh khốc liệt, chẳng hạn khi nền kinh tế suy thoái. Những đối thủ “tuyệt vọng” chuyển sang bán riêng rẽ để thu thêm lợi nhuận, tạo

https://thuviensach.vn

thành một xu hướng chuyển động không đảo ngược lại được.

Những người theo sau hoặc những đối thủ mới tham gia ngành thường là những doanh nghiệp phá vỡ bán kèm sản phẩm đầu tiên. Những doanh nghiệp theo sau có xu hướng bán riêng rẽ bởi vì họ muốn trung hòa những bất lợi của mình khi cạnh tranh với những đối thủ bán kèm. Thường thì hy vọng lớn nhất là thay đổi quy luật cạnh tranh để giảm bớt những rào cản di động. Những đối thủ mới tham gia ngành cũng "phá vỡ" bán kèm sản phẩm thông qua việc xác định những phân khúc tiềm tàng hoặc mới xuất hiện, hoặc những vị trí khác mà tại đó không có động cơ kinh tế rõ ràng cho việc bán kèm, khi việc bán kèm lại tạo ra những động cơ trả đũa từ đối thủ cạnh tranh hoặc khi nhu cầu của người mua thay đổi.

Không xét đến xu hướng bán riêng rẽ, chiến lược bán kèm sản phẩm vẫn bền vững nếu lợi thế cạnh tranh từ việc bán kèm là đáng kể và không thể đạt được nếu thực hiện theo cách khác. Ví dụ, hiệu quả hoạt động hoặc lợi ích từ chi phí khi bán kèm sản phẩm vẫn được duy trì ngay cả sau khi người mua đã không còn nhu cầu được đảm bảo hoặc hỗ trợ trong lắp ráp thành gói.

https://thuviensach.vn

Bán kèm vẫn không bị ảnh hưởng nếu người dẫn đầu ngành kiểm soát được phần đáng kể của gói và người mua buộc phải thu mua cả gói để có thể sở hữu bộ phận trong đó. Hơn nữa, người dẫn đầu đôi khi có thể bảo vệ được gói sản phẩm thông qua việc giữ gìn những giao diện thích hợp giữa các phần trong gói đó. Người dẫn đầu có thể ngăn cản được những đối thủ chuyên biệt tham gia ngành bằng cách làm cho có thêm những khó khăn trong giao diện giữa các sản phẩm. Đây là cách thức mà IBM đã thực hiện. [8]

Nếu như chiều hướng thay đổi thường là từ bán kèm chuyển sang bán riêng rẽ, thì việc nhận ra khả năng ngược lại cũng là rất quan trọng. Những thay đổi công nghệ có thể đem đến động cơ bán kèm từ hiệu quả hoạt động của sản phẩm hoặc giao diện. Lợi ích kinh tế theo quy mô khi cung cấp cả gói đôi khi cũng gia tăng khi có những thay đổi trong quy trình sản xuất. Nếu có nhiều doanh nghiệp chuyên biệt bắt đầu tham gia ngành và không doanh nghiệp nào có nguồn lực hoặc xu hướng phát triển cả gói, người mua sẽ phải tự lắp ráp cho gói đó. Sự cải tiến chiến lược tại một doanh nghiệp có thể làm chuyển biến cả cấu trúc ngành. Có hai trường hợp minh họa cho chiến lược bán kèm thay thế

https://thuviensach.vn

cho bán riêng rẽ là trong ngành dịch vụ tài chính và chăm sóc sức khỏe. Dịch vụ quản lý tài khoản tiền mặt (CMA) của Merrill Lynch, trong đó kết hợp môi giới chứng khoán, tài khoản tiền gửi để thanh toán, thẻ tín dụng và những dịch vụ khác, là một gói từ những dịch vụ riêng rẽ trước đây. Đây là minh chứng cho sự bãi bỏ những quy tắc cũng như phát triển hệ thống công nghệ thông tin. Tương tự như vậy, những tổ chức chăm sóc sức khỏe đã kết hợp những dịch vụ lại thành gói. Tuy nhiên, trong cùng một khối chăm sóc sức khỏe, dịch vụ tại nhà và phòng cấp cứu chuyên khoa hoặc những đơn vị thực hiện tiểu phẫu là các hình thức của bán riêng rẽ dịch vụ. Ví dụ này cho thấy những lợi thế cạnh tranh của bán kèm cần được xem xét như thế nào trên cơ sở của từng phân khúc.

<-> Những hàm ý của việc bán kèm

Phân tích việc bán kèm cho thấy những hàm ý chiến lược của cả doanh nghiệp bán kèm lẫn doanh nghiệp bán riêng rẽ. Tình trạng căng thẳng thì thường thấy giữa những chiến lược bán kèm và bán riêng rẽ và điều này cần phải được liên tục xem xét lại:

https://thuviensach.vn

Bán kèm khi lợi thế cao hơn rủi ro . Bán kèm sản phẩm có thể là một nguồn gốc đầy thuyết phục cho lợi thế cạnh tranh khi những lợi thế nhiều hơn rủi ro. Khi nhà sản xuất không nhận thấy nhu cầu tối cao của người mua là tích hợp những sản phẩm thành một hệ thống, các đối thủ cạnh tranh sẽ có thể thay đổi ngành theo chiều hướng có lợi cho họ. Sự phân tích kỹ lưỡng về chuỗi giá trị của người mua và chúng khác nhau như thế nào tùy theo từng phân khúc là điều kiện tiên quyết để chọn lựa hợp lý có bán kèm hay không.

Tránh việc bán kèm không chủ ý . Nhiều doanh nghiệp có chiến lược bán kèm không chính thức mặc dù họ không nhận ra điều này. Bán kèm mà không có chủ ý là việc nguy hiểm bởi vì doanh nghiệp sẽ không bền vững trước sự tấn công của các đối thủ tập trung và cũng không ý thức được mình sẽ bị tấn công. Chiến lược bán kèm phải là kết quả từ những quyết định có ý thức mà trong đó lợi thế cạnh tranh nhiều hơn những rủi ro, chứ không phải là từ việc không phân biệt được những sản phẩm có tiềm năng riêng rẽ với nhau mà doanh nghiệp đang chào bán.

https://thuviensach.vn

Chuẩn bị cho việc bán riêng rẽ khi điều kiện thay đổi . Dựa vào xu hướng bán riêng rẽ theo thời gian, một đối thủ bán kèm sản phẩm phải liên tục nhận thức được nhu cầu tiềm năng của việc bán riêng rẽ nếu sự cân bằng giữa lợi thế và rủi ro thay đổi. Doanh nghiệp cần phân biệt những nguyên nhân kinh tế để bán kèm và những lý do dựa trên sự thiếu am hiểu cặn kẽ của người mua trong ngắn hạn.

Những đối thủ bán kèm sản phẩm có thể cho thấy cơ hội để tái cấu trúc ngành . Việc bán kèm có thể tạo ra điểm yếu và những đối thủ bán riêng rẽ có thể khai thác để tấn công, nhất là khi bán kèm không có chủ ý hoặc ngành đang phát triển về cấu trúc. Những ngành mà trong đó bán kèm đang được thực hiện, theo cách lý tưởng là do những thỏa thuận dài hạn, sẽ là mục tiêu tiềm năng cho doanh nghiệp.

Trợ cấp “chéo”

https://thuviensach.vn

Khi doanh nghiệp chào bán các sản phẩm thì hoặc là những sản phẩm bổ sung phải được sử dụng kèm với nhau, hoặc là những sản phẩm được mua cùng lúc, giá cả có thể được sử dụng để khai thác những mối quan hệ giữa các sản phẩm này. Ý tưởng tại đây là *có chủ ý* khi bán một sản phẩm (tôi gọi là sản phẩm cơ sở) với mức lợi nhuận thấp hoặc thậm chí là bán lỗ để có thể bán được sản phẩm khác với lợi nhuận cao hơn (sản phẩm đem lại lợi nhuận).

Thuật ngữ "giá bèo" (loss leadership) thường được sử dụng để mô tả việc ứng dụng khái niệm trên đây, trong đó một số sản phẩm được đặt giá ngang bằng hoặc thấp hơn chi phí để thu hút những khách vào cửa hàng, với mong muốn rằng họ sẽ mua thêm những sản phẩm khác đem lại lợi nhuận nhiều hơn. Đặt giá thấp cũng là một phương pháp để tạo hình ảnh "giá bèo" cho cửa hàng.

Nguyên tắc làm giá tương tự còn được gọi là chiến lược "lưỡi dao và dao cạo", có liên quan đến những sản phẩm bổ sung. Chiếc dao cạo được bán với giá ngang bằng hoặc gần chi phí nhằm phát triển những lần mua hàng sau đó cho sản phẩm lưỡi dao được thay thế. Sản phẩm bổ sung hoặc là một sản phẩm được tiêu thụ với sản phẩm (ví dụ phim), hoặc một sản phẩm được dùng

https://thuviensach.vn

chung với sản phẩm chính (băng từ trong trò chơi điện tử), hoặc là một bộ phận thay thế (phụ tùng động cơ máy bay) hoặc dịch vụ (dịch vụ bảo trì và sửa chữa thang máy).

Một biến thể khác của trợ cấp chéo là chiến lược "lên giá" (trade-up), trong đó những chủng loại sản phẩm khi mua lần đầu sẽ được bán với giá thấp và doanh nghiệp hy vọng rằng người mua sau đó sẽ quay lại và mua những chủng loại khác khi giá đã tăng. Chiến lược này được áp dụng trong một số ngành, ví dụ như máy bay, xe máy, máy photocopy và máy vi tính.

<-> Những điều kiện thuận lợi cho trợ cấp chéo

Động cơ để trợ cấp chéo là rõ ràng - gia tăng tổng lợi nhuận thông qua sản lượng lớn hơn cho các mặt hàng đem lại nhiều lợi nhuận dựa trên việc giảm giá những sản phẩm cơ sở. Lập luận của chiến lược này dựa trên sự tồn tại của những điều kiện sau:

Mức nhạy cảm về giá đủ cho những sản phẩm cơ sở . Nhu cầu cho sản phẩm cơ sở phải đủ nhạy cảm với mức

https://thuviensach.vn

giá sao cho khi giảm giá làm tăng thêm sản lượng hàng bán, đủ để tạo thành sự gia tăng lợi nhuận bù đắp lại. Tuy nhiên, nếu nhu cầu cho sản phẩm cơ sở không nhạy cảm với giá cả, doanh nghiệp nên thu lợi từ cả sản phẩm cơ sở lẫn sản phẩm đem lại lợi nhuận.

Mức nhạy cảm về giá đủ cho những sản phẩm đem lại lợi nhuận . Sản phẩm đem lại lợi nhuận phải có nhu cầu không quá nhạy cảm với giá cả, để khi tăng giá thì sản lượng bán ra không bị hạ thấp quá mức. Tính không nhạy cảm của nhu cầu đối với giá cho các sản phẩm đem lại lợi nhuận sẽ thay đổi tùy vào giá trị nó tạo ra cho người mua và nguy cơ từ những sản phẩm thay thế.

Sự liên kết chặt chẽ giữa sản phẩm cơ sở và sản phẩm đem lại lợi nhuận . Việc bán được sản phẩm đem lại lợi nhuận phải được gắn kết chặt chẽ với việc bán sản phẩm cơ sở, nhằm làm cho người mua không thể chỉ mua sản phẩm cơ sở với giá thấp rồi sau đó không mua thêm. Sự liên kết giữa các sản phẩm này không nhất thiết là sự ràng buộc, nhưng phải đủ mạnh để đảm bảo số lượng người mua sẽ mua cả hai sản phẩm.

https://thuviensach.vn

Nguồn gốc của những liên kết giữa sản phẩm cơ sở và sản phẩm đem lại lợi nhuận là khác biệt nhau tùy theo từng ngành. Trong ngành bán lẻ, liên kết này được tạo ra từ các chi phí mua sắm, khiến người mua sẽ mua thêm các sản phẩm trong cùng một lần đến cửa hàng. Trong chiến lược tăng giá (trade-up) thì liên kết này là lòng trung thành với nhãn hiệu và chi phí chuyển đổi. Trong chiến lược "lưỡi dao và dao cạo" thì sự trung thành với nhãn hiệu và chi phí chuyển đổi giúp người mua mua thêm lưỡi dao của doanh nghiệp đã sản xuất ra dao cạo. Ngoài ra, liên kết giữa sản phẩm cơ sở và sản phẩm bổ sung cũng phụ thuộc vào khả năng thay thế cho sản phẩm đem lại lợi nhuận. Ví dụ, nếu các phụ tùng có thể được tân trang lại thì sẽ không còn liên hệ gì giữa bán thiết bị và bán các phụ tùng.

Những rào cản ngăn không cho xâm nhập vào những sản phẩm đem lại lợi nhuận . Xâm nhập vào những sản phẩm đem lại lợi nhuận để trợ cấp chéo thành công là một việc khó khăn, nếu như sản phẩm cơ sở và sản phẩm đem lại lợi nhuận không được ràng buộc chặt chẽ với nhau. Ví dụ, theo như lập luận của phương pháp "lưỡi dao và dao cạo" thì những rào cản ngăn không

https://thuviensach.vn

cho sao chép những phụ tùng hoặc bộ phận được tiêu thụ là rất quan trọng.

<-> Rủi ro của trợ cấp chéo

Những rủi ro này có xu hướng xuất hiện khi không đáp ứng được điều kiện thứ ba nêu trên. Nếu liên kết giữa sản phẩm cơ sở và sản phẩm đem lại lợi nhuận không mạnh mẽ thì doanh nghiệp thực hiện trợ cấp chéo sẽ nhận ra họ chỉ bán được những sản phẩm cơ sở với giá thấp mà không bán được những sản phẩm đem lại lợi nhuận. Người mua sẽ thu mua những sản phẩm đó từ các đối thủ khác. Điều này xảy ra theo nhiều cách thức:

Người mua chỉ chọn mua những sản phẩm cơ sở với giá rẻ và sau đó không mua nữa (cherry-picking) . Người mua chỉ mua sản phẩm cơ sở và không mua các sản phẩm đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, hoặc mua chúng từ những nhà cung cấp khác không thực hiện trợ cấp chéo.

https://thuviensach.vn

Những sản phẩm thay thế cho sản phẩm đem lại lợi nhuận . Nếu nhu cầu cho sản phẩm đem lại lợi nhuận bị triệt tiêu hoặc giảm sút, trợ cấp chéo cần được dàn xếp lại. Ví dụ, những phụ tùng được tân trang thay vì phải mua mới hoặc tăng thêm thời gian sử dụng các sản phẩm được tiêu thụ sẽ có ảnh hưởng này.

Người mua tích hợp theo chiều dọc . Người mua thu mua sản phẩm cơ sở nhưng tích hợp để tự sản xuất sản phẩm đem lại lợi nhuận. Ví dụ, các dịch vụ được thực hiện trong nội bộ khách hàng, hoặc người mua tự tân trang hoặc sản xuất phụ tùng.

Những đối thủ chuyên biệt (đối thủ có chiến lược tập trung) . Một đối thủ chuyên biệt sẽ bán những sản phẩm đem lại lợi nhuận với mức giá thấp hơn. Ví dụ, những công ty cung cấp dịch vụ độc lập là rất thường gặp trong nhiều ngành, chuyên phục vụ cho một loại nhãn hiệu thiết bị, hoặc chuyên cung cấp các phụ tùng thay thế. Họ nhắm đến người dẫn đầu ngành, và thực hiện những dịch vụ giản đơn hoặc sao chép lại những phụ tùng thường cần được thay thế nhất. Chẳng hạn, Sulzer Brothers là mục tiêu chính của những nhà cung

https://thuviensach.vn

cấp phụ tùng không có giấy đăng ký trong ngành động cơ diesel dùng cho tàu biển. Rủi ro từ sự tham gia của những đối thủ chuyên biệt thay đổi tùy vào tính chặt chẽ trong liên kết giữa sản phẩm cơ sở và sản phẩm đem lại lợi nhuận, và những rào cản ngăn không cho xâm nhập vào những sản phẩm đem lại lợi nhuận.

<-> Trợ cấp chéo và sự phát triển của ngành

Tính đúng đắn của trợ cấp chéo thường thay đổi khi ngành đã trưởng thành. Cũng như đối với bán kèm sản phẩm, xu hướng của trợ cấp chéo sẽ trở nên không còn thích hợp theo thời gian mặc dù không phải luôn luôn là như vậy. Trợ cấp chéo có thể sẽ kém hấp dẫn hơn vì những lý do sau:

Liên kết giữa sản phẩm cơ sở và sản phẩm đem lại lợi nhuận yếu đi . Khi người mua đã hiểu biết hơn và nhạy cảm hơn với giá cả, nhu cầu mua những sản phẩm đem lại lợi nhuận từ doanh nghiệp bán sản phẩm cơ sở sẽ bị triệt tiêu dần dần. Liên kết giữa các sản phẩm cũng có thể yếu đi khi có sự lan tỏa công nghệ

https://thuviensach.vn

làm giảm chi phí chuyển đổi, hoặc khi sản phẩm đem lại lợi nhuận bị bắt chước.

Những rào cản ngăn không cho xâm nhập vào sản phẩm đem lại lợi nhuận được giảm bớt . Có thêm nhiều công nghệ và giảm bớt khác biệt hóa sẽ làm giảm bớt rào cản ngăn không cho tham gia vào những sản phẩm đem lại lợi nhuận. Một kết quả khác có thể là người mua tích hợp vào những sản phẩm đem lại lợi nhuận.

Khả năng thay thế những sản phẩm đem lại lợi nhuận tăng thêm . Đôi khi sản phẩm thay thế cho những sản phẩm đem lại lợi nhuận được tìm thấy khi ngành đã trưởng thành. Ví dụ, công nghệ mới để tân trang các phụ tùng đã xuất hiện (ví dụ phụ tùng trong động cơ máy bay), hoặc người ta biết thêm những phương pháp để duy trì những sản phẩm được tiêu thụ.

<-> Những hàm ý chiến lược từ trợ cấp chéo

Trợ cấp chéo có thể là một phương pháp để cải tiến đáng kể hiệu quả hoạt động trong một số trường hợp.

https://thuviensach.vn

Những doanh nghiệp nổi tiếng như Gillette, Kodak và Xerox đã thực hiện thành công chiến lược này. Tuy nhiên những điều kiện hỗ trợ cho trợ cấp chéo có thể sẽ không kéo dài và do đó người ta cần phải nỗ lực để duy trì. Thêm vào đó doanh nghiệp cần phải chắc chắn rằng đây là một chiến lược có dự định cụ thể chứ không phải là thiếu chủ ý. Một số hàm ý chiến lược từ trợ cấp chéo là:

Tạo ra những rào cản ngăn không cho xâm nhập vào những sản phẩm đem lại lợi nhuận . Duy trì chiến lược trợ cấp chéo đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo ra hoặc tăng cường những rào cản ngăn không cho xâm nhập vào những sản phẩm đem lại lợi nhuận. Ví dụ, điều này mang hàm ý doanh nghiệp phải bảo vệ quy trình dịch vụ độc quyền, công nghệ sản xuất các bộ phận và những thiết kế trước những đối thủ muốn bắt chước. Để làm được điều này, người ta cần tích cực đăng ký nhãn hiệu độc quyền, có chủ ý tạo ra những khác biệt trong khi tiêu thụ với những cách thức khác nhau và các hoạt động marketing tích cực cho nhu cầu mua sản phẩm đem lại lợi nhuận từ chính doanh nghiệp cung cấp sản phẩm cơ sở.

https://thuviensach.vn

Một ví dụ cho trường hợp đã nỗ lực để bảo vệ những sản phẩm đem lại lợi nhuận là Xerox, trong đó những sản phẩm được tiêu thụ đã đóng góp nhiều cho lợi nhuận trong sản phẩm máy photocopy. Xerox đã duy trì những sản phẩm hộp mực photo chuyên dụng cho những kiểu dáng sản phẩm riêng và tích cực giữ gìn lợi ích từ việc mua lại những sản phẩm được tiêu thụ từ các nhà sản xuất khác để đảm bảo chất lượng cao nhất.

Tăng cường liên kết giữa sản phẩm cơ sở và sản phẩm đem lại lợi nhuận . Mọi hoạt động giúp thắt chặt hơn liên kết giữa hai loại sản phẩm này đều giúp cho khả năng trợ cấp chéo của doanh nghiệp. Những thiết kế làm tăng thêm độ khó cho đối thủ cạnh tranh để có thể có một giao diện tương thích cũng là một chiến thuật cần chú ý xem xét. Một ví dụ khác là chiến thuật của Kodak trong quảng cáo cho người tiêu dùng biết về mức độ hài lòng khi rửa ảnh trên giấy của Kodak, nhằm thắt chặt hơn nữa việc kinh doanh máy ảnh và giấy ảnh.

Chuẩn bị để điều chỉnh trợ cấp chéo khi ngành phát triển . Doanh nghiệp cần phải chuẩn bị để thay đổi trợ

https://thuviensach.vn

cấp chéo nếu những điều kiện hỗ trợ điều này có biến đổi. Lợi nhuận tương đối trên sản phẩm cơ sở và sản phẩm đem lại lợi nhuận cần được cân bằng dần dần theo thời gian. Doanh nghiệp cũng có thể thu lợi từ việc sử dụng những chương trình làm giá (pricing) thay đổi theo thời gian, trong đó hạ giá các sản phẩm đem lại lợi nhuận đối với những người mua dễ dàng từ chối sản phẩm nhất. Doanh nghiệp cũng cần tránh xu hướng tạo ra một "lá chắn" (umbrella) bao bọc những đối thủ mới tham gia vào sản phẩm đem lại lợi nhuận.

Khuyến khích tham gia vào những sản phẩm cơ sở để tăng trưởng doanh số của những sản phẩm đem lại lợi nhuận . Nếu sản phẩm đem lại lợi nhuận là độc quyền của doanh nghiệp, doanh nghiệp đó có thể khuyến khích những đối thủ khác tham gia vào sản phẩm cơ sở để tăng cường doanh số từ sản phẩm đem lại lợi nhuận với chiến thuật nhượng quyền chẳng hạn. [9] Ví dụ, Kodak đã khuyến khích những đối thủ tham gia vào ngành máy ảnh sử dụng định dạng phim của họ.

Tránh trợ cấp chéo mà không có chủ ý . Doanh nghiệp chỉ nên sử dụng trợ cấp chéo như một chiến

https://thuviensach.vn

lược có chủ ý, chứ không phải vì chưa hiểu đúng những chi phí thực của nó. Một hệ thống hiệu quả để phân tích chi phí chiến lược, như trình bày trong Chương 3, là rất cần thiết cho chiến lược trợ cấp chéo. Trợ cấp chéo mà không có chủ ý sẽ là một lời mời gọi cho các đối thủ cạnh tranh khi người mua chỉ mua những sản phẩm cơ sở với giá thấp, và điều này cũng giúp sức cho những đối thủ mới tham gia ngành.

Sản phẩm bổ sung và Chiến lược Cạnh tranh

Sản phẩm bổ sung thường phổ biến trong nhiều ngành. Doanh nghiệp cần nhận thức được họ phải dựa vào sản phẩm bổ sung nào, và những sản phẩm đó ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của mình cũng như đến cấu trúc tổng thể ngành ra sao. Doanh nghiệp cần xác định sẽ tự sản xuất sản phẩm bổ sung gì, bán kèm chúng với sản phẩm chính như thế nào với mức giá bao nhiêu. Bán kèm và bán riêng rẽ là một trong những phương thức giúp tái cấu trúc ngành. Thách thức mà doanh nghiệp phải đối mặt là hoạch định chiến lược đối với những sản phẩm bổ sung để tạo cơ hội cho mình,

https://thuviensach.vn

chứ không phải biến chúng thành lợi thế cạnh tranh của đối thủ.

---

[1] *1 - Các tiêu chuẩn dấu hiệu đã được trình bày trong chương 4.*

[2] *- Như vậy, chi phí của các sản phẩm bổ sung là một phần trong sự so sánh giữa sản phẩm hiện có và sản phẩm thay thế. Xem thêm chương 8.*

[3] *- Xem thêm Chiến lược Cạnh tranh, chương 10 để có thêm những thảo luận về vấn đề này trong những ngành đang phát triển, trong đó cũng nói về vai trò của các sản phẩm bổ sung.*

[4] *- Xem thêm Adams và Yellen (1976).*

https://thuviensach.vn

[5]- *Bán riêng biệt (không bán kèm) là một biến thể của chiến lược tập trung liên quan đến việc chỉ thực hiện một số ít những chức năng của người mua. Xem Chương 7.*

[6]- *Xem chương 9.*

[7]- *Chương 5 đã thảo luận về cơ cấu của những thay đổi công nghệ trong ngành phát triển như thế nào theo thời gian và có tầm quan trọng đối với những chuyển đổi này.*

[8]- *Bảo vệ gói sản phẩm có thể là một phần trong chiến lược phòng thủ (xem Chương 14).*

[9]- *Đây là một trong nhiều nguyên nhân tại sao có đối thủ cạnh tranh vẫn có thể có lợi (xem lại Chương 6).*

https://thuviensach.vn

IV NHỮNG HÀM Ý CHO CHIẾN LƯỢC TẤN CÔNG VÀ CHIẾN LƯỢC PHÒNG THỦ

https://thuviensach.vn

13 Viễn cảnh của ngành và Lợi thế Cạnh tranh trong Điều kiện Bất ổn

Doanh nghiệp cần chọn lựa một chiến lược cạnh tranh như thế nào khi họ phải đối mặt với những bất ổn đáng kể trong tương lai? Ví dụ như hiện nay, những nhà cung cấp cho lĩnh vực dầu khí đang tổn thất nặng nề khi có sự sút giảm của hoạt động khoan dầu trong dài hạn, dự đoán ban đầu chỉ khoảng dưới một năm nhưng thực tế đã kéo dài gần một thập kỷ. Cấu trúc ngành không phải là bất biến, và doanh nghiệp trong nhiều ngành phải đối mặt với những bất ổn lớn khi cấu trúc thay đổi trong tương lai. Có nhiều nguồn gốc của sự bất ổn, xuất phát từ cả bên trong ngành lẫn từ những môi trường lớn hơn ở ngoài ngành. Nhiều nhà quan sát cho rằng sự bất ổn đã gia tăng mạnh mẽ trong thập kỷ vừa qua, với nguyên nhân là biến động giá nguyên vật liệu, thay đổi trên thị trường tài chính và tiền tệ, sự bãi bỏ những quy định cũ, sự phát triển của điện tử và cạnh tranh toàn cầu.

Mọi doanh nghiệp đều phải xử lý những bất ổn theo một cách thức nào đó. Tuy nhiên, người ta thường không thể xác định chính xác những bất ổn khi hoạch định chiến lược cạnh tranh. Những chiến lược thường dựa trên giả định cho rằng những gì trong quá khứ sẽ lặp lại, hoặc dựa trên những dự đoán "ngầm" của các nhà quản lý về tương lai có nhiều khả năng diễn ra nhất của ngành. Những dự đoán "ngầm" hoặc công khai về cấu trúc ngành đều thường mang nhiều thành kiến từ những hiểu biết thông thường, và từ việc đưa ra mức bình quân của tất cả những bất ổn có tiềm năng xảy ra. Những nhà quản lý thường không xem xét đến – hoặc ước đoán sai về xác suất xảy ra – những thay đổi hoàn toàn hoặc gián đoạn, tuy có thể không xảy ra, nhưng lại có thể thay đổi toàn bộ cấu trúc ngành hoặc lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó.

Một vài doanh nghiệp xây dựng kế hoạch dự phòng cho tình huống xấu như một phần trong quy trình xây dựng chiến lược của họ, nhằm nỗ lực thử nghiệm chiến lược trước những nguồn gốc cơ bản của sự bất ổn. Tuy nhiên, kế hoạch

https://thuviensach.vn

dự phòng cho tình huống xấu thường hiếm gặp trong thực tế và thường chỉ giúp kiểm tra chiến lược trong một hoặc hai tình huống bất ổn, ví dụ như tỷ lệ lạm phát hoặc giá dầu chẳng hạn. Các kế hoạch dự phòng này cũng ít khi khảo sát những thay đổi trong tương lai của ngành, hoặc buộc các nhà quản lý phải xem xét đến những hàm ý của chúng. Khi phải đối mặt với những bất ổn đáng kể, các doanh nghiệp có xu hướng chọn những chiến lược sao cho vẫn giữ được tính linh hoạt bất kể chi phí cho những nguồn lực cần có hoặc sự giảm sút trong vị thế cạnh tranh.

<-> Viễn cảnh là một công cụ lập kế hoạch

Do nhu cầu cần phải chỉ rõ ra những bất ổn trong khi xây dựng kế hoạch ngày càng cao, một số doanh nghiệp bắt đầu sử dụng việc trình bày viễn cảnh như một công cụ để hiểu biết đầy đủ hơn về những hàm ý chiến lược của bất ổn. Một viễn cảnh (scenario) là *một quan điểm nhất quán từ trong nội bộ về những gì sẽ xảy ra trong tương lai* . Bằng cách xây dựng nhiều viễn cảnh, doanh nghiệp có thể khảo sát một cách hệ thống những diễn tiến có thể xảy ra của sự bất ổn để chọn lựa chiến lược phù hợp. Việc xây dựng các viễn cảnh đã trở nên quan trọng hơn từ sau cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1973 làm ảnh hưởng lan tỏa đến những hình thức bất ổn khác.

Những viễn cảnh được sử dụng theo lối truyền thống trong khi lập kế hoạch nhấn mạnh vào những yếu tố kinh tế vĩ mô và chính trị vĩ mô. Tôi gọi những loại viễn cảnh này là *viễn cảnh vĩ mô* . Việc xây dựng viễn cảnh đã tập trung vào việc tạo ra những quan niệm khác về kinh tế quốc gia và thế giới, môi trường chính trị bao gồm những nội dung như mức độ tăng trưởng của nền kinh tế, lạm phát, chế độ bảo hộ sản xuất trong nước, những quy định, giá nhiên liệu và lãi suất. Các công ty dầu thô, công ty khai thác những nguồn tài nguyên thiên nhiên khác và những công ty hàng không vũ trụ đã là những người dẫn đầu khi triển khai viễn cảnh để xây dựng kế hoạch, trong đó Royal Dutch/Shell đã được công nhận rộng rãi là một doanh nghiệp tiên phong [1], [2] . Những sự kiện kinh tế vĩ mô và chính trị có thể có những ảnh hưởng sâu sắc đến sự thành công của các tập đoàn quốc tế hoạt động trong ngành dầu khí và

https://thuviensach.vn

tài nguyên thiên nhiên. Hơn nữa, viễn cảnh được phát triển ở cấp độ tập đoàn trong nhiều doanh nghiệp đa ngành, do đó người ta đã chú ý nhiều đến những biến số có tác động cùng lúc đối với nhiều đơn vị kinh doanh.

Viễn cảnh vĩ mô chỉ ở mức khái quát và không đủ để xây dựng nên chiến lược trong một ngành cụ thể. Người ta thường không thể hiểu chi tiết những hàm ý của viễn cảnh vĩ mô cho từng ngành riêng biệt. Một số khía cạnh của kinh tế vĩ mô và môi trường chính trị sẽ có những sự phân nhánh mang tầm quan trọng chiến lược cho nhiều ngành. Những bất ổn khác mà viễn cảnh vĩ mô không đề cập tới như thay đổi công nghệ hoặc hành vi của đối thủ cạnh tranh sẽ có thể trở thành yếu tố quyết định, điều khiển sự thay đổi trong cấu trúc của một số ngành. Kết quả là những nhà quản lý tỏ ra hoài nghi trước những viễn cảnh vĩ mô, và họ thường không tích hợp nội dung này vào trong công tác xây dựng chiến lược.

<-> Viễn cảnh của ngành

Viễn cảnh là một công cụ hữu hiệu giúp xem xét đến những bất ổn khi chọn lựa các chiến lược kinh doanh. Chúng giúp doanh nghiệp tránh được những dự đoán nguy hiểm theo kiểu “một chiều” về tương lai của ngành. Viễn cảnh giúp các nhà quản lý đưa ra được những giả định “ngầm” về tương lai và tư duy vượt qua giới hạn của những hiểu biết thông thường. Từ đó doanh nghiệp có thể có những chọn lựa đúng đắn khi họ phải đối mặt với những bất ổn trong cạnh tranh.

Trong chiến lược cạnh tranh, đơn vị phù hợp để phân tích viễn cảnh là ngành – vì vậy tôi gọi chúng là *viễn cảnh của ngành* . Những viễn cảnh của ngành giúp doanh nghiệp có thể vận dụng được những bất ổn vào những hàm ý chiến lược trong từng ngành cụ thể. Khi tập trung vào ngành, người ta sẽ phân tích các yếu tố của kinh tế vĩ mô, chính trị, công nghệ và những bất ổn khác để rút ra những hàm ý cho vấn đề cạnh tranh. Viễn cảnh của ngành cũng bao gồm cả hành vi của đối thủ cạnh tranh, đây là một nguồn gốc chủ chốt cho những bất ổn khi chọn lựa chiến lược.

https://thuviensach.vn

Chương này trình bày quy trình xây dựng viễn cảnh của ngành và cách thức sử dụng viễn cảnh để chọn lựa chiến lược cạnh tranh. Tôi mở đầu với việc mô tả làm thế nào để xác định được những nguồn gốc của sự bất ổn mà ngành thường phải đối mặt, và tiếp đến là cách chuyển hóa điều này vào những viễn cảnh có ý nghĩa nhất của ngành. Tiếp theo, tôi sẽ thảo luận viễn cảnh cần được phân tích như thế nào, và cách xác định những viễn cảnh mang hàm ý lớn nhất đối với cấu trúc ngành và lợi thế cạnh tranh. Kế đến tôi sẽ cho thấy doanh nghiệp có thể chọn lựa như thế nào để có chiến lược phù hợp nhất trước những bất ổn mà họ phải đương đầu. Chương này khép lại với việc thảo luận về việc viễn cảnh của ngành và quy trình xây dựng chiến lược của doanh nghiệp cần được đồng bộ hóa với nhau như thế nào.

Xây dựng viễn cảnh của ngành

Một viễn cảnh của ngành là một quan điểm nhất quán từ bên trong về cấu trúc ngành trong tương lai. Nó dựa trên tập hợp các giả định hợp lý về những bất ổn nghiêm trọng có thể có ảnh hưởng đến cấu trúc ngành, từ đó chuyển sang những hàm ý để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Viễn cảnh của ngành không phải là *dự đoán* , mà là một cấu trúc có thể có trong tương lai. Một tập hợp những viễn cảnh được chọn lọc kỹ lưỡng để thể hiện phạm vi có thể có (và tin cậy được) cho cấu trúc tương lai của ngành với những hàm ý quan trọng đối với sự cạnh tranh. Toàn bộ tập hợp các viễn cảnh, chứ không phải viễn cảnh có nhiều khả năng xảy ra nhất, được sử dụng để xây dựng chiến lược cạnh tranh.

Một ngành thường phải đối mặt với nhiều bất ổn trong tương lai. Những bất ổn chính yếu nhất thường ảnh hưởng đến cấu trúc ngành, chẳng hạn như đột phá công nghệ, sự tham gia của các đối thủ mới và biến động lãi suất. Những yếu tố từ bên ngoài như điều kiện kinh tế vĩ mô hoặc chính sách của chính phủ cũng tác động đến sự cạnh tranh thông qua những ảnh hưởng đến cấu trúc ngành. Những thay đổi cấu trúc thường đòi hỏi doanh nghiệp phải điều chỉnh lại chiến lược và đây cũng là lúc có nhiều cơ hội nhất dành cho các đối thủ để họ có thể thay đổi vị thế cạnh tranh của mình.

https://thuviensach.vn

Năm nguồn lực cạnh tranh (đã trình bày trong Chương 1) tạo thành khái niệm nền tảng để xây dựng viễn cảnh của ngành. Những bất ổn phản ánh bất cứ nguồn lực nào trong số năm nguồn lực nói trên đều mang hàm ý cho cạnh tranh, và do đó chúng phải được xem xét đến khi xây dựng viễn cảnh. Xây dựng viễn cảnh của ngành được bắt đầu với việc phân tích cấu trúc hiện có của ngành và xác định tất cả những bất ổn có thể ảnh hưởng đến cấu trúc này. Tiếp theo, những bất ổn được dịch chuyển vào tập hợp những cấu trúc ngành khác nhau có thể có trong tương lai. Quy trình tổng quát được thể hiện trong Hình 13-1.

Hình 13-1. Quy trình xây dựng viễn cảnh của ngành

Quy trình trong Hình 13-1 có vẻ khá đơn giản, trong đó việc xây dựng viễn cảnh của ngành đòi hỏi nhiều vòng lặp và nó là một quy trình đánh giá. Người ta sẽ khó có thể xác định được chính xác những bất ổn nào là quan trọng nhất đối với chiến lược nếu như chưa phân tích được một số viễn cảnh sơ bộ, điều này minh họa cho những vòng lặp của thông tin phản hồi trong Hình 13-1. Quy trình này cũng trì hoãn việc đưa những hành vi của đối thủ cạnh tranh vào mỗi viễn cảnh cho đến khi đã phát triển được cấu trúc ngành và những yêu cầu cần

https://thuviensach.vn

có cho lợi thế cạnh tranh, bất chấp rằng hành vi của đối thủ cũng có thể ảnh hưởng đến cấu trúc và thường là nguồn gốc cho chính những bất ổn. Tuy nhiên, dự đoán hành vi của đối thủ trong một viễn cảnh thường là một "nhiệm vụ bất khả thi" nếu như không có những hiểu biết về môi trường mang tính cấu trúc mà các đối thủ sẽ hoạt động tại đó. Những hành vi của đối thủ được dự đoán trong một viễn cảnh có thể dùng để điều chỉnh cấu trúc ngành; còn những bất ổn về hành vi của đối thủ cạnh tranh sẽ có thể dẫn đến những viễn cảnh tăng thêm khác.

Tôi sẽ sử dụng một ví dụ từ ngành cưa máy của Hoa Kỳ để trình bày việc xây dựng viễn cảnh của ngành được thực hiện như thế nào. Trước hết cũng cần phải cung cấp những cơ sở nền tảng về ngành cưa máy Hoa Kỳ để có thể hiểu rõ hơn về viễn cảnh của ngành này. Ngành cưa máy đã trải qua những thập niên trước năm 1970 với cấu trúc ổn định và có lợi nhuận khá, tuy nhiên vào đầu những năm 1970 thì những chỉ số cho thấy ngành đã đạt đến ngưỡng thay đổi của cấu trúc. Người ta tin rằng việc bán những cưa nhỏ cho các hộ gia đình và những "người dùng không thường xuyên" khác sẽ phát triển bùng nổ, và như thế là những thay đổi cấu trúc chính yếu trong ngành đã bắt đầu xảy ra theo nhiều hướng khác nhau.

Đầu thập niên 70, lượng sản phẩm cưa máy chủ yếu được bán cho những người sử dụng chuyên nghiệp như thợ cưa cây, nông dân làm lâm nghiệp hoặc những người khác mà đối với họ thì cưa máy là công cụ chính yếu để làm việc. Những người dùng chuyên nghiệp này thường có xu hướng sử dụng cưa máy với cường độ cao và sẽ đánh giá sản phẩm dựa vào độ bền, tính tiện lợi khi sử dụng và tính tin cậy. Họ chủ yếu mua cưa máy từ những đại lý kinh doanh (trader), nơi đây cũng cung cấp dịch vụ và các phụ tùng. Nhiều sản phẩm cưa máy thuộc loại lớn, sử dụng xăng với công suất cao được lắp ráp bởi những nhà sản xuất mà họ vừa thu mua vừa tự sản xuất ra các bộ phận của cưa. Những nhà cung cấp bộ phận như thiết bị truyền động, tay cầm hoặc bánh răng là những nhà sản xuất quy mô lớn; họ tranh thủ được lợi ích theo quy mô và năng lực đàm phán. Cưa điện đã là sản phẩm thay thế cho cưa máy dùng xăng, nhưng sản phẩm này có lẽ không thích hợp trong nhiều ứng dụng chuyên nghiệp.

https://thuviensach.vn

Những đối thủ cạnh tranh chính yếu trong thời gian đầu thập niên 70 là Homelite (một bộ phận của Textron), McCulloch và Stihl, theo sau là Roper, Remington và Breaird-Poulan. Cạnh tranh trong ngành khi đó chỉ ở mức vừa phải, tập trung vào chất lượng sản phẩm, đặc tính, mạng lưới đại lý kinh doanh, và danh tiếng của nhãn hiệu. Homelite có thị phần lớn nhất, kế đến là Culloch, cả hai đơn vị này đều theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. Stihl lại cạnh tranh với chiến lược tập trung vào phân khúc cần chất lượng vượt trội của sản phẩm, và tự khác biệt hóa chính mình thông qua chất lượng, độ bền và dịch vụ.

Đến năm 1973 đã có những bất ổn chính yếu xuất hiện. Nhu cầu cho sản phẩm cưa máy từ những người sử dụng không thường xuyên đã bắt đầu được nâng lên do khủng hoảng năng lượng, phong trào tự làm những việc thông thường, và nhiều nguyên nhân khác. Những người sử dụng không thường xuyên ít hiểu biết về sản phẩm hơn nhiều so với những người dùng chuyên nghiệp, và họ sử dụng cưa máy với cường độ thấp, những nhu cầu ứng dụng cũng thấp. Người sử dụng không thường xuyên cũng không nhất thiết phải mua cưa máy từ các đại lý, và do đó kênh phân phối được mở rộng sang cả những chuỗi cửa hàng cung cấp thiết bị phần cứng, các phòng trưng bày và cửa hàng. Điều này khuyến khích những đối thủ mới tham gia ngành. Black & Decker mua lại McCulloch, và Emerson Electric mua lại Beaird-Pulan, tạo ra cơ hội tiềm năng cho những đối thủ bị hạn chế về tài chính trước đó. Trong phần sau của chương này, tôi sẽ xây dựng tập hợp những viễn cảnh của ngành cưa máy khi mô tả những nguyên tắc làm nền móng cho xây dựng viễn cảnh.

<-> Xác định những bất ổn của ngành

Xác định được những bất ổn, với những mối liên quan quan trọng nhất đối với việc cạnh tranh, chính là trọng tâm của kỹ thuật xây dựng viễn cảnh ngành. Tuy nhiên nguồn gốc của sự bất ổn có thể khó được nhìn thấy và các nhà quản lý gặp khó khăn khi họ tìm kiếm những thay đổi gián đoạn hoặc phải từ bỏ những hiểu biết thông thường của mình. Để xác định được những điều này, mọi yếu tố của cấu trúc ngành cần được khảo sát và phân loại vào một trong ba

https://thuviensach.vn

hình thức: *bất biến, được xác định từ trước và biến động* . Những yếu tố bất biến của cấu trúc ngành là những khía cạnh khó thay đổi được. Những yếu tố được xác định từ trước là những khía cạnh cấu trúc sẽ thay đổi, nhưng sự thay đổi đó có thể dự đoán được dễ dàng, chúng diễn tiến nhanh hay chậm tùy thuộc vào viễn cảnh. Thường thì một biến số của sự thay đổi cấu trúc sẽ được xác định trước nếu có sự phân tích kỹ lưỡng về ngành. Những yếu tố biến động của cấu trúc ngành là những khía cạnh của ngành trong tương lai, phụ thuộc vào những bất ổn không giải quyết được. Những biến số cấu trúc bất biến và được xác định từ trước là một phần trong mỗi viễn cảnh, còn những biến số cấu trúc biến động sẽ thực sự quyết định những viễn cảnh khác.

Một phương pháp giúp xác định những yếu tố của cấu trúc ngành rơi vào trường hợp nào là liệt kê ra tất cả những xu hướng rõ nét của ngành và những khả năng chính yếu của sự thay đổi trong ngành, đã được thảo luận trong nội bộ doanh nghiệp hoặc được những người quan sát từ bên ngoài đề cập đến. Chỉ có những bất ổn ảnh hưởng đến cấu trúc ngành mới quan trọng đối với việc xây dựng viễn cảnh, nhưng việc xác định được tất cả các bất ổn để tránh bỏ sót những biến số quan trọng là điều rất cần thiết. Những bất ổn với xác suất xảy ra thấp nhưng có tiềm năng ảnh hưởng nhiều đến cấu trúc cũng không thể bỏ qua. Kế đến, mỗi xu hướng hoặc sự thay đổi có thể xảy ra được phân tích để xác định xem nó có tác động đáng kể đến cấu trúc ngành hay không, và những ảnh hưởng biến động hay có thể xác định từ trước của nó như thế nào. Những quy trình như trên sẽ cho sản phẩm là một danh sách những bất ổn kết hợp giữa nguyên nhân và kết quả.

Tuy nhiên, nếu chỉ xem xét những xu hướng hiển thị rõ nét thì những sự gián đoạn quan trọng có thể bị bỏ qua. Các viễn cảnh chỉ được xây dựng dựa trên những xu hướng rõ nét có thể phản ánh những hiểu biết thông thường chứ không thể hiện sự am hiểu sâu sắc về cấu trúc ngành trong tương lai. Một giải pháp để tránh bỏ sót sự gián đoạn là tìm hiểu từ những người quan sát ngành, đây là những người có thể dự đoán được các khả năng có thể xảy ra. Những nhận xét đáng chú ý từ những người bên ngoài ngành – họ đánh giá một

https://thuviensach.vn

cách khách quan – đem đến một cơ chế khác giúp doanh nghiệp vượt qua những hiểu biết thông thường.

Một phạm vi rộng lớn của những yếu tố môi trường có thể đưa đến những thay đổi ngành được biết trước hoặc không thể dự đoán, bao gồm xu hướng công nghệ, thay đổi trong chính sách của chính phủ, thay đổi xã hội và những điều kiện bất ổn của nền kinh tế. Bảng 13-1 cho thấy những quy trình làm nền móng cho sự cải cách, xuất hiện trong tất cả các ngành nghề. Chúng thống kê các nguồn lực tác động đến những thay đổi trong cấu trúc ngành, và mỗi mục trong đó cần được khảo sát xem nó có tác động hay không và nếu có thì ảnh hưởng như thế nào đến ngành nghề.

BẢNG 13-1. Những nguồn lực tác động đến thay đổi cấu trúc ngành

Tăng trưởng thay đổi trong dài hạn

Thay đổi trong những phân khúc của người mua

Người mua học hỏi được thêm

Giảm bớt sự bất ổn

https://thuviensach.vn

Lan tỏa những công nghệ độc quyền

Tích lũy kinh nghiệm

Mở rộng (hoặc thu hẹp) quy mô

Thay đổi chi phí đầu vào hoặc chi phí sử dụng tiền tệ

Cải tiến sản phẩm

Cải tiến marketing

Cải tiến quy trình

Thay đổi cấu trúc tại những ngành liên quan

Thay đổi trong chính sách của chính phủ

Tham gia và rời bỏ ngành

https://thuviensach.vn

Những thay đổi trong ngành khó dự đoán nhất thường xuất phát từ *bên ngoài* ngành đó. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp trong các ngành trước đây không liên hệ hoặc ít liên hệ với ngành điện tử đã hoàn toàn bất ngờ trước máy tính mini. Do đó, trong một ngành thì các viễn cảnh được xây dựng hợp lý nhất thông qua việc xuất phát từ trong nội bộ ngành và việc xem xét ra ngoài để tìm kiếm những nguồn gốc của sự bất ổn. Trong một vài ngành khác thì việc bắt đầu từ viễn cảnh vĩ mô và sau đó sẽ thu hẹp lại dần để tập trung vào ngành cụ thể sẽ thích hợp hơn. Một phương pháp khác để xác định những bất ổn là dựa vào việc dự đoán công nghệ, trong đó xem xét có hệ thống về việc các công nghệ trong chuỗi giá trị sẽ bị ảnh hưởng như thế nào từ những phát triển bên ngoài có thể giúp doanh nghiệp nhìn thấy những thay đổi mà nếu sử dụng các nhân sự kỹ thuật trong nội bộ sẽ không thể cho kết quả.

Trong khi xây dựng viễn cảnh, sự cố gắng để xác định một hoặc nhiều sự gián đoạn chủ chốt có ảnh hưởng lớn đến cấu trúc là điều rất quan trọng. Nếu sự gián đoạn này có xác suất xảy ra lớn, nó cần được xem là một bất ổn cần nhiều sự quan tâm chú ý. Nếu sự gián đoạn sẽ có ảnh hưởng đến cấu trúc nhưng chỉ trong tương lai xa, người ta nên đặt riêng vấn đề này ra khỏi các viễn cảnh thông thường và xử lý sau.

Để minh họa cho việc ứng dụng những ý tưởng trên, Bảng 13-2 liệt kê những yếu tố bất ổn về cấu trúc trong ngành cưa máy vào năm 1973. Những bất ổn chính yếu tồn tại trong cả năm nguồn lực, chỉ trừ nhà cung cấp. Bởi vì mỗi yếu tố này đều có thể sử dụng như các cơ sở căn bản cho nhiều viễn cảnh và danh sách các bất ổn lại khá dài,

https://thuviensach.vn

những nguồn gốc của bất ổn có thể được phân phối riêng biệt vào một số viễn cảnh thực sự quan trọng đối với chiến lược.

BẢNG 13-2. Những yếu tố bất ổn của cấu trúc trong ngành cưa máy của Hoa Kỳ

Những rào cản ngăn không cho xâm nhập ngành

Sẽ xuất hiện một thiết kế thích hợp hơn cho sản phẩm hay không?

Lợi ích kinh tế theo quy mô sẽ đạt mức cao trong tương lai như thế nào?

Lợi ích kinh tế theo quy mô trong marketing (truyền thông kết hợp và mức chi tiêu) sẽ ở mức nào?

Tiếp cận đến kênh phân phối sẽ khó khăn như thế nào?

Những quy tắc an toàn nào sẽ được ban hành?

https://thuviensach.vn

Người mua

Nhu cầu của những người mua không thường xuyên sẽ ra sao?

Nhu cầu của những người dùng chuyên nghiệp/các nông trường sẽ như thế nào?

Sự kết hợp giữa bán hàng với đại lý thương mại và với những người hoạt động phi thương mại (nondealer) sẽ như thế nào?

Những nhãn hàng riêng bên ngoài kênh phân phối của đại lý thương mại sẽ có mức độ quan trọng như thế nào?

Phân phối trực tiếp hay qua kênh?

Người mua sẽ nhạy cảm với mức giá như thế nào?

Cạnh tranh

https://thuviensach.vn

Hình dáng đường xâm nhập của người dùng không thường xuyên sẽ như thế nào?

Những đối thủ truyền thống sẽ có hành vi gì?

Những đối thủ vừa được mua lại sẽ có hành vi ra sao?

Những doanh nghiệp nước ngoài sẽ bị thị trường Hoa Kỳ thu hút hay không?

Những chi phí cố định sẽ ở mức nào?

Mỗi đối thủ đã chuẩn bị sẵn sàng như thế nào?

Sản phẩm thay thế

Sản phẩm cưa điện sẽ xâm nhập để cạnh tranh với cưa dùng động cơ xăng ở mức độ nào?

Nhà cung cấp

https://thuviensach.vn

Tương đối ổn định

<-> Những bất ổn độc lập và những bất ổn phụ thuộc

Chuyển đổi danh sách các yếu tố bất ổn có tính cấu trúc sang các viễn cảnh được bắt đầu với việc phân chia các bất ổn này thành hai loại: độc lập và phụ thuộc

° *Những bất ổn độc lập* : là những yếu tố thuộc về cấu trúc mà tính bất ổn của nó độc lập với những yếu tố cấu trúc khác. Nguồn gốc của những bất ổn này có thể là từ bên trong ngành (ví dụ: hành vi của đối thủ) hoặc ngoài ngành (ví dụ: giá dầu).

° *Những bất ổn phụ thuộc* : là những yếu tố thuộc về cấu trúc được quyết định phần lớn hoặc hoàn toàn bởi những bất ổn độc lập. Ví dụ trong ngành cưa máy, mức độ quảng cáo trên truyền hình trong tương lai là khá bất ổn, nhưng sẽ thay đổi phần nhiều tùy thuộc vào sự biến đổi của nhu cầu từ các người dùng không thường xuyên. Đây là những người có thể cảm nhận được từ quảng cáo trên TV, trong khi những người sử dụng chuyên nghiệp và các nông trường lại có thể được tiếp cận tốt hơn thông qua những tạp chí chuyên ngành.

Những bất ổn độc lập chính là *biến số cho viễn cảnh* , tại đó các viễn cảnh đặt nền móng trên những biến số này. *Chỉ những bất ổn độc lập mới là cơ sở thích hợp cho việc xây dựng viễn cảnh* bởi chúng là nguồn gốc thực sự của sự bất ổn. Những bất ổn phụ thuộc được giải

https://thuviensach.vn

quyết khi có những giả định về những bất ổn độc lập, và như vậy chúng là một phần của viễn cảnh.

Những bất ổn độc lập và phụ thuộc thường chỉ khác biệt nhau về cấp độ, vì nhiều đặc trưng cấu trúc của ngành được quyết định một phần bởi những bất ổn độc lập và cũng bị ảnh hưởng bởi đặc trưng của những ngành khác. Vì vậy, trong quy trình xây dựng viễn cảnh, người ta cần cố gắng đánh giá được những yếu tố quan trọng nhất có ảnh hưởng đến biến số của sự bất ổn và sử dụng chúng để phân loại ra biến số phụ thuộc hoặc biến số cho viễn cảnh. Thường thì trong giai đoạn đầu của quá trình phân tích, người ta sẽ không nhìn thấy ngay những bất ổn phụ thuộc. Khi đã hoàn tất việc phân tích, người ta cũng có thể phải điều chỉnh lại phương pháp phân loại một yếu tố có tính cấu trúc nào đó.

Phân chia những yếu tố bất ổn của cấu trúc ngành thành những biến số cho viễn cảnh và những biến số phụ thuộc đòi hỏi phải xác định được *tính nhân quả* của các yếu tố bất ổn trong cấu trúc. Những yếu tố nhân quả giúp xác định tình trạng của các vấn đề cấu trúc trong tương lai. Ví dụ mức cầu của những người dùng không thường xuyên cho sản phẩm cưa máy sẽ thay đổi tùy vào những yếu tố nhân quả như giá năng lượng, mức độ hình thành nên các hộ gia đình, có bao nhiêu căn hộ mới được xây dựng với lò sưởi trong nhà, v..v … Các yếu tố nhân quả cũng rất quan trọng đối với việc xác định đúng phạm vi của những giả định cần có cho mỗi biến số viễn cảnh. Ví dụ, nếu nhu cầu của người dùng không thường xuyên bị ảnh hưởng mạnh bởi giá năng lượng, người ta sẽ cần phải dự đoán phạm vi mà giá năng lượng có thể biến động để nắm bắt được phạm vi khả thi của nhu cầu.

Bảng 13-3 giúp xác định những biến số cho viễn cảnh trong ngành cưa máy từ danh sách những bất ổn trong Bảng 13-2 và sắp xếp lại theo mức quan trọng đến cấu trúc ngành. Các biến số cho viễn cảnh

https://thuviensach.vn

trong ngành này là tương đối ít bởi vì nhiều bất ổn của ngành sẽ được giải quyết khi nhu cầu của người dùng không thường xuyên và kênh phân phối qua đó họ mua sản phẩm trở nên rõ ràng. Ví dụ, những quy định về an toàn của chính phủ trong tương lai sẽ gần như chắc chắn được đưa ra nếu nhu cầu từ những người dùng không thường xuyên có tăng trưởng, và số lượng những vụ tai nạn gia tăng theo số lượng những người dùng chưa am hiểu nhiều về sản phẩm. Hoạt động marketing cũng sẽ tăng mạnh và thay đổi sang hướng quảng cáo trên truyền hình nếu doanh số từ những người dùng không thường xuyên cũng gia tăng.

BẢNG 13-3. Biến số cho viễn cảnh trong ngành cưa máy

Những biến số cho viễn cảnh quan trọng nhất

Mức cầu của những người dùng không thường xuyên

Hình dáng của đường xâm nhập người dùng không thường xuyên

Sự kết hợp kinh doanh giữa đại lý thương mại và phi thương mại

https://thuviensach.vn

Phạm vi kinh doanh của các nhãn hàng riêng so với nhãn hiệu của doanh nghiệp thông qua những đơn vị phi thương mại

Những biến số cho viễn cảnh ít quan trọng hơn

Nhu cầu của người dùng chuyên nghiệp và các nông trại

Sự xâm nhập của cưa điện

Bảng 13-4 cho thấy những yếu tố nhân quả dành cho 4 biến số quan trọng của viễn cảnh trong ngành cưa máy. Nhiều yếu tố nhân quả làm nền móng cho một biến số, và bảng này cũng thể hiện rõ một số yếu tố phản ánh những khía cạnh khác của cấu trúc ngành hoặc hành vi của đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, nhu cầu của những người dùng không thường xuyên phần nào được quyết định bởi cường độ của hoạt động marketing và hành vi về giá cả của đối thủ cạnh tranh. Kế đến, nhu cầu của những người dùng không thường xuyên lại ảnh hưởng đến sự kết hợp những kênh phân phối trong tương lai, bởi vì họ ưa thích những kênh khác nhau hơn là người dùng chuyên nghiệp.

BẢNG 13-4. Những yếu tố nhân quả quyết định những bất ổn trong ngành cưa máy

https://thuviensach.vn

BIẾN SỐ CHO VIỄN CẢNH	NHỮNG YẾU TỐ NHÂN QUẢ
Mức nhu cầu của người dùng không thường xuyên	Bên ngoài Xu hướng xã hội Chi phí năng lượng Lắp đặt lò đun dùng gỗ và lò sưởi Số lượng các hộ gia đình được hình thành Kênh phân phối bán các sản phẩm cưa không dùng thường xuyên Bên trong Hoạt động marketing của đối thủ cạnh tranh Thay đổi trong sản phẩm từ các đối thủ
Hình dáng của đường xâm nhập người dùng không thường xuyên (đường xâm nhập là sự tăng trưởng về số lượng của các hộ gia đình có sở hữu cưa máy)	Bên ngoài Điều kiện kinh tế Cơ cấu của sự thay đổi giá năng lượng Cơ cấu của những xu hướng xã hội

https://thuviensach.vn

	Mức độ thay đổi trong sản phẩm cưa máy
	Chiến lược của kênh phân phối
	Bên trong
	Hoạt động marketing từ các đối thủ cạnh tranh
Sự kết hợp kinh doanh giữa đại lý thương mại và phi thương mại	Bên ngoài
	Chính sách dòng sản phẩm của kênh phân phối
	Thói quen mua hàng của người tiêu thụ
	Khả năng cung cấp dịch vụ của kênh phân phối
	Cơ cấu sử dụng dành cho sản phẩm
	Bên trong
	Chính sách của kênh phân phối đối với những đối thủ cạnh tranh
Phạm vi kinh doanh của các nhãn hàng riêng so với nhãn hiệu của doanh nghiệp thông qua những đơn vị phi thương mại	Bên ngoài
	Chính sách nhãn hiệu của kênh phân phối
	Chính sách sản phẩm của kênh phân phối

https://thuviensach.vn

Bên trong

Chính sách kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh

Chính sách nhãn hiệu của đối thủ cạnh tranh

Những bất ổn vây quanh các yếu tố nhân quả của mỗi biến số sẽ dẫn đến các viễn cảnh. Những giả định về biến số viễn cảnh sẽ xác định kết quả của những bất ổn phụ thuộc, còn những yếu tố bất biến và được xác định từ trước sẽ được thêm vào sau đó để hoàn chỉnh hồ sơ của cấu trúc ngành trong tương lai. Hình 13-2 đã cho thấy quy trình này.

Xây dựng một viễn cảnh hữu ích liên quan đến việc phát triển một phương pháp lập luận về những yếu tố khác nhau của cấu trúc ngành tương tác với nhau như thế nào, phân biệt những biến số viễn cảnh thực sự với những thay đổi có tính phụ thuộc và được định trước trong ngành. Viễn cảnh cần phải tìm cách cho thấy được những hiệu ứng thứ cấp (second-order effect) từ thay đổi cấu trúc ngành này ảnh hưởng sang ngành khác. Lập luận cho việc những khía cạnh khác nhau của cấu trúc ngành tương tác với nhau như thế nào là trọng tâm của kỹ thuật xây dựng viễn cảnh, bởi hiểu biết được những hàm ý của viễn cảnh cho chiến lược là điều rất quan trọng.

<-> Xác định tập hợp những viễn cảnh

https://thuviensach.vn

Một viễn cảnh của ngành được đặt trên một tập hợp những giả định hợp lý cho từng biến số viễn cảnh, xuất phát từ những yếu tố nhân quả. Kết quả của tập hợp các giả định này dịch chuyển theo quy trình như trong hình 13-2 dưới đây. Một viễn cảnh là một quan điểm nhất quán từ bên trong về cấu trúc trong tương lai của ngành theo một tập hợp nhất định các giả định. Phạm vi của những giả định hợp lý về kết quả tiềm năng của biến số viễn cảnh giúp xác định tập hợp đúng các viễn cảnh cho mục đích phân tích.

Xây dựng tập hợp các viễn cảnh của ngành thì tương đối đơn giản nếu như đã xác định được biến số viễn cảnh và chỉ có một biến số duy nhất. Ví dụ, nếu biến số duy nhất trong ngành cưa máy là mức cầu của người dùng không thường xuyên, số lượng các viễn cảnh có thể kiểm soát được nếu người ta nêu ra những giả định hợp lý về nhu cầu này. Tuy nhiên, số lượng biến số thường lớn hơn 1 trong nhiều ngành và do đó số lượng những sự kết hợp từ các giả định khác nhau cho từng biến số sẽ được nhân lên nhanh chóng, và người ta phải phân tích rất nhiều viễn cảnh của ngành.

https://thuviensach.vn

Hình 13-1. Quy trình xây dựng viễn cảnh của ngành

Có hai phương pháp để giới hạn sự gia tăng của số lượng những viễn cảnh, đó là a) giảm số lượng các biến số viễn cảnh, và b) giảm số lượng những giả định về mỗi biến số đó. Bước đầu tiên là đảm bảo rằng những biến số viễn cảnh thực sự đều bất ổn và độc lập. Cách kiểm tra này có thể khiến một số biến số được loại ra. Một phương pháp khác để giảm số lượng các biến số là chỉ tập trung vào những biến số có tiềm năng đáng kể ảnh hưởng đến cấu trúc ngành. Trong khi nhiều yếu tố sẽ tác động đến cấu trúc ngành trong tương lai, chỉ có một vài biến số có ảnh hưởng đủ lớn đến chiến lược cạnh tranh. Tuy nhiên trong ngành cưa máy thì cả bốn biến số viễn cảnh đều quan trọng.

Bước tiếp theo là chỉ định rõ những giả định khác nhau cần lập ra cho mỗi biến số viễn cảnh. Phạm vi thích hợp cho các giả định sẽ phụ thuộc vào giới hạn mà những yếu tố nhân quả có thể khác biệt nhau.

https://thuviensach.vn

Những biến số viễn cảnh có thể là rời rạc hoặc liên tục. Khi những biến số này rời rạc (ví dụ một quy định có thể được phê duyệt trở thành luật hoặc không), việc chọn lựa những giả định là tương đối rõ ràng. Khi những biến số là liên tục (ví dụ mức cầu của người dùng không thường xuyên), vấn đề đặt ra ở đây là làm thế nào để có những giả định thích hợp cho giá trị của biến số.

Chọn lựa các giả định cần được kiểm soát bởi bốn yếu tố sau: nhu cầu cần hạn chế những bất ổn, sự đều đặn của tác động đối với cấu trúc, niềm tin của các nhà quản lý và tính thực tế. Những giả định về biến số viễn cảnh cần giới hạn phạm vi khả thi của các giá trị mà biến số có thể mang, cho thấy những khác biệt quan trọng trong cấu trúc có thể có của ngành. Vì viễn cảnh không có nghĩa là dự đoán, cho nên những viễn cảnh với xác suất thấp cũng không thể bị bỏ qua. Việc sử dụng những giá trị cực đại có thể giúp tăng thêm sự hiểu biết về các hướng phát triển của ngành. Tuy nhiên điều này không có nghĩa là sử dụng những giá trị không thể có của biến số khi xây dựng viễn cảnh. Tính tin cậy của viễn cảnh có thể bị ảnh hưởng xấu đi nếu viễn cảnh dựa trên những giả định rất phi lý.

Khi đã hạn chế được mức độ khả thi của những bất ổn, người ta phải chọn lựa số lượng các giả định giữa từng biến số. Nếu thay đổi giá trị của biến số làm ảnh hưởng đến cấu trúc theo những cách thức có thể dự đoán trước (tức những cách thức không nằm ở mức cực đoan), số lượng các viễn cảnh có thể ít. Tuy nhiên nếu không gặp trường hợp này, phạm vi của các giả định phải thể hiện được những sự gián đoạn chính yếu. Ví dụ trong ngành cưa máy, mức trung bình cho nhu cầu của người dùng không thường xuyên có thể có ảnh hưởng đến cấu trúc (không chỉ đơn giản là tầm ảnh hưởng nằm ở khoảng giữa ảnh hưởng do mức nhu cầu rất thấp và rất cao). Nhu cầu trung bình sẽ tạo cơ hội cho một hoặc hai quy mô sản xuất có hiệu quả, và như vậy

https://thuviensach.vn

nâng cao khả năng có nhiều đối thủ cạnh tranh sẽ cùng lúc mở rộng sản xuất, dẫn đến tình trạng dư thừa năng lực sản xuất.

Việc thứ ba cần xem xét là chọn lựa những giả định nào cho mỗi biến số viễn cảnh để những cấp quản lý gửi gắm niềm tin vào đó. Việc xây dựng được ít nhất một viễn cảnh xoay quanh các giả định và làm cho nhà quản lý tin tưởng được vào viễn cảnh này là việc làm quan trọng. Điều này còn giúp tạo thêm niềm tin khi xây dựng viễn cảnh. Những viễn cảnh phản ánh giả định của các cấp quản lý cũng rất hữu ích trong việc thể hiện những khác biệt trong các giả định của họ, cũng như trong việc kiểm tra tính nhất quán chung của các giả định do nhiều nhà quản lý đưa ra một cách độc lập với nhau. Nếu viễn cảnh từ việc kết hợp những giả định đó là không hợp lý, tư duy của các nhà quản lý về tương lai có thể phải thay đổi. Việc chứng minh giá trị của việc triển khai nhiều viễn cảnh chứ không phải chỉ một viễn cảnh cũng hết sức quan trọng.

Sau cùng, người ta phải giới hạn lại số lượng những viễn cảnh để có thể phân tích một cách hiệu quả. Sự tăng trưởng của các viễn cảnh vượt quá con số 3 hoặc 4 có thể làm cho việc phân tích trở nên khó khăn hơn và những vấn đề chiến lược trở nên khá mơ hồ. Vì các viễn cảnh có thể thêm vào, loại trừ ra hoặc kết hợp lại sau khi phân tích, người ta cần chú ý rằng không nên áp đặt điều này quá cứng nhắc.

BẢNG 13-5. Phạm vi giả định trong các viễn cảnh về ngành cưa máy

BIẾN SỐ VIỄN CẢNH	CÁC GIẢ ĐỊNH

https://thuviensach.vn

Mức cầu của đơn vị không thường xuyên	Thấp	Trung bình	Cao
Hình dáng đường xâm nhập của người dùng không thường xuyên	Tăng trưởng bền vững	Tăng vọt	
Sự kết hợp kinh doanh giữa đại lý thương mại và phi thương mại	Đại lý thương mại chiếm ưu thế	Thị phần cao dành cho đơn vị phi thương mại	Chuyển sang đơn vị phi thương mại trong ngắn hạn, nhưng quay lại đại lý thương mại trong dài hạn
Phạm vi kinh doanh của các nhãn hàng riêng so với nhãn hiệu của doanh nghiệp thông qua những đơn vị phi thương mại	Tỷ lệ cao dành cho nhãn hiệu doanh nghiệp	Tỷ lệ cao cho những nhãn hàng riêng	

Bảng 13-5 cho thấy phạm vi của những giả định được chọn cho những biến số viễn cảnh trong ngành cưa máy. Ngoại trừ mức độ nhu cầu của người dùng không thường xuyên và sự kết hợp kinh doanh

https://thuviensach.vn

giữa đại lý thương mại và phi thương mại, hai giả định cho mỗi biến số là đủ để cho thấy những hàm ý cho cấu trúc ngành. Sự khác biệt trong hình dáng của đường xâm nhập là: hoặc nó sẽ tăng nhẹ, hoặc tăng trưởng nhanh và lên cao nhất. Mức cao nhất này làm tăng thêm rủi ro thừa vốn đầu tư cho đối thủ cạnh tranh. Phạm vi mà các nhãn hàng riêng được bán cũng quan trọng đối với việc xác định năng lực đàm phán và vị thế tương đối của những nhãn hàng nổi tiếng như McCulloch và Homelite. Các giả định trong Bảng 13-5 đều có thể được lượng hóa.

<-> Tính nhất quán của các giả định

Một viễn cảnh phải là cái nhìn nhất quán từ bên trong về tương lai của cấu trúc ngành. Sự nhất quán từ bên trong phần nào được đảm bảo bằng việc ngăn cách những biến số viễn cảnh với những biến số phụ thuộc. Tuy nhiên, một yêu cầu thiết yếu nữa là sự nhất quán của những giả định về các biến số viễn cảnh.

Thông thường thì những biến số viễn cảnh có ảnh hưởng đến những biến số khác, và do đó một số sự kết hợp các giả định về chúng sẽ không nhất quán. Điều này có thể làm cho một số viễn cảnh bị loại trừ ra. Hình 13-3 và 13-4 minh họa quy trình này trong ngành cưa máy. Hình 13-3 so sánh mức độ của nhu cầu từ người dùng không thường xuyên và hình dáng của đường xâm nhập. Đường xâm nhập sẽ không thể đi lên nếu nhu cầu của người dùng không thường xuyên là thấp. Như vậy hai sự kết hợp của giả định (những ô trong Hình 13-3) là không nhất quán. Hình 13-4 so sánh 4 sự kết hợp nhất quán giữa các giả định về nhu cầu và đường xâm nhập trước sự tập hợp kênh phân phối. Một lần nữa, một số kết hợp ở đây là không cùng nhau nhất quán và có thể bị loại trừ. Những đại lý thương mại có cung cấp dịch

https://thuviensach.vn

vụ (servicing dealer) chỉ có thể chiếm ưu thế khi nhu cầu của người dùng không thường xuyên là không cao. Những đơn vị phi thương mại sẽ không chiếm được thị phần cao nếu như nhu cầu không phải ở mức trung bình hoặc mức cao. Biến số viễn cảnh thứ 4, tỷ lệ cưa máy được bán dưới những nhãn hàng riêng so với nhãn hiệu chính thức của doanh nghiệp thông qua những đơn vị phi thương mại, không được thể hiện trong Hình 13-4. Tuy nhiên, sự xâm nhập của nhãn hàng riêng là không nhất quán rõ nét với sự chiếm ưu thế của kênh đại lý thương mại.

NHU CẦU CỦA NGƯỜI DÙNG KHÔNG THƯỜNG XUYÊN

HÌNH DÁNG CỦA ĐƯỜNG XÂM NHẬP

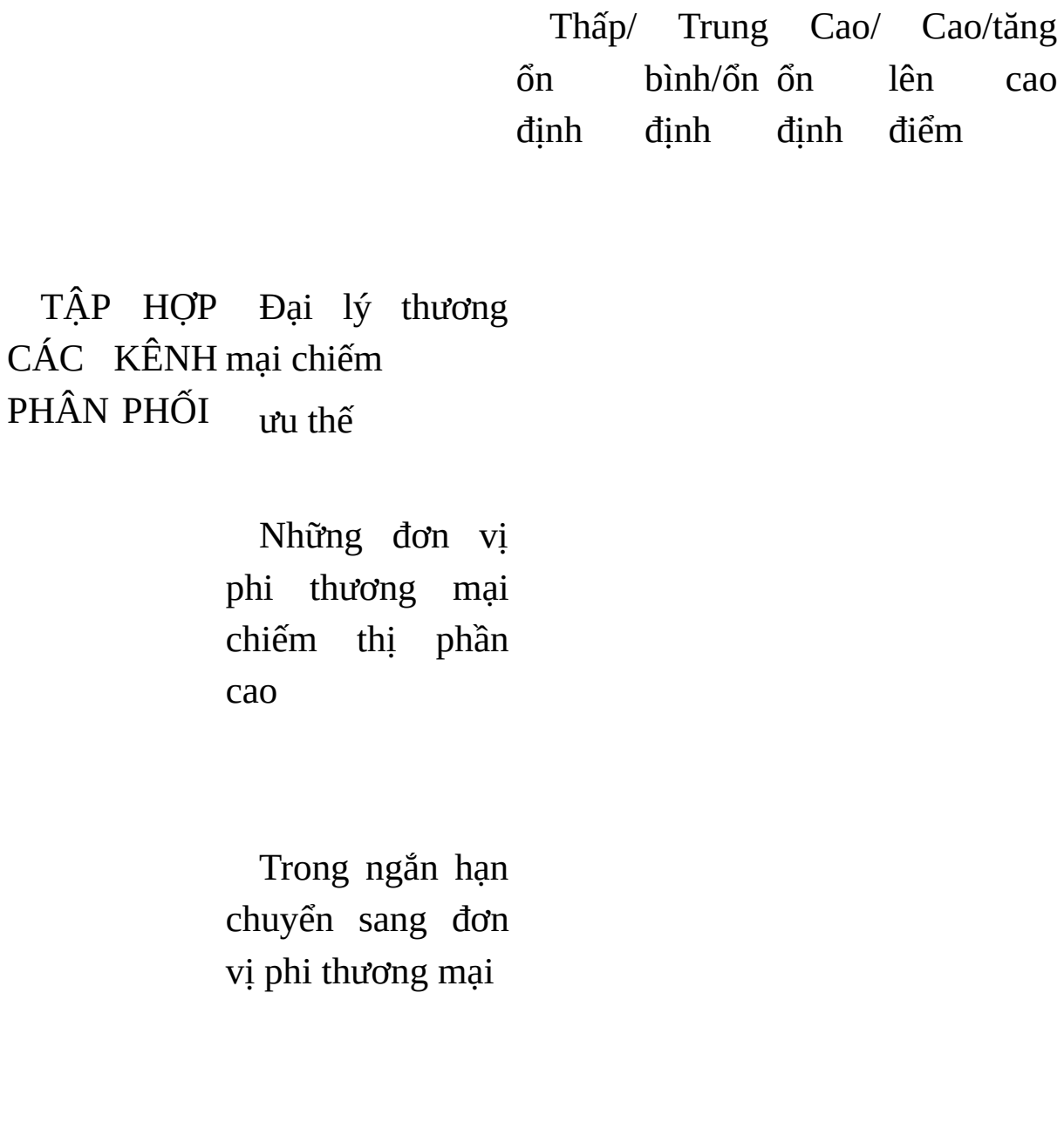
Tăng vững chắc, ổn định

Đạt tới đỉnh điểm

Hình 13-3. Sự nhất quán của nhu cầu từ người dùng không thường xuyên và đường

NHU CẦU CỦA NGƯỜI DÙNG KHÔNG THƯỜNG XUYÊN

https://thuviensach.vn



Hình 13-4. Sự nhất quán của nhu cầu và tập hợp các kênh phân phối

Theo đó, chúng ta có thể giảm bớt số lượng của những viễn cảnh nhất quán trong ngành cưa máy xuống còn 10, viễn cảnh như trong

https://thuviensach.vn

Hình 13-5. 10 sự kết hợp các giả định này về biến số viễn cảnh là nhất quán từ bên trong, do đó chúng sẽ được dùng cho các phân tích tiếp theo. Quy trình xác định những giả định nhất quán từ bên trong là quan trọng mang tính sống còn để xây dựng viễn cảnh ngành, bởi sự nhất quán khi xem xét tương lai là một trong những lợi ích căn bản từ việc sử dụng kỹ thuật xây dựng viễn cảnh.

CÁC KÊNH PHÂN PHỐI	NHU CẦU CỦA NGƯỜI DÙNG KHÔNG THƯỜNG XUYÊN				
	Thấp/ ổn định	Trung bình/ổn định	Cao/ ổn định	Cao/tăng lên cao điểm	
Đại lý thương mại chiếm ưu thế	1	2			
Tỷ lệ cao thông qua những đơn vị phi thương mại	Nhãn hiệu doanh nghiệp có tỷ lệ cao	3	4	5	

https://thuviensach.vn

	Nhãn hàng riêng có tỷ lệ cao	6	7	8
Trong ngắn hạn chuyển sang đơn vị thương mại	Nhãn hiệu doanh nghiệp có tỷ lệ cao			9
	Nhãn hàng riêng có tỷ lệ cao			10

Hình 13-5. Những viễn cảnh nhất quán cho ngành cưa máy

<-> Phân tích các viễn cảnh

Bước tiếp theo trong công tác xây dựng viễn cảnh là phân tích những hàm ý của từng viễn cảnh để cạnh tranh. Việc phân tích này

https://thuviensach.vn

liên quan đến những nội dung sau:

- xác định được cấu trúc ngành trong tương lai theo từng viễn cảnh
- phát triển những hàm ý của viễn cảnh cho tính hấp dẫn từ cấu trúc ngành
- xác định những hàm ý của viễn cảnh cho những nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh

Để xác định được hàm ý của viễn cảnh cho cấu trúc tương lai của ngành, cần thực hiện quy trình trong Hình 13-2. Những giả định về biến số viễn cảnh giúp xác định các yếu tố phụ thuộc mang tính cấu trúc. Chúng được kết hợp với những yếu tố cấu trúc bất biến và những yếu tố được xác định từ trước để hoàn thiện viễn cảnh. Mỗi viễn cảnh sẽ cho thấy một bức tranh của 5 nguồn áp lực thể hiện cấu trúc ngành.

Cấu trúc ngành trong tương lai có thể kém hấp dẫn hoặc hấp dẫn hơn khi xét về góc độ khả năng sinh lợi. Cấu trúc ngành theo từng viễn cảnh sẽ xác định, và có thể thay đổi, nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, viễn cảnh với đặc trưng là nhu cầu của người dùng không thường xuyên ở mức thấp sẽ hàm ý cho những yêu cầu rất khác biệt về lợi thế cạnh tranh so với viễn cảnh của nhu cầu cao và tập hợp các kênh phân phối chuyển đổi từ những đại lý thương mại cung cấp dịch vụ. Trong viễn cảnh thứ hai này, khác biệt hóa sẽ được dựa nhiều hơn vào nền tảng là quảng cáo và những thiết kế cưa máy có đèn, cưa nhỏ… chứ không phải là những nguồn gốc truyền thống cho sự độc nhất như có đại lý thương mại tốt hoặc những sản phẩm cưa lâu bền. Việc phân tích mỗi viễn cảnh ngành cần phải chỉ ra kết quả là những hàm ý cho lợi thế cạnh tranh trong chuỗi giá trị.

Các viễn cảnh có thể khác nhau tại những điểm sau:

https://thuviensach.vn

- tầm quan trọng tương đối của những hoạt động giá trị
- cấu hình thích hợp cho chuỗi giá trị
- những yếu tố tác động đến chi phí hoặc khác biệt hóa
- tầm quan trọng của mối tương quan
- tính bền vững của những nguồn gốc khác nhau cho lợi thế cạnh tranh
- việc chọn lựa những chiến lược tổng quát

Bảng 13-6 minh họa việc phân tích hai viễn cảnh của ngành cưa máy. Viễn cảnh 1 cho kết quả là một cấu trúc ngành cũng tương tự như cấu trúc hiện tại đang có, còn viễn cảnh 7 lại cho kết quả là một cấu trúc hoàn toàn khác và những yêu cầu cũng khác biệt đối với lợi thế cạnh tranh.

BẢNG 13-6. Phân tích viễn cảnh của ngành cưa máy

	VIỄN CẢNH 1	VIỄN CẢNH 7
		“Nhãn hàng riêng chiếm ưu thế”

https://thuviensach.vn

	“Thị trường người dùng không thường xuyên sẽ không bao giờ có thật”	
Cấu trúc ngành trong tương lai	Tương tự như hiện tại	Rào cản xâm nhập ngành chuyển dịch theo hướng lợi ích kinh tế theo quy mô và lợi thế chi phí tuyệt đối Kênh phân phối gia tăng tầm ảnh hưởng và mức nhạy cảm về giá Áp lực cạnh tranh tăng thêm Cưa điện trở thành một dòng sản phẩm chính
Sự hấp dẫn từ cấu trúc	Cao	Trung bình, mặc dù người dẫn đầu ngành có thể thu được lợi ích
Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh	Về cơ bản là không đổi	Thị phần của những sản phẩm bình thường Những thiết kế sản phẩm với chi phí thấp Những nhà máy tự động tại khu vực có chi phí lao động thấp Hoặc Tập trung mạnh trong phân khúc người mua chuyên nghiệp/nông trại để cách ly

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp ra khỏi trận chiến cạnh tranh với phân khúc người dùng không thường xuyên

Một phần quan trọng trong phân tích viễn cảnh là xác định được *khi nào* một viễn cảnh cụ thể sẽ trở thành hiện thực. Đôi khi viễn cảnh xảy đến rất nhanh. Tuy nhiên, trong ngành cưa máy, phải mất một năm thì những bất ổn về nhu cầu của người dùng không thường xuyên mới giảm bớt. Phải mất nhiều năm nữa thì người ta mới nhìn thấy nhu cầu này tăng trưởng. Các đối thủ có thể chọn lựa: hoặc sớm chọn cho mình một chiến lược, hoặc đợi thêm một thời gian nữa cho đến khi thông tin rõ ràng hơn. Vì vậy, doanh nghiệp cần ước lượng xem khi nào thì những bất ổn sẽ được giải quyết để dự đoán hành vi của đối thủ và chọn lựa chiến lược cho mình.

<-> Đưa hành vi của đối thủ cạnh tranh vào các viễn cảnh

Nếu doanh nghiệp có vị thế cao trong ngành hoặc nếu hành vi của đối thủ có tiềm năng ảnh hưởng ít đối với

https://thuviensach.vn

cấu trúc, phân tích viễn cảnh có thể dừng lại ở cấp độ ngành. Tuy nhiên, trong nhiều ngành thì các đối thủ có thể ảnh hưởng đến cấu trúc ngành đồng thời chiến lược của họ có thể tác động đến sự chọn lựa và sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy phân tích viễn cảnh cần phải bao gồm cả những đối thủ cạnh tranh. Trong những ngành chỉ có một vài đối thủ mạnh, việc phân tích đối thủ cạnh tranh có thể là quan trọng nhất trong việc phân tích viễn cảnh.

Cấu trúc ngành trong tương lai theo mỗi viễn cảnh thường có những kết quả khác nhau dành cho những đối thủ khác nhau. Ví dụ, nhu cầu của người dùng không thường xuyên gia tăng sẽ tạo lợi ích cho các doanh nghiệp có những mẫu sản phẩm dành cho họ và có đại diện tại những kênh phân phối rộng khắp. Trong khi đó những doanh nghiệp chỉ phục vụ những người dùng chuyên nghiệp sẽ không có được nhiều lợi ích. Các đối thủ sẽ đáp trả những thay đổi cấu trúc theo các cách thức thể hiện mục tiêu, giả định, chiến lược và năng lực của họ. Đến lượt nó thì hành vi của đối thủ cạnh tranh có thể ảnh hưởng đến tốc độ và chiều hướng của những thay đổi cấu trúc trong viễn cảnh thông qua những vòng lặp phản hồi. Ví dụ, trong viễn cảnh 7 của

https://thuviensach.vn

ngành cưa máy, việc đầu tư mạnh cho năng lực sản xuất mà Beaird-Poulan và McCulloch thực hiện đã làm tăng thêm sự cạnh tranh nếu so sánh với tình trạng một hoặc cả hai đối thủ này đều chọn thái độ "phòng thủ".

Toàn bộ "kho công cụ" để phân tích đối thủ cạnh tranh cần được sử dụng để dự đoán các đối thủ sẽ có hành vi như thế nào trong những viễn cảnh khác nhau. Những phương pháp kết hợp mang tính chiến lược (lập bản đồ chiến lược - strategic mapping) thường là công cụ hữu ích để liên kết các dự đoán về động thái của đối thủ theo một viễn cảnh nào đó [3]. Các "trục" của bản đồ này phải được chọn sao cho thể hiện được những nguồn gốc cơ bản nhất của lợi thế cạnh tranh trong một viễn cảnh nào đó. Do mỗi viễn cảnh hàm ý cho một cấu trúc ngành trong tương lai, những biến số có ảnh hưởng nhiều nhất đến vị thế tương đối của đối thủ sẽ khác nhau. Ví dụ, cấu trúc ngành theo viễn cảnh 7 sẽ thay đổi theo hướng cạnh tranh nhiều hơn trong ngành về giá cả, quy mô sản xuất sẽ trở thành một nguồn gốc quan trọng hơn đối với lợi thế cạnh tranh, còn theo như viễn cảnh 1 thì đây sẽ không phải là một vấn đề quá quan trọng.

https://thuviensach.vn

Những bản đồ chiến lược cho phép đồng thời thể hiện các hành vi của tất cả các đối thủ cạnh tranh theo một viễn cảnh. Nó cũng tạo thuận lợi cho việc phân tích những tương tác giữa các đối thủ và động thái đáp trả lẫn nhau của họ. Ví dụ, nếu dự đoán rằng mọi đối thủ đều dịch chuyển theo một hướng trong một viễn cảnh, một số doanh nghiệp có thể điều chỉnh chiến lược khi viễn cảnh đã hiện ra nhằm tránh đối đầu trực diện.

Thường thì rất khó phán đoán được hành vi của đối thủ cạnh tranh. Nếu hành vi của một hoặc nhiều đối thủ quan trọng trong một viễn cảnh là bất ổn và có thể có ảnh hưởng đáng kể đến cạnh tranh, người ta cần nhận ra *một biến số viễn cảnh tăng thêm* cho viễn cảnh đó. Sau đó, những viễn cảnh chứa đựng những bất ổn lớn về đối thủ cạnh tranh cần được phân chia ra làm hai hoặc nhiều hơn những viễn cảnh tăng thêm, dựa trên những giả định về các hành vi khác biệt của đối thủ. Phương pháp này cũng cần thiết để giải quyết những bất ổn trong trường hợp các đối thủ tiềm năng mới có những nguồn lực và kỹ năng khác biệt so với những đối thủ hiện tại.

Hình 13-6 cho thấy những bất ổn chính yếu nhất của đối thủ trong viễn cảnh của ngành cưa máy như đã phân

https://thuviensach.vn

tích trong Bảng 13-6. Với viễn cảnh 1, bất ổn chính yếu là McCulloch và Beaird-Puolan sẽ tích cực đầu tư cho năng lực sản xuất và quảng cáo hay không; ngay khi thị trường của người dùng không thường xuyên thực sự là không hiện hữu. Cả hai công ty này đều có xu hướng tích cực đầu tư, dựa vào những công ty mẹ mới mua lại chúng. Hơn nữa, cả hai cũng đều không biết rõ là viễn cảnh nào sẽ trở thành sự thật. Với viễn cảnh 7, chiến lược của Homelite đưa ra những bất ổn lớn vì động thái của McCulloch và Poulan là có thể dự đoán được. Homelite có thể chọn cách theo đuổi toàn bộ thị trường người dùng không thường xuyên, bất chấp những hàm ý cho sự thay đổi chiến lược, hoặc duy trì những phân khúc truyền thống hiện có của họ và thu lợi nhuận cao từ thị phần. Công ty mẹ của Homelite có thể có xu hướng yêu cầu lợi nhuận cao, cơ hội cho sự tăng trưởng nhanh cũng có thể tác động đến sự chọn lựa của công ty này.

VIỄN CẢNH 1	VIỄN CẢNH 7
“Thị trường người dùng không thường xuyên sẽ không bao giờ có thật”	“Nhãn hàng riêng chiếm ưu thế”

https://thuviensach.vn

Những bất ổn chính trong hành vi của đối thủ cạnh tranh

McCulloch và Beaird - Poulan hay không?

Homelite sẽ hành động như thế nào?

Phản ứng cạnh tranh khác

Duy trì chiến lược hiện tại	Dù sao cũng đầu tư vào thị trường dùng thường xuyên	Homelite tìm kiếm vị thế tối ưu trong phân khúc người không thường xuyên	Homelite chi phí rút lui về những phân khúc truyền thống
	người không	người	

Hình 13-6. Hành vi của đối thủ cạnh tranh theo các viễn cảnh của ngành cưa máy

<-> Số lượng các viễn cảnh có thể được phân tích

Bởi phân tích viễn cảnh thường phức tạp và tốn thời gian, các viễn cảnh cần được phân tích theo trình tự để tạo ra những hiểu biết sâu sắc cho sự chọn lựa chiến

https://thuviensach.vn

lược mà không cần những phân tích quá chi tiết cho từng viễn cảnh có thể xảy ra. Một xuất phát điểm hợp lý là phân tích *cực điểm* (polar scenario), hoặc phân tích những viễn cảnh hoàn toàn tách biệt nhau trước khi xem xét đến những viễn cảnh khác. Viễn cảnh cực điểm điển hình là sẽ dẫn đến những những cấu trúc ngành hoàn toàn khác biệt nhau và do đó giúp giới hạn cho sự chọn lựa các chiến lược. Sự tương phản hoàn toàn giữa những viễn cảnh cực điểm thường là ý tưởng ban đầu cho những tư duy chiến lược. Trong ngành cưa máy, viễn cảnh 1 và 7 là hai viễn cảnh cực điểm trong Hình 13-5.

Những viễn cảnh cần được phân tích tiếp theo các viễn cảnh cực điểm là những viễn cảnh mà người ta kỳ vọng kết quả cấu trúc (structure outcome) sẽ khác biệt đáng kể so với những viễn cảnh cực điểm. Viễn cảnh được cho rằng có nhiều khả năng diễn ra nhất cũng cần được phân tích. Quy trình cứ tiếp diễn cho đến khi người ta đã hiểu rõ các phương thức mà biến số viễn cảnh quyết định đến cấu trúc trong tương lai. Thêm vào đó, những gián đoạn chính yếu với xác suất thấp cũng cần được chú ý đến như là viễn cảnh đặc biệt; chúng

https://thuviensach.vn

cần được phân tích ít hơn nhưng vẫn được đem vào những chọn lựa chiến lược.

Hình 13-7 cho thấy việc phân tích một viễn cảnh trung bình của ngành cưa máy, đó là viễn cảnh 9. Viễn cảnh này khó hơn viễn cảnh 1 và 7 nhiều lần, bởi vì nó được giả định rằng người dùng không thường xuyên chỉ là vấn đề mang tính nhất thời và kinh doanh với nhãn hàng riêng sẽ không bao giờ chiếm ưu thế. Theo đó viễn cảnh 9 tạo ra một thế "kẹt" cho các doanh nghiệp khi xem xét đầu tư vốn cho sự tăng vọt ngắn hạn của thị trường người dùng không thường xuyên mà không "bỏ rơi" các đại lý thương mại hoặc phải hy sinh những thế mạnh cạnh tranh chính yếu. Hình 13-7 cho thấy rõ những yếu tố quyết định cho lợi thế cạnh tranh và hành vi có thể có từ đối thủ sẽ rất khác biệt so với hai viễn cảnh trước.

VIỄN CẢNH 9

"Người dùng không thường xuyên cho sản phẩm cưa máy chỉ là nhất thời"

Cấu trúc ngành trong tương lai	Những rào cản xâm nhập ngành sẽ thay đổi, nhưng không vượt qua giới hạn như trong viễn cảnh 7

https://thuviensach.vn

	Năng lực đàm phán của người mua thay đổi theo thời gian khi tập hợp các kênh phân phối biến đổi
	Cạnh tranh khốc liệt hơn sau khi giai đoạn tăng trưởng nhất thời đã hết
Sự hấp dẫn từ cấu trúc	Vừa phải, trong dài hạn
Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh	Khả năng thu lợi trong ngắn hạn
	Nhận biết thương hiệu từ phía các người dùng chuyên nghiệp
	Vị thế có chi phí thấp để đối phó với sự cạnh tranh
	Duy trì lòng trung thành của các đại lý thương mại
	Tránh dư thừa năng lực sản xuất
	Duy trì những thế mạnh truyền thống
Hành vi của đối thủ cạnh tranh	McCulloch và Beaird-Poulan sẽ đầu tư tích cực như thế nào?
	Tích cực Thận trọng

Hình 13-7. Phân tích một viễn cảnh trung bình cho ngành cưa máy

https://thuviensach.vn

Mục đích của viễn cảnh là giúp hiểu được những phương thức khác nhau và theo đó ngành hoặc điều kiện cạnh tranh trong ngành có thể thay đổi. Dự đoán thường là không chính xác, và các viễn cảnh cố gắng cho thấy những kết quả hợp lý từ phạm vi của dự đoán. Khi phân tích những viễn cảnh, người ta có thể không xác định được chính xác số lượng các trường hợp có thể xảy ra, tuy nhiên những viễn cảnh được chọn lọc kỹ sẽ minh họa cho việc xây dựng chiến lược thích hợp trong tương lai. Những viễn cảnh cần được chọn lọc để truyền tải, huấn luyện và mở rộng tư duy về tương lai cho các nhà quản lý.

<-> Gắn xác suất với các viễn cảnh

Các viễn cảnh hiếm khi nào có cùng xác suất xảy ra. Viễn cảnh ngành không được dùng để bao gồm tất cả các kết quả có thể xảy ra – chúng là công cụ để khảo sát những hàm ý chiến lược của những cấu trúc ngành trong tương lai. Tuy nhiên, những hàm ý chiến lược của viễn cảnh phần nào thay đổi tùy theo khả năng xảy ra của từng viễn cảnh. Việc xác định xác suất tương đối của các kết quả cũng rất quan trọng, gần tương tự như

https://thuviensach.vn

xác suất của mỗi viễn cảnh. Nếu những viễn cảnh được chọn lọc kỹ, chúng sẽ thể hiện phạm vi mà các kết quả của ngành có thể có. Trong ngành cưa máy, những kết quả từ viễn cảnh 1 là ít có khả năng xảy ra nhất, còn kết quả từ viễn cảnh 7 và 9 là đều có thể xảy ra với xác suất gần bằng nhau.

Xung quanh việc gắn liền xác suất với các viễn cảnh sẽ là những vấn đề liên quan đến thành kiến và những hiểu biết thông thường. Tìm ra một phương pháp không mang nặng thành kiến để đánh giá xác suất của các viễn cảnh là điều quan trọng, dựa trên cơ sở những yếu tố nhân quả của từng biến số viễn cảnh. Xác suất đưa ra từ các nhà quản lý cần phải được xác định rõ và đối chiếu nếu như chúng rất khác biệt hoặc mâu thuẫn với xác suất từ những kết quả phân tích ngành.

<-> Tổng hợp những đặc trưng của viễn cảnh ngành

Những nét đặc trưng giúp phân biệt các viễn cảnh của ngành. Thực tế, mỗi viễn cảnh là một bản phân tích hoàn chỉnh về cấu trúc ngành, hành vi của đối thủ cạnh tranh và nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh theo từng tập hợp các giả định cụ thể cho tương lai. Tất cả các kỹ

https://thuviensach.vn

thuật để phân tích ngành và lợi thế cạnh tranh cần được sử dụng, công cụ viễn cảnh chỉ đơn thuần là khung mẫu phân tích để xác định những bất ổn chính yếu và phân tích chúng, chứ bản thân nó chưa phải là kết thúc vấn đề. *Quy trình* giúp nhận ra những bất ổn ảnh hưởng như thế nào đến cấu trúc ngành trong tương lai cũng quan trọng như những viễn cảnh được xây dựng nên.

Một phân tích thành công về viễn cảnh ngành sẽ xoay quanh việc nhận xét và dàn xếp. Xây dựng viễn cảnh là một quá trình trừu tượng hóa những yếu tố của sự bất ổn sẽ có tác động đến các chọn lựa chiến lược. Chọn lọc và phân tích một số viễn cảnh trong phạm vi cấu trúc ngành đòi hỏi phải lọc ra những trường hợp quan trọng nhất và đơn giản hóa chúng. Quy trình này luôn luôn phải lặp đi lặp lại, bởi khi đó người phân tích sẽ có thể hiểu rõ hơn mối quan hệ giữa những bất ổn chính yếu và cấu trúc ngành.

Sau cùng, cần phải làm rõ rằng mục đích chính của viễn cảnh ngành là đảm bảo tính nhất quán từ bên trong của quan điểm mà doanh nghiệp đánh giá tương lai. Một viễn cảnh nhắm đến việc tạo ra cái nhìn cho cấu trúc ngành trong tương lai, trong đó nhìn thấy được sự tương tác giữa những biến số và nhu cầu cho tính nhất

https://thuviensach.vn

quán giữa các giả định về những nét đặc trưng khác nhau của ngành. Viễn cảnh cho thấy một phương pháp liên kết các xu hướng bất ổn lại với nhau thành những quan điểm về tương lai, xen kẽ nhau nhưng vẫn nhất quán với nhau. Như vậy, viễn cảnh nhấn mạnh những phương pháp tương tác hoặc tăng cường lẫn nhau giữa các xu hướng của ngành và hành vi của đối thủ cạnh tranh. Viễn cảnh nhắm đến mục đích giảm bớt các tình huống khi doanh nghiệp hành động để đối phó với những yếu tố bất ổn trong ngành nhưng lại vô tình làm hỏng vị thế của mình trước những bất ổn khác.

Viễn cảnh của ngành và Lợi thế Cạnh tranh

Sau khi đã phát triển và phân tích được tập hợp những viễn cảnh của ngành, bước tiếp theo sẽ là sử dụng chúng để thiết lập công thức cho chiến lược cạnh tranh. Bản thân các viễn cảnh không phải là kết quả sau cùng. Nhiều doanh nghiệp đã lúng túng khi chuyển đổi các viễn cảnh thành chiến lược. Người ta thường rất chú ý đến việc phát triển viễn cảnh mà không quan tâm đến việc xác định được những hàm ý của chúng. Trên lý

https://thuviensach.vn

thuyết cũng có rất ít chỉ dẫn về việc sử dụng viễn cảnh như thế nào để thiết lập công thức cạnh tranh.

Chiến lược tối ưu của doanh nghiệp thường sẽ khác biệt – mặc dù không nhất thiết phải luôn luôn khác biệt – *tùy theo mỗi viễn cảnh nếu doanh nghiệp đã biết rằng viễn cảnh sẽ xảy ra* . Mỗi viễn cảnh liên quan đến một cấu trúc ngành khác nhau, hành vi khác nhau của những đối thủ chính, và những yêu cầu khác nhau đối với lợi thế cạnh tranh. Hình 13-8 cho thấy điều này trong ngành cưa máy, khi chiến lược của doanh nghiệp hàng đầu trong ngành sẽ khác biệt tùy theo từng viễn cảnh.

Doanh nghiệp không biết trước viễn cảnh nào sẽ xảy ra, do đó họ phải chọn lựa phương pháp tốt nhất để đối phó với bất ổn trong khi chọn lọc chiến lược, dựa vào nguồn lực và vị thế ban đầu của chính mình. Phương pháp điển hình để đối phó với bất ổn là chọn lựa một chiến lược “mạnh”(robust), có thể tồn tại được bất kể viễn cảnh nào sẽ xảy ra [4]. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa rằng đây là cách chọn lựa duy nhất. Doanh nghiệp có thể quyết định viễn cảnh, thay vì chuẩn bị cho một viễn cảnh mà không tính đến rủi ro nếu viễn cảnh không xảy ra. Ngược lại, doanh nghiệp với nguồn lực dồi dào cũng có thể theo đuổi những chiến lược cần

https://thuviensach.vn

có để có thể cùng lúc đương đầu với mọi viễn cảnh và chờ cho đến khi có những sự kiện cụ thể được lộ rõ, khi đó họ sẽ tập trung những nỗ lực một cách thích hợp.

Một chiến lược được xây dựng với một viễn cảnh thường chứa đựng nhiều rủi ro, còn chiến lược được thiết kế nhằm đảm bảo thành công trong mọi viễn cảnh lại thường rất tốn kém. Hơn thế nữa, những chiến lược được gợi ý từ những viễn cảnh khác nhau lại thường mâu thuẫn nhau. Ví dụ, phát triển kênh phân phối phi thương mại cho sản phẩm cưa máy sẽ tạo ra rủi ro cao khi "bỏ rơi" những đại lý thương mại, và rất khó để cùng lúc theo đuổi được cả hai loại kênh này. Trong những tình huống như vậy, định vị cho nhiều viễn cảnh có thể làm doanh nghiệp bị "kẹt giữa dòng" và không có lợi thế cạnh tranh nào, hình ảnh thương hiệu bị lu mờ và một cấu trúc tổ chức dưới mức tối ưu (xem lại Chương 1). Sự mâu thuẫn này làm cho doanh nghiệp khó khăn khi chọn lựa chiến lược. Trong ví dụ về ngành cưa máy, chuẩn bị đầy đủ cho cả ba viễn cảnh rõ ràng là sẽ đưa đến kết quả không tối ưu và theo đó thì những đối thủ cạnh tranh sẽ giải quyết những khó khăn khi phải chọn lựa những chiến lược cho mình. Một

https://thuviensach.vn

chức năng quan trọng của viễn cảnh là cho thấy những yếu tố chiến lược mà doanh nghiệp cần chọn lựa.

<-> Những phương pháp chiến lược cho các viễn cảnh

Hình 13-8. Chiến lược cạnh tranh theo những viễn cảnh xen kẽ nhau

Có 5 phương pháp cơ bản để đối phó với bất ổn trong chọn lựa chiến lược, khi doanh nghiệp đối mặt với các viễn cảnh mang những hàm ý chiến lược khác nhau. Những phương pháp này đôi khi – chứ không phải luôn luôn – có thể được ứng dụng theo trình tự hoặc kết hợp với nhau, đó là:

https://thuviensach.vn

1. *Tin vào viễn cảnh có thể xảy ra nhất* . Theo phương pháp này, doanh nghiệp xây dựng chiến lược quanh viễn cảnh (hoặc phạm vi các viễn cảnh) có vẻ có nhiều khả năng xảy ra nhất, chấp nhận rủi ro nếu viễn cảnh không diễn ra trên thực tế. Trong ngành cưa máy, doanh nghiệp nên tin tưởng vào một trong ba viễn cảnh có khả năng diễn ra nhiều nhất như đã nêu ở phần trên.

Trong thực tế, tin vào viễn cảnh có nhiều khả năng xảy ra nhất là phương pháp thông thường để thiết lập chiến lược trước những bất ổn, mặc dù điều này chỉ được ngầm tiến hành chứ không công khai. Các nhà quản lý thường đặt cơ sở cho chiến lược của mình là những giả định "ngầm hiểu" cho tương lai. Tuy nhiên, nếu không được làm rõ, một viễn cảnh có thể dựa trên sự thiếu am hiểu và không qua được phần kiểm tra về tính nhất quán từ bên trong, điều này thiết yếu đối với công tác lập kế hoạch trước những bất ổn.

Sự mong muốn về một chiến lược được xây dựng cho viễn cảnh có nhiều khả năng diễn ra nhất sẽ phụ thuộc vào khả năng viễn cảnh đó có thể xảy ra nhiều hay ít, kết quả xấu như thế nào nếu như một viễn cảnh khác thực sự xảy ra. Nó cũng phụ thuộc vào sự kết hợp giữa những nguồn lực và vị thế ban đầu của doanh nghiệp

https://thuviensach.vn

với chiến lược để đối phó trước viễn cảnh có nhiều khả năng xảy ra nhất. Rủi ro của việc xây dựng chiến lược theo cách này chính là việc một viễn cảnh khác thực sự xuất hiện và làm cho chiến lược trở nên không phù hợp, và khi đó người ta khó điều chỉnh lại chiến lược.

2. *Tin vào viễn cảnh "tốt đẹp nhất"* . Trong phương pháp này, doanh nghiệp xây dựng chiến lược theo viễn cảnh mà họ có thể tạo lập cho mình lợi thế cạnh tranh bền vững nhất trong dài hạn dựa trên những vị thế và nguồn lực ban đầu. Phương pháp này giúp điều chỉnh chiến lược theo một cấu trúc ngành có thể có trong tương lai mà cấu trúc này đem lại kết quả tốt nhất cho doanh nghiệp. Dĩ nhiên, rủi ro vẫn là khi một viễn cảnh khác (chứ không phải viễn cảnh "tốt đẹp nhất") thực sự xảy ra và do đó chiến lược đã chọn sẽ không thích hợp.

3. *Giải pháp "bao an toàn" (hedge)* . Theo cách này, doanh nghiệp sẽ chọn một chiến lược tạo ra kết quả chấp nhận được trong bất cứ viễn cảnh nào, hoặc ít nhất là trong những viễn cảnh được cho rằng có xác suất xảy ra khá lớn. Đây là phương pháp giúp xây dựng một chiến lược "mạnh". Ý tưởng cũng tương tự như chiến

https://thuviensach.vn

lược “tối thiểu – tối đa” (minimax) trong lý thuyết trò chơi (game theory), trong đó một người chơi đưa ra một động thái, một nước đi giúp tối thiểu hóa những tổn thất lớn nhất của mình. Trong ngành cưa máy, “bao an toàn” đòi hỏi phải phát triển được một dòng sản phẩm rộng với nhiều kiểu dáng, hoặc xâm nhập kênh phân phối phi thương mại với những kiểu dáng sản phẩm hơi khác biệt chút ít nhưng được bán dưới một thương hiệu khác, cùng lúc đó doanh nghiệp vẫn tiếp tục phục vụ các đại lý thương mại.

Thông thường thì “bao an toàn” sẽ cho ra một chiến lược không tối ưu đối với bất cứ viễn cảnh nào. Hơn nữa, nó cũng thường bao hàm mức chi phí cao hơn (hoặc lợi nhuận thấp hơn) so với chiến lược xây dựng theo một viễn cảnh cụ thể, vì doanh nghiệp phải được chuẩn bị cho nhiều điều kiện cạnh tranh khác nhau.

4. *Duy trì sự linh hoạt* . Một phương pháp khác để đối phó với những viễn cảnh bất ổn là chọn lựa một chiến lược có thể duy trì sự linh hoạt cho đến khi viễn cảnh rõ ràng hơn đã thực sự xuất hiện. Đây cũng là một phân phối xây dựng chiến lược “mạnh” (robust) và cho thấy loại chiến lược này cần phải được xác định một

https://thuviensach.vn

cách cẩn thận. Doanh nghiệp trì hoãn đưa ra các nguồn lực của mình và tự hạn chế trong một chiến lược cụ thể. Đến khi nào những bất ổn đã được giải quyết, người ta mới chính thức chọn lựa một chiến lược phù hợp với viễn cảnh đã diễn ra. Trong ngành cưa máy, tính linh hoạt được duy trì khi ổn định chiến lược của doanh nghiệp trong phân khúc người dùng chuyên nghiệp và thu thập thêm những người dùng không thường xuyên từ doanh nghiệp khác.

Doanh nghiệp duy trì tính linh hoạt thường phải "trả giá" cho vị thế chiến lược của mình, do lợi thế của người dẫn đầu mà các doanh nghiệp khác đạt được trước đó. Những lợi thế của người dẫn đầu – ví dụ như danh tiếng, đường học hỏi độc quyền, khả năng tập hợp lại những kênh phân phối tốt nhất – đã được trình bày chi tiết trong Chương 5. Trong ngành cưa máy, doanh nghiệp chuyển dịch trước tiên vào các kênh phân phối mới có thể chọn lựa được những kênh tốt nhất. Duy trì sự linh hoạt phải hy sinh những lợi thế của người dẫn đầu để giảm bớt rủi ro. Phương pháp này khác với "bao an toàn" bởi vì nó liên quan đến việc trì hoãn thực hiện chiến lược, chứ không phải theo đuổi một chiến lược chấp nhận được với tất cả các viễn cảnh có thể xảy ra.

https://thuviensach.vn

Doanh nghiệp có thể sớm nhận biết viễn cảnh nào sẽ xuất hiện thực sự, và có thể tối thiểu hóa chi phí cho việc duy trì sự linh hoạt này.

5. *Ảnh hưởng* . Phương pháp cuối cùng để doanh nghiệp đối phó với bất ổn là nỗ lực sử dụng nguồn lực của mình nhằm dẫn đến một viễn cảnh mà doanh nghiệp mong muốn. Doanh nghiệp tìm kiếm cơ hội để tăng thêm những thuận lợi nhằm làm viễn cảnh trở thành sự thực và doanh nghiệp sẽ có lợi thế từ viễn cảnh đó. Để làm được điều này, doanh nghiệp phải cố gắng gây ảnh hưởng đối với những yếu tố nhân quả phía sau những biến số viễn cảnh. Ví dụ, vì yếu tố nhân quả trong nhu cầu của người dùng không thường xuyên cho sản phẩm cưa máy là việc lắp đặt những lò đốt củi, doanh nghiệp phải cố gắng tác động đến nhu cầu cho chủng loại lò này. Doanh nghiệp có thể xem xét đến việc liên minh với những nhà sản xuất lò đốt, song song với quảng cáo sản phẩm cưa. Thay đổi công nghệ, chính sách của kênh phân phối, quy định của chính phủ và nhiều nguồn gốc khác của sự bất ổn đôi khi là có thể bị tác động. Khi doanh nghiệp có thể thúc đẩy cho viễn cảnh xảy ra, họ cần phải cân nhắc khả năng và chi phí

https://thuviensach.vn

cho việc tác động này so với lợi thế cạnh tranh có thể thu được.

<-> Những chiến lược kết hợp và theo trình tự (chiến lược chuỗi)

Người ta thường có thể và mong muốn triển khai những chiến lược kết hợp và theo một chuỗi nhất định. Tin tưởng vào viễn cảnh có xác suất cao nhất hoặc viễn cảnh "tốt đẹp nhất" có thể được kết hợp với những nỗ lực làm thúc đẩy cho các viễn cảnh đó diễn ra. Tương tự như vậy, phương pháp duy trì sự linh hoạt là một phần tất yếu trong một chiến lược chuỗi và liên quan chặt chẽ đến phương pháp viễn cảnh tốt nhất. Doanh nghiệp cũng có thể chọn "bao an toàn" lúc đầu, và sau đó tiến hành chiến lược theo cấu trúc tương lai của ngành khi viễn cảnh đã trở nên rõ nét hơn, mặc dù cách thức này thường tốn kém hơn là duy trì sự linh hoạt rồi sau đó mới thực hiện theo hướng rõ ràng.

Doanh nghiệp cũng có thể *ban hành những chính sách cho một số hoạt động giá trị trong chuỗi giá trị để chuẩn bị cho một viễn cảnh, trong khi đó vẫn "bao an toàn" hoặc duy trì sự linh hoạt tại những hoạt động giá*

https://thuviensach.vn

trị khác . Ví dụ, trong ngành cưa máy doanh nghiệp có thể ước đoán rằng nhu cầu từ những người dùng không thường xuyên sẽ cao và chuẩn bị trong hoạt động sản xuất, hoạt động phát triển công nghệ thông qua việc xây dựng những tiện ích mới với chi phí thấp và thiết kế những mẫu sản phẩm giá rẻ, hạng nhẹ. Cùng lúc đó, doanh nghiệp cũng có thể "bao an toàn" bằng cách tối thiểu hóa mức độ tích hợp theo chiều dọc trong sản xuất để giảm vốn đầu tư và do đó chuyển rủi ro sang phía các nhà cung cấp. Họ cũng có thể "bao an toàn" bằng cách chi tiêu nhiều cho marketing và bán hàng để duy trì quan hệ với đại lý thương mại và vị thế trên thị trường tại phân khúc của người dùng chuyên nghiệp và các nông trường.

<-> Chọn lựa chiến lược theo những viễn cảnh

Mọi phương pháp nhằm giải quyết những thay đổi bất ổn trong cấu trúc ngành đều có những lợi ích tiềm năng, chi phí và rủi ro khi xét theo khía cạnh lợi thế cạnh tranh. Những yếu tố sau là quan trọng nhất khi chọn lựa một phương pháp cho doanh nghiệp:

https://thuviensach.vn

Những lợi thế của người đi đầu . Mức độ lợi thế của người đi đầu (Chương 5) có ảnh hưởng đáng kể đến tính hấp dẫn của việc thực hiện so với trì hoãn các động thái. Ví dụ, nếu người đi đầu có lợi thế cạnh tranh đáng kể, người ta sẽ loại ra chọn lựa về tính linh hoạt. Trong ngành cưa máy, tiếp cận được các kênh phân phối mới sẽ liên quan nhiều đến lợi thế của người đi đầu, vì nhiều đơn vị thương mại kinh doanh nhiều chủng loại sản phẩm với số lượng lớn (mass merchandiser) sẽ không thể tiếp nhận thêm nhiều dòng sản phẩm cưa.

Vị thế cạnh tranh ban đầu . Những viễn cảnh sẽ có tiềm năng xảy ra khác nhau đối với từng doanh nghiệp, tùy vào vị thế cạnh tranh ban đầu của doanh nghiệp đó. Xây dựng một chiến lược cho viễn cảnh sao cho phù hợp với vị thế ban đầu của doanh nghiệp có thể tạo ra một kết quả tốt hơn so với xây dựng chiến lược chỉ xoay quanh viễn cảnh có xác suất xảy ra nhiều nhất. Sự chênh lệch trong hiệu quả hoạt động này có thể bù đắp được cho những rủi ro khi theo đuổi một viễn cảnh với xác suất thấp hơn. Tác động cho một viễn cảnh trở thành thực tế chính là nỗ lực nhằm thay đổi xác suất của viễn cảnh theo hướng mà doanh nghiệp sẽ thu được nhiều lợi thế nhất.

https://thuviensach.vn

Chi phí hoặc nguồn lực cần có . Phương pháp “bao an toàn” và phương pháp ảnh hưởng có xu hướng đòi hỏi nhiều nguồn lực và chi phí cao hơn là các phương pháp chỉ tập trung vào một viễn cảnh. Duy trì tính linh hoạt là phương pháp dung hòa giữa hai loại phân phối trên.

Rủi ro . Rủi ro của mỗi phương pháp thay đổi tùy theo nhiều yếu tố:

THỜI ĐIỂM TRIỂN KHAI NGUỒN LỰC . Triển khai ngay từ ban đầu thường rủi ro hơn là thực hiện sau đó. Duy trì tính linh hoạt giúp tối thiểu hóa rủi ro bằng cách trì hoãn các động thái, còn “bao an toàn” lại giảm rủi ro theo cách khác. Doanh nghiệp có thể trì hoãn trong bao lâu là tùy thuộc vào những lợi thế của người đi đầu và khoảng thời gian từ lúc quyết định thực hiện cho đến lúc thực sự tiến hành các động thái (lead time).

MỨC ĐỘ MÂU THUẪN CỦA CÁC CHIẾN LƯỢC TRONG NHỮNG VIỄN CẢNH XEN KẼ NHAU . Rủi ro tùy thuộc vào việc chiến lược sẽ yếu kém như thế

https://thuviensach.vn

nào nếu như viễn cảnh “sai” lại xảy ra. “Bao an toàn” sẽ tối thiểu hóa rủi ro này với “cái giá phải trả” là chi phí cao hơn và vị thế kém hơn. Mức độ mâu thuẫn giữa các chiến lược tại những viễn cảnh xen kẽ nhau sẽ thay đổi tùy theo việc cấu trúc ngành và nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh sẽ biến đổi như thế nào trong mỗi viễn cảnh trên.

XÁC SUẤT TƯƠNG ĐỐI CỦA CÁC VIỄN CẢNH . Việc chọn lựa phương pháp nào phụ thuộc vào xác suất tương đối của các viễn cảnh. “Bao an toàn” là một phương pháp kiểm soát rủi ro thông qua việc giảm mức độ rủi ro đối với mọi viễn cảnh, còn phương pháp ảnh hưởng lại giảm rủi ro bằng cách thay đổi xác suất cho viễn cảnh mà doanh nghiệp mong muốn. Tập trung vào một viễn cảnh với xác suất cao nhất sẽ rủi ro hơn là “bao an toàn”, còn theo đuổi viễn cảnh “tốt đẹp nhất” sẽ là phương pháp rủi ro nhiều nhất.

CHI PHÍ ĐỂ THAY ĐỔI CÁC CHIẾN LƯỢC KHI CÁC BẤT ỔN ĐÃ ĐƯỢC GIẢI QUYẾT . Rủi ro phụ thuộc vào mức độ khó chuyển đổi của doanh nghiệp khi họ đã sắp xếp để thực hiện chiến lược với những dòng

https://thuviensach.vn

sản phẩm, kênh phân phối, chính sách quảng cáo, các tiện ích v..v… Điều này cũng phụ thuộc vào mức độ không thể rút lại của các mục đã đầu tư, nội dung này khác nhau tùy từng ngành. Duy trì sự linh hoạt sẽ giúp giảm thiểu chi phí cho việc thay đổi các chiến lược.

Những chọn lựa của đối thủ theo dự đoán . Chọn lựa của doanh nghiệp để đối phó với các bất ổn cũng phải phản ánh được những chọn lựa của các đối thủ khác, hoặc những chọn lựa của đối thủ theo dự đoán của chính doanh nghiệp. Các đối thủ có thể “chiếm tiên cơ” của doanh nghiệp với những chiến lược cụ thể, còn “bao an toàn” và duy trì sự linh hoạt của đối thủ lại chính là “phần thưởng” dành cho doanh nghiệp khi doanh nghiệp đã thực hiện đúng một chọn lựa viễn cảnh cụ thể.

Cách tốt nhất để đối phó với bất ổn là chủ tâm chọn lựa theo đuổi một hoặc nhiều phân phối kết hợp, chứ không phải chọn lựa theo “sức ỳ tâm lý” (inertia) hoặc một viễn cảnh ngầm hiểu. Đánh giá các yếu tố liên quan đến việc chọn lựa một phương pháp như trình bày ở trên đòi hỏi phải có lập luận chắc chắn cho từng viễn cảnh, minh họa sự phụ thuộc lẫn nhau giữa nhiều khía

https://thuviensach.vn

cạnh của cấu trúc ngành. Phần việc mang nhiều thách thức nhất là tìm ra một phương pháp sáng tạo để giảm thiểu chi phí cho việc duy trì tính linh hoạt hoặc "bao an toàn", tối đa hóa lợi thế khi dự đoán đúng một viễn cảnh nào đó. Doanh nghiệp có thể thực hiện được điều này nếu có hiểu biết về các cách thức mà tại đó mỗi hoạt động trong chuỗi giá trị có thể đóng góp được cho lợi thế cạnh tranh theo những viễn cảnh khác nhau.

<-> Những biến số viễn cảnh và thông tin thị trường

Viễn cảnh nào sẽ diễn ra tùy thuộc vào các biến số viễn cảnh. Do đó, biến số viễn cảnh là những chỉ số chính yếu cho lộ trình thay đổi của cấu trúc ngành – chúng có thể nhanh chóng hiện rõ hoặc bất ổn trong thời gian dài. Biến số viễn cảnh và những yếu tố nhân quả của chúng cần được xem là trọng tâm để thu thập những thông tin thị trường. Những thay đổi có ảnh hưởng đến biến số viễn cảnh là dấu hiệu cảnh báo cho những thay đổi trong cấu trúc ngành. Ví dụ, một doanh nghiệp duy trì tính linh hoạt sẽ muốn giám sát chặt chẽ tình trạng của các biến số viễn cảnh để quyết định khi nào sẽ thực hiện chiến lược cụ thể.

https://thuviensach.vn

Những thông tin ban đầu về tình trạng của biến số viễn cảnh trong tương lai có giá trị chiến lược rất cao. Doanh nghiệp có thể "âm thầm" dự đoán được viễn cảnh nào sẽ xảy ra càng sớm chừng nào thì họ cũng có thể thực hiện chiến lược để thu về những lợi thế càng nhanh chừng đó. Như vậy, đầu tư cho việc thu thập thông tin cần phải tập trung vào những biến số viễn cảnh, hơn là tập trung vào việc tiếp nhận vô số thông tin không được sàng lọc về những thay đổi khác trong quá trình phát triển của ngành.

Thông tin tốt về biến số viễn cảnh cũng vô cùng giá trị khi xây dựng viễn cảnh ngành. Vì những biến số viễn cảnh là thiết yếu đối với thay đổi cấu trúc, việc nắm bắt được chúng có thể giúp cải thiện tập hợp các viễn cảnh hoặc thậm chí là làm biến đổi một yếu tố lúc đầu có vẻ như là một biến số viễn cảnh trở thành một yếu tố được xác định từ trước trong cấu trúc ngành. Ví dụ trong ngành cưa máy, những dữ liệu hữu ích về việc hình thành nên các hộ gia đình, số lượng các nơi cư trú có lò sưởi và những yếu tố nhân quả khác giúp giảm thiểu phạm vi của những giả định về nhu cầu của người dùng không thường xuyên.

https://thuviensach.vn

Viễn cảnh và quy trình xây dựng kế hoạch

Mọi kế hoạch đều dựa trên một viễn cảnh ngành dưới hình thức này hay hình thức khác, mặc dù quy trình ở đây thường mang tính chất "hiểu ngầm" chứ không công khai. Việc sử dụng một viễn cảnh công khai về ngành sẽ đem lại những bất ổn khi lên kế hoạch "mở", đồng thời đặt chiến lược trên cơ sở hiểu biết đầy đủ và có chủ ý về tầm quan trọng của những bất ổn trong cạnh tranh. Sự phản đối việc triển khai xây dựng các viễn cảnh sẽ được giảm nhẹ đi nhiều nếu viễn cảnh được nhìn nhận dưới góc độ rằng: chẳng có gì hoàn toàn mới mẻ hoặc đây không phải là một "bí quyết". Viễn cảnh ngành là một công cụ hữu ích để làm cho các cấp quản lý tham gia vào việc tư duy về tương lai theo cách có hệ thống, điều chỉnh lại những giả định chưa thuyết phục (theo cách thức không phải là những mối đe dọa) vì viễn cảnh không phải là dự đoán [5].

Viễn cảnh ngành được phát triển tốt nhất là từ các cấp quản lý đơn vị kinh doanh, với chỉ dẫn và những yếu tố đầu vào từ các nhà quản lý khác tại tập đoàn, cũng như từ trong nội bộ. Điều này đặt vào tay những nhân sự

https://thuviensach.vn

thực tế xây dựng chiến lược cạnh tranh một nhiệm vụ là phải hiểu rõ những tác động của bất ổn, và những nhân sự đó phải đảm bảo rằng các viễn cảnh thực sự tương ứng với đơn vị kinh doanh. Viễn cảnh ngành cần được xây dựng trong quy trình lập kế hoạch, khi những phân tích cơ bản về ngành, phân tích đối thủ cạnh tranh và phân tích chuỗi giá trị đã được thực hiện. Viễn cảnh ngành sẽ không có hiệu ứng gì nếu như doanh nghiệp không có một kiến thức căn bản, và không nên đưa nó vào hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp nếu như không có những kỹ năng tốt trong công tác lập kế hoạch. Viễn cảnh được sử dụng tốt nhất trong việc chỉ dẫn cho sự chọn lựa chiến lược, hơn là một phương tiện để xác nhận một chiến lược nào đó.

Không nhất thiết phải lập viễn cảnh định kỳ hàng năm và cho từng đơn vị kinh doanh. Chúng chỉ cần thiết khi có những bất ổn lớn xuất hiện trong ngành. Tuy nhiên, xây dựng những viễn cảnh ngành một cách không đều đặn có thể khiến các nhà quản lý bỏ qua những bất ổn chính yếu trong ngành. Xây dựng viễn cảnh đòi hỏi phải tìm kiếm một cách sáng tạo cho những thay đổi cấu trúc có thể xảy ra.

https://thuviensach.vn

Một vấn đề mang tính tổ chức cũng quan trọng không kém khi sử dụng viễn cảnh ngành là mối quan hệ giữa việc nhận biết các bất ổn và mức độ quan tâm thực hiện theo một hướng nhất định của các cấp quản lý. Viễn cảnh nhấn mạnh những bất ổn trong ngành, trong khi sự triển khai thành công của các chiến lược lại thường có hiệu quả hơn nếu như có tính cam kết trên toàn doanh nghiệp để thực hiện những chiến lược (theo một hướng) đã chọn. Do đó, các viễn cảnh cần được xây dựng bởi các cấp quản lý tại đơn vị, nhưng chỉ có chiến lược nào được chọn mới được thông báo rộng khắp trong toàn bộ tổ chức mà thôi.

<-> Vai trò của tập đoàn trong việc xây dựng viễn cảnh ngành

Một nhóm xây dựng kế hoạch hoặc những nhà quản lý cấp tập đoàn có thể đóng vai trò chủ chốt trong công tác xây dựng viễn cảnh, mặc dù các viễn cảnh ngành cần được đề xuất từ cấp độ đơn vị kinh doanh.

https://thuviensach.vn

Viễn cảnh vĩ mô là một yếu tố đầu vào . Nhóm lập kế hoạch có thể cung cấp viễn cảnh vĩ mô cho các đơn vị kinh doanh, là một phần của các phân tích môi trường kinh doanh cần có cho việc xây dựng viễn cảnh. Viễn cảnh vĩ mô khó có thể mở rộng những mô hình tư duy theo lối truyền thống của các nhà quản lý đơn vị nếu như các viễn cảnh hoàn toàn bị tác động bởi đơn vị kinh doanh.

Dự đoán công nghệ . Nhóm lập kế hoạch của tập đoàn có thể tiến hành hoặc tài trợ cho việc dự đoán trong những công nghệ cốt lõi hoặc những công nghệ có tiềm năng ảnh hưởng lớn đến nhiều ngành (Chương 5). Những nghiên cứu này giúp mở rộng tầm hiểu biết cho các nhà quản lý đơn vị về những ảnh hưởng từ công nghệ đối với ngành, đây là nguồn gốc căn bản của sự bất ổn.

Đào tạo và kích thích sáng tạo . Nhóm lập kế hoạch của tập đoàn có thể đóng vai trò quan trọng trong việc đào tạo và cung cấp những hướng dẫn khi sử dụng kỹ thuật xây dựng viễn cảnh. Xây dựng viễn cảnh là một nhiệm vụ phức tạp và sẽ chỉ dễ dàng hơn nếu như

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp đã có kinh nghiệm, và kinh nghiệm này có thể được chia sẻ trong nội bộ doanh nghiệp.

Ngoài việc đào tạo, viễn cảnh từ bên ngoài cũng thường hữu dụng trong việc xác định những biến số viễn cảnh, quyết định những biến số nào là quan trọng nhất, cho thấy những xác suất khách quan, thăm dò phương pháp "bao an toàn" và duy trì tính linh hoạt với chi phí thấp, đồng thời sáng tạo ra những phương pháp khác để ảnh hưởng đến những viễn cảnh sẽ diễn ra. Nhà quản lý cấp tập đoàn, khối hoặc nhóm có thể đóng vai trò tích cực trong các nỗ lực xây dựng viễn cảnh cho đơn vị.

Phân tích rủi ro ở cấp độ tập đoàn . Với việc phân tích các viễn cảnh ngành cho các đơn vị kinh doanh, những nhà quản lý cấp cao hơn có thể xác định những biến số viễn cảnh quan trọng đối với doanh nghiệp đa ngành. Trong trường hợp mức độ chịu rủi ro của tập đoàn theo một biến số viễn cảnh cụ thể nào đó là lớn, một số đơn vị kinh doanh có liên quan cần phải điều chỉnh chiến lược của họ. Cùng lúc đó, những đầu tư lớn cũng cần phải xem xét lại để có thể gây ảnh hưởng đến một biến số viễn cảnh nếu biến số này tác động đến

https://thuviensach.vn

nhiều đơn vị kinh doanh. Phương pháp này dựa trên những đánh giá nhận xét với đầy đủ thông tin về các bất ổn từ đơn vị kinh doanh. Trong nhiều doanh nghiệp, những phương pháp "đi từ trên xuống" (top-down) để phân tích rủi ro của tập đoàn thường có xu hướng dựa trên những đánh giá về rủi ro tại từng đơn vị kinh doanh từ nguồn bên ngoài, kết hợp lại và được đơn giản hóa quá mức cần thiết.

<-> Viễn cảnh ngành và sự sáng tạo

Nhiều kế hoạch chiến lược được dựa trên sự ước lượng một chiều về tương lai, thường là từ dự đoán tốt nhất mà những nhà quản lý có thể đưa ra. Nhà quản lý hiếm khi có thể cảm nhận được những thay đổi căn bản theo thời gian trong môi trường cạnh tranh của họ, và tưởng tượng ra những phương pháp để đối phó với chúng. Viễn cảnh ngành là một công cụ mang tính hệ thống để khảo sát những tác động của bất ổn đối với sự cạnh tranh thông qua việc công khai chỉ rõ những bất ổn chính yếu – những biến số viễn cảnh. Viễn cảnh nhắm đến mục đích mở rộng tư duy về tương lai và phạm vi những khả năng có thể xảy ra. Nó tạo ra một

https://thuviensach.vn

cơ chế để cải thiện những cơ hội khi các quan điểm về tương lai đã nhất quán. Khi xác định được những viễn cảnh ngành, doanh nghiệp có thể: hoặc giảm nhẹ những bất ổn thông qua những chọn lựa chiến lược (ảnh hưởng, "bao an toàn", duy trì tính linh hoạt); hoặc theo đuổi một tương lai cụ thể đã dự đoán trước với những rủi ro liên quan. Viễn cảnh ngành xét về căn bản là một công cụ để cải tiến sức sáng tạo trong công tác xây dựng chiến lược, giúp tăng thêm những cơ hội cho việc sáng tạo đó.

Bản thân công cụ viễn cảnh ngành chưa đủ để giúp xây dựng chiến lược. Nói đúng ra, viễn cảnh cung cấp một khung mẫu phân tích để xây dựng chiến lược trong điều kiện bất ổn. Khi được kết hợp với những công cụ mang tính khái niệm thiết yếu khác để hiểu được cấu trúc ngành, hành vi của đối thủ cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh, công cụ viễn cảnh sẽ là một phần quan trọng trong "kho vũ khí" của những nhà chiến lược.

https://thuviensach.vn

[1] - *Một cuộc khảo sát năm 1979 đã ước đoán rằng từ 8% đến 22% trong tổng số 1.000 doanh nghiệp hùng mạnh nhất đã sử dụng nghiên cứu viễn cảnh. Những doanh nghiệp đó đã tập trung vào quy trình trong ngành và những doanh nghiệp hoạt động trong ngành hàng không vũ trụ (Klein và Linneman [1979]). Một khảo sát khác gần đây về những doanh nghiệp châu Âu do Malaska thực hiện (1983) đã cho thấy tỷ lệ phần trăm của những doanh nghiệp sử dụng viễn cảnh còn cao hơn nữa. Tuy nhiên, khi phân tích những dữ liệu này, điều đáng chú ý là có những định nghĩa rất khác nhau cho viễn cảnh; và những doanh nghiệp cũng sử dụng chúng theo những cách thức rất khác nhau.*

[2] - *Phương pháp để xây dựng kế hoạch với viễn cảnh được đề ra lần đầu do Shell trong*

https://thuviensach.vn

cuốn "Những phương pháp lập kế hoạch của Shell" (1980), Mandell (1982) và Wack (1984).

[3] *- Xem thêm Chiến lược Cạnh tranh, Chương 3-5 để có những trình bày về kỹ thuật phân tích cạnh tranh cạnh tranh. Chương 7 của tác phẩm này trình bày về những phương pháp lập bản đồ chiến lược.*

[4] *- Xem thêm Hamilton (1981) để có ví dụ cho điều này.*

[5] *- Xem thêm Wack (1984) để có những thảo luận lý thú về quy trình thay đổi quản lý tư duy tại Royal Dutch Shell thông qua các viễn cảnh.*

https://thuviensach.vn

14 Chiến lược Phòng thủ

Doanh nghiệp nào cũng có thể bị tấn công bởi các đối thủ cạnh tranh. Sự tấn công có thể bắt nguồn từ những đối thủ mới tham gia vào ngành kinh doanh, hoặc từ những đối thủ cũ đang có tham vọng tái định vị bản thân họ trong ngành. Tôi gọi cả hai loại đối thủ này cùng bằng một cái tên là "người thách thức" (challenger). Một chiến lược tấn công được thực hiện hoàn hảo có thể là phương thức phòng thủ tốt nhất trước sự tấn công của người thách thức. Nếu một doanh nghiệp liên tục đầu tư để có lợi thế cạnh tranh bằng cách nâng cao vị thế chi phí hay có được khác biệt hóa, thì doanh nghiệp đó sẽ khó mà tấn công đối thủ khác được. Tuy nhiên, ngay cả với một chiến lược tấn công mạnh mẽ thì vẫn còn một phần vai trò quan trọng dành cho chiến lược phòng thủ. Với cách thức chọn lựa cạnh tranh, một doanh nghiệp có thể gây khó khăn cho những cuộc tấn công từ phía người thách thức.

Chiến lược phòng thủ hướng tới việc giảm khả năng bị tấn công, chuyển hướng các cuộc tấn công của đối thủ sang những khu vực kém nguy hiểm hơn, hoặc làm giảm cường độ của chúng. Thay vì tìm cách nâng cao lợi thế cạnh tranh, chiến lược phòng thủ khiến cho lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp trở nên bền vững hơn. Hầu hết các chiến lược phòng thủ hiệu quả đều đòi hỏi cần có đầu tư – đồng nghĩa với việc doanh nghiệp bỏ qua lợi nhuận ngắn hạn để nâng cao tính bền vững, Nói chung, một chiến lược hiệu quả nhất phải là sự kết hợp hoàn hảo giữa tấn công và phòng thủ.

Chương này trình bày những nguyên tắc của chiến lược phòng thủ. Chiến lược này dựa trên việc gây ảnh hưởng tới quá trình ra quyết định của đối thủ, khiến đối thủ cảm nhận được rằng cuộc tấn công là không hiệu quả, không đáng mong đợi. Điều này có thể đạt được bằng cách: giảm những kích thích giúp đối thủ tấn công, hoặc gia tăng rào cản đối với việc tham gia ngành và di chuyển (entry & mobility) khiến tấn công trở nên khó khăn hơn. Do tính chất

https://thuviensach.vn

của những cuộc tấn công từ phía người thách thức là khác nhau, các bước trong chiến lược phòng thủ cũng phải thay đổi theo từng giai đoạn trong suốt quá trình phòng thủ. Tôi sẽ trình bày cách xây dựng chiến lược phòng thủ, các chiến thuật phòng thủ của của một doanh nghiệp có thể áp dụng và những đặc tính chính của chúng. Sau đó, tôi cũng trình bày cách doanh nghiệp xác định, nhận diện những chiến thuật phòng thủ tối ưu trong một ngành kinh doanh cụ thể. Tất cả những xem xét này được kết hợp lại để thấy được cách xây dựng một chiến lược phòng thủ chung. Sau hết, tôi trình bày những tình huống mà theo đó doanh nghiệp nên rút đầu tư ra khỏi ngành, thay vì đầu tư để phòng thủ.

Quá trình tham gia vào ngành (entry) hoặc tái định vị trong ngành (repositioning)

Chiến lược phòng thủ dựa trên: a) sự hiểu biết sâu sắc về cách thức một đối thủ thách thức đánh giá doanh nghiệp, và b) khả năng sinh lời được cảm nhận (perceived profitability) của những lựa chọn khác nhau của người thách thức nếu tái định vị của họ thành công. Việc xây dựng chiến lược phòng thủ phải bắt đầu từ việc nhận rõ rằng một cuộc tấn công (dù của một đối thủ cũ hay một đối thủ mới vào ngành) là một chuỗi các quyết định và hành động theo trình tự thời gian. Do đó chiến lược phòng thủ thích hợp phải được căn cứ trên bối cảnh toàn cuộc tấn công, chứ không chỉ dựa trên một hành động hay bước đi đơn lẻ nào đó của đối phương. Cách thức phòng thủ (modes of defense) sẽ thay đổi trong những giai đoạn khác nhau, do mức độ cam kết và đầu tư của người thách thức cũng thay đổi trong suốt quá trình tấn công.

Quá trình tham gia vào một ngành mới (entry) hay tái định vị (repositioning) bao gồm bốn giai đoạn. Ở đây, tôi trình bày bốn giai đoạn của quá trình tham gia một ngành, sau đó sẽ giải thích lý do tại sao một quá trình tương tự cũng xảy ra đối với việc tái định vị của một đối thủ hiện hữu.

https://thuviensach.vn

Giai đoạn trước khi tham gia (pre-entry) : Trong giai đoạn này một doanh nghiệp chuẩn bị tham gia vào ngành sẽ xem xét đánh giá ngành như là một mục tiêu xâm nhập cụ thể. Việc đầu tư chỉ giới hạn ở việc nghiên cứu thị trường, phát triển công nghệ sản phẩm và quy trình, liên hệ với các ngân hàng đầu tư về các vấn đề mua lại/sáp nhập v.v… Trong giai đoạn này, ý đồ của doanh nghiệp muốn thâm nhập ngành là chưa chắc chắn và khó bị phát hiện. Thông thường, kết thúc giai đoạn này, nhiều doanh nghiệp quyết định bỏ cuộc, không tham gia vào ngành nữa.

Giai đoạn thâm nhập (entering) : Trong giai đoạn này, doanh nghiệp đầu tư để củng cố vị thế cơ bản của mình trong ngành. Các hoạt động được thực hiện bao gồm việc tiếp tục phát triển công nghệ về sản phẩm và quy trình, kiểm tra thị trường, xây dựng đội ngũ bán hàng, xây dựng nhà xưởng .v..v…, với kỳ vọng sẽ tạo được một vị thế chắc chắn trong ngành vào cuối giai đoạn này. Thời gian của giai đoạn thâm nhập có thể kéo dài vài tháng đến vài năm, phụ thuộc vào thời gian ban đầu cần thiết để xác lập vị thế. Trong các ngành dịch vụ như ngành nhà hàng, thời gian này chỉ là vài tháng, song trong những ngành liên quan đến tài nguyên tự nhiên, nó có thể kéo dài đến vài năm hay lâu hơn nữa.

Giai đoạn mở rộng, kéo chuỗi (sequencing) : Chiến lược của doanh nghiệp phát triển từ chiến lược thâm nhập sang hướng tới những mục tiêu dài hạn. Giai đoạn này không xuất hiện trong mọi trường hợp thâm nhập vào ngành, nhưng nó phản ánh những lợi ích của chiến lược thâm nhập được mở rộng trong nhiều ngành kinh doanh khác nhau [1]. Việc thâm nhập của Procter & Gamble vào ngành sản xuất giấy tiêu dùng là một ví dụ. P&G đã mua lại công ty Charmin Paper (một công ty địa phương, hầu như không có danh tiếng về thương hiệu) sau đó tái định vị chiến lược bằng cách mở rộng quy mô ra tầm quốc gia, đầu tư mạnh vào quảng cáo, nâng cao chất lượng sản phẩm. Trong giai đoạn mở rộng, doanh nghiệp mới thâm nhập ngành có thể có những hành động như mở rộng dây chuyền sản phẩm, tích hợp theo chiều dọc, hoặc mở rộng phạm vi kinh doanh theo địa lý. Tất cả những hoạt động này đòi hỏi có sự

https://thuviensach.vn

đầu tư thích hợp, sự đầu tư này chắc chắn phải lớn hơn so với việc đầu tư để có "chỗ đứng ban đầu" trong những giai đoạn trước.

Giai đoạn sau khi thâm nhập (post entry): Xảy ra sau khi việc thâm nhập đã hoàn tất. Trong giai đoạn này, việc đầu tư (của doanh nghiệp thâm nhập ngành) sẽ chuyển sang nhắm tới việc duy trì, bảo vệ vị trí đã đạt được trong ngành.

Quá trình tái định vị của một đối thủ cạnh tranh hiện hữu cũng bao gồm những giai đoạn tương tự như đã trình bày trên đây. Cụ thể, đối thủ đó trước tiên sẽ xem xét, đánh giá việc tái định vị, sau đó tiến hành đầu tư vào tái định vị, kết thúc bằng việc đạt hay không đạt được vị thế mong muốn. Một đối thủ cạnh tranh hiện hữu có thể tái định vị bản thân thông qua một chuỗi các bước kế tiếp nhau. Do đó, bước đi đầu tiên nhiều khi chưa hẳn đã phản ánh chiến lược mục tiêu sau cùng của họ.

Các giai đoạn của quá trình thâm nhập/tái định vị thì quan trọng đối với chiến lược phòng thủ vì một số lý do sau đây. Một là, mức độ cam kết đối với chiến lược của một người thách thức thì khác nhau tùy theo từng giai đoạn. Nhìn chung, mức cam kết này tăng lên nếu trong quá trình đó họ đạt được một số thành công. Ngoài ra, mức cam kết ở giai đoạn đầu tiên đối với chiến lược thâm nhập, tái định vị cũng rất khác nhau tùy theo từng doanh nghiệp. Điều này phản ánh sự thống nhất của các ý kiến quản lý về tính thích đáng của quyết định; và cũng phản ánh mức hấp dẫn của các cơ hội khác đang tồn tại trước mắt người thách thức. Tuy nhiên, tính cam kết có xu hướng tăng lên khi người ta ra các quyết định, sử dụng các nguồn lực, khi thời gian trôi đi và chiến lược được tiến hành. Nói chung, mức độ cam kết của người thách thức là vô cùng quan trọng đối với một chiến lược phòng thủ, bởi nó phản ánh mức độ khó khăn của việc chặn trước hay giới hạn các mục tiêu của người thách thức.

Các rào cản rời bỏ ngành (exit barrier) và các rào cản đối với việc thu hẹp quy mô hoạt động (shrinkage barrier) cũng có xu hướng gia tăng khi quá trình thâm nhập hay tái định vị diễn ra [2]. Sự xuất hiện những rào cản này khiến

https://thuviensach.vn

việc “đánh bật” người thách thức hay buộc họ phải hạn chế các mục tiêu trở nên khó khăn hơn. Những rào cản rời bỏ ngành và thu hẹp quy mô tăng lên khi người thách thức tham gia (với mức độ cam kết cao) vào việc đầu tư vào những tài sản chuyên dùng, ký kết các hợp đồng dài hạn, theo đuổi các chiến lược theo hàng ngang với những đơn vị kinh doanh trong cùng tập đoàn, hoặc đầu tư vào việc phát triển quy trình/sản phẩm. Trong một số ngành, ngay khi có được một chỗ đứng trong ngành cũng làm xuất hiện những rào cản rời bỏ ngành rất lớn. Trong một số ngành khác, những rào cản rời bỏ ngành có thể xuất hiện trễ hơn trong quá trình thâm nhập ngành [3]. Hiểu được mức độ của những rào cản rời bỏ ngành và rào cản đối với việc thu hẹp quy mô hoạt động, cũng như hiểu được cách thức những rào cản này thay đổi qua thời gian là vô cùng quan trọng đối với chiến lược phòng thủ.

Khi rào cản rời bỏ ngành và tính cam kết của người thách thức càng cao thì sự phòng thủ chống lại họ càng khó hơn. Do tính cam kết và những rào cản thường tăng cùng với “tiến độ” đầu tư, vấn đề quan trọng là thời điểm đưa ra những hành động phòng thủ. Nếu hành động phòng thủ được tiến hành ngay trước khi người thách thức phải quyết định những bước đi tiếp theo của họ (những bước đi làm tăng các rào cản nói trên), thì có thể sẽ gây khó khăn cho quá trình ra quyết định của người thách thức [4]. Người ta có thể dự đoán những khó khăn cho người thách thức bằng việc nhận diện được những khoản đầu tư tốn kém và rủi ro cao, song lại cần thiết trong việc định hình chuỗi giá trị. Từ đó có thể nhận thấy một nguyên tắc quan trọng của chiến lược phòng thủ là “phòng thủ trước khi rào cản rời khỏi ngành tăng lên”.

Song song với quá trình thâm nhập ngành hay quá trình tái định vị, người thách thức liên tục học hỏi. Kinh nghiệm sẽ chứng minh những nhận định, giả thiết ban đầu của họ là đúng hay sai, và người thách thức có thể điều chỉnh chiến lược dựa trên những sự kiện xảy ra rất sớm trong quá trình thâm nhập, tái định vị. Điều này tạo cơ hội cho người thách thức định hình lại thông tin và giả thiết của họ. Thông thường, các doanh nghiệp phòng thủ thường có sự hiểu biết về ngành sâu sắc hơn so với đối thủ thách thức, do đó họ sẽ có những dự

https://thuviensach.vn

đoán tốt hơn về tương lai của chiến lược của người thách thức. Những hiểu biết này cho phép họ gây ảnh hưởng lên hướng đi của chiến lược của người thách thức theo cách làm tối thiểu hóa những tác động tiêu cực của nó.

Doanh nghiệp phòng thủ cũng cần nỗ lực ngăn cản tính cam kết của người thách thức trong việc xây dựng và củng cố vị trí của họ. Trong quá trình xem xét, đánh giá những bước thâm nhập vào một ngành mới (đầy rủi ro và bất định), người thách thức có xu hướng đặc biệt nhạy cảm với những trở ngại hay dấu hiệu thành công/thất bại sớm. Do đó, người phòng thủ khôn ngoan phải làm sao để ngăn chặn kẻ thách thức không đạt được mục tiêu ban đầu của họ. Để làm được việc này, doanh nghiệp phòng thủ phải nỗ lực để khiến cho người thách thức đặt dấu hỏi đánh giá lại những giả định ban đầu về mức hấp dẫn của ngành cũng như vị thế của chính người thách thức đó.

Khi quá trình thâm nhập hay tái định vị diễn tiến, thì sự không chắc chắn trong ý định của người thách thức cũng giảm dần. Điều này cũng rất quan trọng đối với chiến lược phòng thủ. Trước khi quá trình thâm nhập/tái định vị bắt đầu, một doanh nghiệp chỉ có thể phỏng đoán về "danh tính" của đối thủ mới hay các đối thủ cũ muốn tái định vị. Khi các quá trình thâm nhập/tái định vị thực sự diễn ra, "danh tính" đó trở nên rõ ràng, tuy nhiên ý đồ của người thách thức thoạt đầu cũng chưa rõ. Ý đồ đó chỉ càng lúc càng trở nên rõ ràng khi các quá trình trên diễn tiến mà thôi. Chiến lược tối hậu của người thách thức chỉ có thể được nhận diện sau giai đoạn mở rộng (sequencing), khi mà họ đã thực hiện đầu tư đáng kể.

Lẽ dĩ nhiên một doanh nghiệp không thể thực hiện phòng thủ trước mọi loại tấn công từ mọi đối thủ hiện hữu hay tiềm năng. Việc phòng thủ mang tính "ngăn chặn", tức phòng thủ trước khi đối thủ lộ diện, có thể rất tốn kém khi thực hiện. Khi đối thủ thách thức đã lộ diện, việc phòng thủ phải được điều chỉnh sao cho thích hợp với từng trường hợp cụ thể. Một nguyên tắc ở đây là: nếu dự đoán được những doanh nghiệp nào có tiềm năng lớn nhất để trở thành người thách thức, lộ trình tấn công của họ là gì, thì sẽ có lợi nhất cho chiến

https://thuviensach.vn

lược phòng thủ. Khi đó, chiến lược phòng thủ sẽ hiệu quả hơn về chi phí do việc doanh nghiệp phòng thủ tập trung được các khoản đầu tư vào những nơi cần thiết nhất.

Các chiến thuật phòng thủ (defensive tactics)

Chiến lược phòng thủ nhắm tới việc gây ảnh hưởng lên những tính toán của người thách thức về kết quả kỳ vọng của việc thâm nhập hay tái định vị, làm cho người thách thức đi đến kết luận rằng hành động của họ là không hiệu quả; hoặc chọn một chiến lược tấn công khác có tính đe dọa ít hơn đối với doanh nghiệp phòng thủ. Để đạt được mục tiêu chiến lược này, doanh nghiệp phòng thủ áp dụng nhiều chiến thuật khác nhau. Đa số chiến thuật đều tốn kém, làm giảm khả năng sinh lời của doanh nghiệp phòng thủ trong ngắn hạn để hướng tới tính bền vững về vị thế cạnh tranh trong dài hạn. Tuy nhiên, dù thế nào thì các doanh nghiệp vẫn không thể loại trừ hoàn toàn những đe dọa tấn công từ các đối thủ được. Vì thế, một doanh nghiệp phòng thủ cần thực hiện đầu tư làm sao để giảm nguy cơ bị tấn công xuống một mức hợp lý, cân bằng giữa rủi ro bị tấn công và chi phí phòng thủ.

Có ba loại chiến thuật phòng thủ trong bất kỳ chiến lược phòng thủ nào, đó là:

- Tăng các rào cản về cấu trúc
- Tăng khả năng sẵn sàng trả đũa trong cảm nhận của đối thủ.
- Hạ thấp tính hấp dẫn của việc tấn công.

Các rào cản về cấu trúc đối với việc tham gia ngành/rời bỏ ngành là nguồn gốc của những bất lợi về cạnh tranh đối với người thách thức. Ví dụ, nhãn hiệu cà phê Maxwell House của General Foods có lợi thế về quy mô trong marketing, do đó những đối thủ thách thức của họ cần đạt tới một thị phần

https://thuviensach.vn

tương đương mới không phải chịu chi phí marketing cao hơn mức cần thiết. Chính những chi phí cao khi chưa đạt được một thị phần nhất định này sẽ làm giảm kỳ vọng về lợi nhuận của những người thách thức General Foods, từ đó nguy cơ tấn công giảm theo.

Loại chiến thuật phòng thủ tiếp theo là làm tăng mối đe dọa trả đũa được cảm nhận bởi người thách thức. Sự trả đũa nếu có sẽ làm giảm doanh thu hoặc tăng chi phí của người thách thức, từ đó làm ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của họ. Tăng các rào cản về cấu trúc hay tăng sự đe dọa trả đũa đều hướng tới việc làm giảm vị thế cạnh tranh của đối thủ thách thức cả về chi phí lẫn các nguồn gốc của khác biệt hóa.

Loại chiến thuật phòng thủ thứ ba gắn với việc giảm thiểu sức hấp dẫn của việc tấn công. Ngược với hai chiến thuật trước, chiến thuật này đòi hỏi chính doanh nghiệp phòng thủ phải chấp nhận giảm lợi nhuận của họ. Giả dụ nếu một doanh nghiệp chấp nhận giảm giá bán hoặc tìm kiếm lợi nhuận trong những ngành kinh doanh khác thay vì ngành đang có nguy cơ bị tấn công, thì hẳn là những kẻ thách thức sẽ cảm thấy việc tấn công trong tương lai của họ sẽ kém hấp dẫn hơn!

Cả ba loại chiến thuật trên đều có thể được áp dụng trước và sau khi cuộc tấn công của người thách thức bắt đầu. Tuy nhiên, nếu cuộc tấn công đã diễn ra thì doanh nghiệp không chỉ cần đánh giá vị thế của họ so với kẻ thách thức mà còn phải đánh giá tác động của những hành vi của họ: liệu chúng (tức những hành vi phòng thủ hướng tới người thách thức) sẽ khuyến khích hay làm chùn bước những đối thủ khác. Trong các chiến thuật phòng thủ, các khoản đầu tư không thể và không nên được đo lường theo những mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn

https://thuviensach.vn

thông thường, vì làm như vậy là bỏ qua mục tiêu thực sự của chúng. Những hành động ngăn cản, chống trả người thách thức một cách có chủ ý tất nhiên sẽ làm giảm lợi nhuận ngắn hạn vì mục đích đạt được lợi nhuận và tính bền vững trong dài hạn!

Tăng các rào cản về cấu trúc.

Chương 1 đã trình bày các rào cản về cấu trúc đối với việc gia nhập và rời bỏ một ngành nào đó. Các rào cản này đều có thể bị ảnh hưởng bởi một doanh nghiệp phòng thủ nào đó. Trong một số ngành, riêng mức chi tiêu cho quảng cáo, bán hàng v.v.. cần thiết cho việc kinh doanh (chưa tính đến những tính toán về phòng thủ!) đã tạo nên những rào cản rất cao. Khi đó doanh nghiệp phòng thủ không cần đầu tư thêm vào những rào cản đó nữa. Tuy nhiên, về lâu dài mà nói thì nếu doanh nghiệp đầu tư vào việc dựng nên những rào cản cao hơn những rào cản "tự nhiên" nói trên sẽ chỉ có lợi cho chính họ mà thôi.

Dù những hành động tấn công (của doanh nghiệp) để nâng cao lợi thế cạnh tranh có thể đồng thời làm tăng cao những rào cản cấu trúc, ở đây tôi muốn tập trung đến những hành động phòng thủ có mục tiêu nâng cao những rào cản đó mà thôi. Chiến thuật phòng thủ làm tăng những rào cản cấu trúc là những hành động "chặn đường tấn công" của đối thủ thách thức. Quan trọng và phổ biến nhất có thể kể ra đây là:

Lấp đầy những khoảng trống/kẽ hở sản phẩm và vị thế . Các rào cản được nâng lên khi doanh nghiệp phòng thủ lấp đầy những kẽ hở trong

https://thuviensach.vn

tập hợp sản phẩm của họ hoặc thực hiện trước một biện pháp marketing nào đó mà họ nghĩ người thách thức có thể sử dụng sau này. Các hành động này buộc người thách thức phải đối đầu trực diện với doanh nghiệp phòng thủ, thay vì có thể tấn công và chiếm được một vị trí nhất định, hoặc có thể đặt ra mức giá cao để bù đắp chi phí. Việc "lấp khoảng trống/kẽ hở" có thể có các dạng thức dưới đây:

- Mở rộng dây chuyền sản phẩm hiện có để loại trừ nguy cơ bị tấn công ở những sản phẩm bị khuyết. Một ví dụ là việc Seiko mua lại nhãn hiệu đồng hồ Pulsar để ngăn chặn sự tấn công đối với các sản phẩm đồng hồ giá rẻ của Citizen và Timex.
- Tung ra các nhãn hiệu với đặc tính và định vị tương tự so với các nhãn hiệu của người thách thức. Các nhãn hiệu "ngăn chặn" này sẽ làm tăng các rào cản mà không ảnh hưởng tiêu cực đến vị thế của thương hiệu chủ chốt của doanh nghiệp phòng thủ.
- Ngăn ngừa việc đối thủ sử dụng các kênh marketing thay thế bằng việc sử dụng những kênh marketing này trong những sản phẩm phụ, hay chiến dịch marketing phụ.
- Định giá sản phẩm thấp đối với những sản phẩm gần gũi với sản phẩm của đối thủ, bằng cách này làm đối thủ nản lòng trong việc mở rộng sản phẩm tương tự (Chương 7).
- Thúc đẩy những đối thủ cạnh tranh tốt (xem Chương 6) lấp đầy những lỗ hổng, khe hở về sản phẩm mà không ảnh hưởng đến doanh nghiệp mình.

Tất nhiên, các sản phẩm và hoạt động marketing phục vụ cho nhiệm vụ phòng thủ không thể đem lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp như các sản phẩm chủ yếu, giá cả của chúng cũng phản ánh giá trị phòng thủ mà thôi [5]. Tuy nhiên, giá trị phòng thủ nói trên không nhất

https://thuviensach.vn

thiết đòi hỏi doanh nghiệp phải chi tiêu/đầu tư quá nhiều. Thực sự mà nói, chỉ riêng sự có mặt của những sản phẩm/hoạt động này cũng đã có tác dụng ngăn chặn đối với đối thủ rồi. Nâng cao các rào cản ở đây cũng hàm ý đe dọa trả đũa đối với người thách thức.

Khóa các lối tiếp cận đối với kênh phân phối . Khi doanh nghiệp ngăn chặn việc tiếp cận kênh phân phối của người thách thức thì đó cũng là một rào cản về cấu trúc đáng kể. Chiến lược phòng thủ cần nhắm tới không chỉ các kênh phân phối của doanh nghiệp mà còn cả việc ngăn chặn sự tiếp cận của người thách thức đối với các kênh phân phối khác (có thể sử dụng như là kênh thay thế hoặc khởi điểm cho sự thâm nhập của đối thủ). Ví dụ, người thách thức thường có cơ hội tăng doanh thu và kinh nghiệm bằng việc sử dụng những kênh phân phối tư nhân.

Các chiến thuật ngăn chặn tiếp cận kênh phân phối có thể bao gồm:

- Thỏa thuận riêng biệt với các kênh phân phối.
- Lấp đầy những khe hở về sản phẩm để có thể cung cấp cho kênh phân phối một tập hợp đầy đủ sản phẩm. Khi đó đối thủ cạnh tranh sẽ gặp khó khăn hơn khi thâm nhập.
- Mở rộng dây chuyền sản phẩm bằng cách sản xuất mọi kích cỡ, kiểu dáng của sản phẩm, từ đó "lấp đầy" kho hàng của nhà phân phối.
- Cung cấp sản phẩm cả gói (bundling) hay cung cấp sản phẩm riêng lẻ (unbundling) tùy lúc phù hợp để giảm khả năng có thể bị tấn công từ người thách thức (xem Chương 12).
- Áp dụng việc chiết khấu cao cho kênh phân phối (dựa trên doanh số hay tổng số đơn hàng), nhằm làm cho các nhà phân phối không muốn thay đổi nhà cung cấp nữa.

https://thuviensach.vn

° Dịch vụ hậu mãi đối với sản phẩm của doanh nghiệp tốt, giúp nhà phân phối giảm bớt đầu tư về hậu mãi.

° Sẵn sàng cung cấp cho các nhà phân phối với nhãn hàng riêng (private label) để ngăn chặn người thách thức có được doanh số.

° Khuyến khích thúc đẩy những đối thủ cạnh tranh tốt, khiến những đối thủ này lấp đầy các kênh phân phối mà không đe dọa gì đến doanh nghiệp.

Tăng chi phí chuyển đổi của người mua . Đây là một cách tăng cao những rào cản về cấu trúc. Về vấn đề tăng chi phí chuyển đổi của người mua, tác giả đã có dịp trình bày trong các chương 4 và 8. Trong chiến lược phòng thủ, một số phương pháp có thể áp dụng là:

° Đào tạo (miễn phí hoặc với chi phí thấp) cho nhân sự của người mua về cách sử dụng – bảo quản sản phẩm của doanh nghiệp, hoặc về những quy trình chuyên biệt (ví dụ: quy trình theo dõi sổ sách), chỉ sử dụng phù hợp với việc mua sản phẩm từ doanh nghiệp mà thôi. Công ty Johns Manville đã làm điều này rất hiệu quả đối với khách hàng là các nhà thầu mua vật liệu lợp mái trong xây dựng.

° Tham gia vào việc phát triển sản phẩm với người mua, trợ giúp kỹ thuật nếu cần, mục đích là để kết hợp, hòa nhập sản phẩm của doanh nghiệp mình với sản phẩm, quy trình của người mua.

° Gắn chặt người mua với doanh nghiệp bằng những phương tiện đặt hàng trực tiếp qua điện thoại, hoặc lưu giữ dữ liệu cho/về khách hàng trên hệ thống máy tính của doanh nghiệp.

° Sở hữu những thiết bị lưu kho tại ngay kho/xưởng của người mua. Ví dụ, bồn chứa xăng dầu lớn tại các garage hay xưởng sữa chữa.

https://thuviensach.vn

Nâng cao chi phí của việc thuyết phục người mua dùng thử sản phẩm . Nếu người thách thức gặp vấn đề về chi phí cao cho việc này, rõ ràng đó là một rào cản đáng kể. Làm được điều này đòi hỏi doanh nghiệp phòng thủ phải hiểu rõ loại sản phẩm nào được ưu tiên mua trước, đồng thời nhóm người mua nào có xu hướng thích dùng thử sản phẩm mới nhất. Từ đó có thể thực hiện những biện pháp dưới đây:

- Giảm giá có chọn lọc đối với những mặt hàng được khách hàng ưu tiên mua trước.
- Đối với những người mua thích sử dụng sản phẩm mới, áp dụng bán hàng theo phiếu và cho sử dụng thử ở mức độ cao.
- Chiết khấu/thương lượng để tăng lượng hàng tồn kho của người mua, kéo dài thời gian giữa các lần đặt hàng hoặc thời gian của các hợp đồng. Tất cả những điều này hạn chế người mua đặt hàng ở những công ty khác.
- Thông báo hoặc cố tình "rò rỉ" thông tin rằng doanh nghiệp sắp đưa ra sản phẩm mới và/hoặc chính sách giá mới, khiến người mua trì hoãn việc mua hàng từ đối thủ.

Tăng lợi ích kinh tế theo quy mô để phòng thủ . Khi lợi ích kinh tế theo quy mô tăng thì các rào cản cũng tăng theo. Thông thường có thể tăng lợi ích kinh tế theo quy mô ở những lĩnh vực như quảng cáo, phát triển công nghệ, những lĩnh vực mà "ngưỡng quy mô" được quyết định bởi cạnh tranh. Ví dụ, với việc tăng chi tiêu vào phát triển công nghệ, từ đó tăng tỷ lệ sản phẩm mới, doanh nghiệp làm cho đối thủ thách thức cũng phải tăng chi tiêu cho phát triển công nghệ (chi phí này được trả dần…..). Doanh nghiệp có thể tăng lợi ích kinh tế theo quy mô một cách hiệu quả nhất ở những hoạt động giá trị nào mà có

https://thuviensach.vn

quy mô tối thiểu được quyết định bởi mức chi tiêu cạnh tranh hơn là bởi công nghệ (xem Chương 3). Thông thường, điều này hàm ý khác biệt hóa theo những cách thức mà doanh nghiệp có lợi thế chi phí trong khác biệt hóa (xem Chương 4).

Ngưỡng quy mô thường được tăng (để phòng thủ) theo những cách sau đây:

- Tăng chi tiêu cho quảng cáo
- Tăng chi tiêu để đẩy nhanh tốc độ thay đổi công nghệ
- Các mẫu sản phẩm có vòng đời ngắn hơn, với chi phí phát triển cố định hay gần như cố định.
- Tăng đội ngũ bán hàng hay phạm vi của dịch vụ.

Tăng yêu cầu về vốn. Nếu doanh nghiệp có thể tăng yêu cầu vốn cần thiết để cạnh tranh với họ, người thách thức sẽ dễ thoái chí. Bên cạnh một số chiến thuật làm tăng những chi phí ban đầu của người thách thức, một số khác lại có ảnh hưởng đặc biệt đến yêu cầu về vốn như sau:

- Tăng số tiền tài trợ cho người mua, người phân phối.
- Tăng phạm vi bảo hành hoặc tự do hóa chính sách đối với lợi nhuận.
- Giảm thời gian giao hàng đối với sản phẩm/phụ tùng, từ đó làm tăng lượng hàng tồn kho của nhà sản xuất, tăng nhu cầu nâng cao năng lực sản xuất.

https://thuviensach.vn

Ngăn chặn đối thủ áp dụng công nghệ thay thế . Nếu doanh nghiệp có thể ngăn chặn người thách thức áp dụng những công nghệ thay thế, doanh nghiệp sẽ có khả năng chặn đứng cuộc tấn công của họ. Một số chiến thuật để làm việc này là:

- Đăng ký bản quyền đối với công nghệ thay thế khả thi đối với sản phẩm/quy trình (đây là điều mà Xerox đã làm rất hiệu quả trong những giai đoạn đầu trong ngành sản xuất máy photocopy).
- Tham gia vào những công nghệ thay thế qua việc mua giấy phép, xây dựng các nhà máy, cơ sở chạy thử những công nghệ thay thế, liên minh với những doanh nghiệp khác về công nghệ, hoặc sản xuất một số sản phẩm bằng những công nghệ này. Tất cả những điều này "thông báo" cho người thách thức biết rằng doanh nghiệp phòng thủ hoàn toàn có thể tiếp cận được những công nghệ thay thế nếu thấy cần thiết.
- Chuyển giao công nghệ hay khuyến khích những đối thủ cạnh tranh tốt áp dụng những công nghệ thay thế (xem Chương 6).
- Làm mất uy tín của những công nghệ thay thế thông qua việc đưa ra những dấu hiệu (signaling).

Đầu tư vào việc bảo vệ bí quyết công nghệ (know-how) . Nếu doanh nghiệp bảo vệ được những bí quyết trong quy trình/sản phẩm, hay những hoạt động khác trong chuỗi giá trị, thì doanh nghiệp đó cũng nâng cao được rào cản của mình. Thông thường, doanh nghiệp không có một chương trình mang tính hệ thống cần thiết để hạn chế và ngăn chặn những thất thoát của những bí quyết này. Theo những điều đã trình bày trong Chương 5, có thể hình dung một số thành phần của chương trình là:

https://thuviensach.vn

- Hạn chế việc tiếp cận với những công cụ, tiện ích và nhân sự.
- Tạo ra hay điều chỉnh những thiết bị sản xuất ở bên trong doanh nghiệp.
- Tích hợp theo chiều dọc thành những bộ phận chủ chốt, nhằm tránh việc chuyển giao những bí quyết cho người cung cấp. Hãng Michelin đã làm việc này rất triệt để trong ngành sản xuất vỏ xe.
- Có chính sách nhân sự phù hợp để giảm thiểu số nhân viên nghỉ việc và từ đó giảm sự rò rỉ thông tin.
- Đăng ký bản quyền một cách triệt để đối với những phát minh.
- Đưa ra kiện trước pháp luật mọi sự vi phạm về bí quyết công nghệ. Ngay cả khi việc kiện cáo có tỷ lệ thành công thấp thì nó vẫn có tác dụng làm chậm lại sự đầu tư của người thách thức trong một thời gian nhất định.

"Trói chặt" nhà cung cấp . Các rào cản cấu trúc sẽ gia tăng, nếu doanh nghiệp có thể đóng hoặc hạn chế việc tiếp cận của người thách thức đối với những nguồn cung tốt nhất về nguyên vật liệu, lao động, cùng những yếu tố đầu vào khác. Một số chiến thuật là:

- Ký những hợp đồng độc quyền đối với những nhà cung cấp hàng đầu.
- Tích hợp lùi, hoặc sở hữu một phần/toàn phần đối với nhà cung cấp nhằm khống chế nguồn cung.
- Mua những vị trí, địa điểm chủ chốt (hầm mỏ, rừng v.v…) vượt quá nhu cầu cần thiết để ngăn chặn trước các đối thủ cạnh tranh.

https://thuviensach.vn

- Khuyến khích nhà cung cấp điều chỉnh chuỗi giá trị của họ nhằm đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp, tăng chi phí chuyển đổi của nhà cung cấp để ngăn chặn họ phục vụ những đối thủ mới.
- Ký hợp đồng mua hàng dài hạn nhằm "trói buộc" khả năng sản xuất và cung cấp hàng của các nhà cung cấp. Coca – Cola đã áp dụng chiến lược này đối với nguyên liệu Syrupa (ngũ cốc có hàm lượng fructoza cao) – một chất thay thế đường trong sản xuất nước ngọt, với chi phí hạ.

Tăng chi phí đầu vào của đối thủ . Đây cũng là một cách làm tăng cao những rào cản. Đa số cơ hội cho phương pháp này phụ thuộc vào cấu trúc chi phí của đối thủ cạnh tranh (hoặc đối thủ tiềm năng), sao cho một thay đổi về giá đầu vào sẽ có ảnh hưởng đến đối thủ nhiều hơn doanh nghiệp. Một số chiến thuật phổ biến là:

- Tránh quan hệ với các nhà cung cấp có phục vụ cả các đối thủ hay đối thủ tiềm năng, tăng chi phí của nhà cung cấp này và tránh việc chuyển những lợi ích kinh tế do quy mô sang cho đối thủ thông qua nhà cung cấp.
- Tăng chi phí lao động và nguyên vật liệu nếu biết được rằng những chi phí này chiếm một tỉ lệ cao trong những chi phí của đối thủ. Chiến thuật này thường được các nhà sản xuất lớn trong ngành bia sử dụng để đối phó với những nhà sản xuất nhỏ hơn, ít nhà máy tự động hơn.

Nỗ lực theo đuổi các quan hệ qua lại, hỗ tương . Một doanh nghiệp thường có thể giảm được chi phí hay tăng cường được khác biệt hóa bằng việc điều khiển được các quan hệ qua lại mà đối thủ không làm

https://thuviensach.vn

được (xem Chương 9). Ngược lại, việc theo đuổi những mối quan hệ hỗ tương của đối thủ mà doanh nghiệp không làm được sẽ là những mối nguy cơ cho doanh nghiệp phòng thủ. Từ góc độ phòng thủ, doanh nghiệp nên theo đuổi một số quan hệ nhất định, bao gồm cả việc tham gia vào một số lĩnh vực kinh doanh mới, để cải thiện vị trí phòng thủ của họ.

Khuyến khích, ủng hộ các chính sách của Chính phủ làm tăng cao rào cản . Các chính sách của Chính hủ có thể là những rào cản cấu trúc chủ chốt trong những lĩnh vực như an toàn sản phẩm, kiểm soát ô nhiễm v.v… Những chính sách đó có thể làm tăng lợi ích kinh tế theo quy mô, yêu cầu về vốn tối thiểu, cũng những rào cản tiềm năng khác. Một doanh nghiệp có thể "định hình" các chính sách của Chính phủ sao cho có lợi cho việc phòng thủ, bằng những cách như sau:

° Khuyến khích, ủng hộ những tiêu chuẩn nghiêm ngặt về an toàn và ô nhiễm.

° Thách thức những sản phẩm và cách thực hành của đối thủ trong các quy trình, quy định.

° Ủng hộ các yêu cầu về việc mở rộng kiểm tra sản phẩm.

° Vận động cho các chính sách tài trợ thương mại thuận lợi hơn khi làm ăn với các đối thủ nước ngoài.

Thành lập các liên minh để nâng cao những rào cản, hoặc liên minh với chính người thách thức . Việc liên minh với các doanh nghiệp khác có thể nâng cao các rào cản theo nhiều cách như đã trình bày trong những đoạn trên, như ngăn chặn việc áp dụng công nghệ thay thế, hay lấp đầy những khoảng trống về sản phẩm. Đồng thời,

https://thuviensach.vn

liên minh với những người thách thức tiềm năng cũng có thể là một cách để chuyển một nguy cơ thành cơ hội.

Tăng khả năng sẵn sàng trả đũa trong cảm nhận của đối thủ

Loại chiến thuật phòng thủ thứ hai là hành động sao cho làm tăng cảm nhận của người thách thức về sự đe dọa trả đũa. Mức độ "đe dọa" trả đũa phụ thuộc cả vào khả năng có thể trả đũa và mức độ nặng nhẹ của sự trả đũa đó. Có hàng loạt chiến thuật qua đó doanh nghiệp phòng thủ có thể thể hiện ý định trả đũa đối với những đối thủ thách thức tiềm năng. Ví dụ, Dow Chemical đã phát triển quy mô sản xuất sản phẩm magnesium lớn hơn nhiều so với nhu cầu để thể hiện quyết tâm bảo vệ thị phần đến cùng trong tương lai. Không có biện pháp phòng thủ này, sẽ có nhiều đối thủ thách thức thèm muốn vào ngành hơn.

Khả năng sẵn sàng trả đũa có thể được thể hiện bằng việc phô bày ý chí kiên quyết bảo vệ thị phần, hoặc tỏ ra rằng doanh nghiệp có đủ các nguồn lực để làm việc này. Việc đối thủ thách thức cảm nhận khả năng trả đũa này như thế nào phụ thuộc nhiều vào hành vi của doanh nghiệp phòng thủ. Ngoài ra, điều này còn phụ thuộc cả vào thái độ và mức độ trả đũa trong quá khứ của doanh nghiệp đối với các đối thủ cạnh tranh. Do đó, hình ảnh của doanh nghiệp trong mắt các đối thủ tiềm năng phải được quan tâm cẩn thận. Sau đây là một số cách quan trọng và phổ biến nhất trong việc làm tăng khả năng sẵn sàng trả đũa trong cảm nhận của đối thủ [6].

https://thuviensach.vn

Thể hiện tính cam kết trong phòng thủ . Một doanh nghiệp phòng thủ sẽ tăng khả năng trả đũa trong cảm nhận của đối thủ nếu doanh nghiệp đó liên tục "phát tín hiệu" cho ta thấy nó quan tâm bảo vệ vị thế của mình.

- Ban lãnh đạo doanh nghiệp thông báo ý định bảo vệ thị phần của mình.
- Doanh nghiệp tuyên bố công khai về tầm quan trọng của một đơn vị kinh doanh nào đó đối với toàn doanh nghiệp.
- Thông báo rõ ý định phát triển quy mô kinh doanh, sản xuất… vượt quá nhu cầu hiện tại.

Tất cả những tín hiệu nêu trên phải được "phát" liên tục qua mọi kênh có thể như: tuyên bố trước công luận, họp báo, qua các nhà phân phối người mua… Tất cả đều hướng tới việc tạo ảnh hưởng lớn nhất lên các đối thủ của doanh nghiệp phòng thủ.

Báo hiệu những rào cản mới hình thành . Đa số chiến thuật làm tăng các rào cản cấu trúc đều đòi hỏi doanh nghiệp có sự đầu tư đáng kể. Tuy nhiên, một kết quả tương tự cũng có thể đạt được nếu doanh nghiệp chỉ đầu tư một phần, đồng thời thực hiện việc báo hiệu (signaling) cho thị trường. Các báo hiệu về những bước đi được lập kế hoạch, những đầu tư của doanh nghiệp v.v… đều làm tăng khả năng trả đũa trong cảm nhận của đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, một doanh nghiệp có thể thông báo hay cố tình để lộ thông tin về một thế hệ sản phẩm mới, một nhãn hiệu mới, một công nghệ mới, qua đó khiến đối thủ của họ cảm nhận rõ ràng hơn về rủi ro khi những động thái nói trên thực sự được triển khai. Những tín hiệu được phát đi một cách có

https://thuviensach.vn

chủ ý này thông thường khiến những người thách thức ngần ngại, chùn bước, hoặc trì hoãn những cam kết về phía họ cho đến khi chính họ thu thập đầy đủ thông tin về việc những tín hiệu đó có chính xác hay không! IBM là công ty thường xuyên áp dụng cách này: họ thông báo sự xuất hiện những dòng sản phẩm mới của họ từ rất sớm.

Thiết lập những vị trí ngăn chặn . Một số doanh nghiệp có thể xây dựng "đòn bẩy" cho việc trả đũa bằng cách thiết lập và duy trì những vị trí phòng thủ/ngăn chặn trong những ngành khác, tại những quốc gia khác, những nơi đang có những đối thủ tiềm năng (xem Chương 9). Các vị trí ngăn chặn tại những đơn vị kinh doanh (mà ở đó các đối thủ cạnh tranh tìm kiếm một phần lợi nhuận hay tiền mặt) sẽ trở thành cơ sở cho những cuộc trả đũa hữu hiệu.

Giá trị của biện pháp này nằm ở chỗ: việc giảm giá và những chiến thuật trả đũa khác sẽ ít tốn kém hơn ở những ngành hay những nước mà doanh nghiệp có vị thế nhỏ hơn (so với những ngành kinh doanh chính của doanh nghiệp). Các vị trí ngăn chặn nói trên cũng là phương pháp trả đũa ít rủi ro hơn so với trả đũa trực tiếp, vốn có xu hướng làm châm ngòi những cuộc cạnh tranh leo thang, làm ảnh hưởng xấu đến cả đối thủ tốt.

Đua tranh về các hình thức bảo đảm, bảo hành . Một doanh nghiệp sẽ làm tăng kỳ vọng về trả đũa nếu nó thể hiện sự cam kết trong việc cung cấp mức giá hay những dịch vụ khác bằng hoặc tốt hơn mức mà đối thủ đưa ra. Sự thể hiện công khai về quyết tâm này sẽ ngăn cản những người thách thức nỗ lực tìm kiếm vị thế thông qua việc giảm

https://thuviensach.vn

giá hay chiết khấu. Tất nhiên, doanh nghiệp phòng thủ phải có khả năng thực hiện đầy đủ những cam kết này.

Nâng cao "hình phạt" cho việc rời bỏ ngành hay mất thị phần . Bất cứ điều gì làm tăng nhu cầu kinh tế để một doanh nghiệp duy trì thị phần (tăng các rào cản thu hẹp quy mô) cũng là một cách thuyết phục để cảnh báo về sự trả đũa:

- Xây dựng khả năng sản xuất vượt quá nhu cầu.
- Ký kết các hợp đồng cung cấp dài hạn, có số lượng định sẵn về các yếu tố đầu vào.
- Tăng quá trình tích hợp theo chiều dọc.
- Công bố những quan hệ hợp đồng (với các nhà cung cấp) làm tăng chi phí cố định của việc rời bỏ ngành.
- Các mối quan hệ qua lại với những đơn vị kinh doanh khác trong tập đoàn, nhằm thể hiện tính cam kết toàn diện của tập đoàn trong ngành.

Tất nhiên, nâng cao "mức phạt" đối với việc mất thị phần và rời bỏ ngành cũng tạo ra rủi ro rằng doanh nghiệp sẽ phải chịu các mức phạt đó. Tuy nhiên, như đa số những chiến thuật phòng thủ khác, chi phí và rủi ro tăng thêm thì sẽ làm tăng tính bền vững của vị thế cạnh tranh.

Tập trung các nguồn lực cho sự trả đũa . Sự đe dọa trả đũa sẽ tăng nếu doanh nghiệp tập trung sẵn sàng các nguồn lực cho việc trả đũa này. Một số cách "phô diễn" khả năng trả đũa có thể là:

https://thuviensach.vn

- Duy trì lượng dự trữ tiền mặt quá mức thanh khoản cần thiết.
- Dự trữ những mẫu sản phẩm mới, cố tình để rò rỉ thông tin về sự tồn tại (nhưng chưa được tung ra) của những sản phẩm này.

Khuyến khích các đối thủ tốt . Trong nhiều ngành, những đối thủ cạnh tranh tốt sẽ tạo thành tuyến phòng thủ đầu tiên đối với những người thách thức, từ đó giúp nâng cao mối đe dọa trả đũa của doanh nghiệp phòng thủ (xem Chương 6). Ngoài ra, sự có mặt của những đối thủ tốt cũng có thể làm chuyển hướng những cuộc tấn công sang phía họ.

Làm gương . Doanh nghiệp gây ảnh hưởng đến hình ảnh về sự trả đũa của mình thông qua những hành vi đối với các đối thủ cạnh tranh không nguy hiểm thực sự cũng như những đối thủ thách thức. Thông qua những động thái đáp trả đối với những đối thủ không thật sự gây nguy hiểm, doanh nghiệp thể hiện một hình ảnh cứng rắn trong cảm nhận của những người thách thức thực thụ. Nói một cách hình ảnh, sự trả đũa với đối thủ này cũng là lời nhắn gửi, cảnh cáo từ xa cho những đối thủ khác.

Thiết lập những liên minh phòng thủ . Liên minh với các doanh nghiệp khác sẽ làm tăng mối đe dọa trả đũa, thông qua việc gây ảnh hưởng lên hàng loạt yếu tố đã trình bày trên đây. Ví dụ, một liên minh sẽ tạo ra những vị trí ngăn chặn (blocking positions) hoặc những nguồn

https://thuviensach.vn

lực trả đũa mà bản thân doanh nghiệp không có sẵn trước đó.

Có thể thấy đa số những biện pháp làm tăng khả năng sẵn sàng trả đũa của doanh nghiệp trong cảm nhận của các đối thủ sẽ làm tăng mức độ rủi ro đối với doanh nghiệp phòng thủ đó. Thực sự, với việc nâng mức rủi ro của doanh nghiệp, các chiến thuật nói trên mới trở nên quan trọng và có ý nghĩa đối với các đối thủ cạnh tranh. Do đó, doanh nghiệp phải chuẩn bị để sẵn sàng đầu tư nếu họ muốn củng cố tính bền vững của vị thế cạnh tranh theo cách này.

Trả đũa trong cuộc tấn công

Phần trên vừa trình bày về những bước mà doanh nghiệp phòng thủ có thể thực hiện để nâng cao cảm nhận về trả đũa đối với người thách thức, từ đó ngăn ngừa các cuộc tấn công xảy ra. Tuy nhiên, giai đoạn ngay sau khi một động thái của doanh nghiệp phòng thủ diễn ra là một giai đoạn hết sức tế nhị đối với người thách thức. Trong giai đoạn này người thách thức rất muốn có được các thông tin về sự tiến triển của họ, đồng thời rất nhạy cảm đối với những thành công hay

https://thuviensach.vn

trở ngại bước đầu. Thông thường, người thách thức sẽ coi giai đoạn đầu này như là cơ sở cho những dự đoán trong dài hạn của họ. Do đó, ngay cả khi sự trả đũa của doanh nghiệp phòng thủ là không bền vững, thì nó cũng có ảnh hưởng nhất định tới những kỳ vọng, nhận định của người thách thức. Theo quy tắc thông thường thì một sự trả đũa nhanh và mạnh mẽ là cần thiết để hạn chế một cuộc tấn công.

Một khi cuộc tấn công đã được người thách thức phát động thì doanh nghiệp phòng thủ sẽ nhận biết được cả người thách thức và phần nào là chiến lược của họ. Khi đó có thể áp dụng một số chiến lược cộng thêm như sau:

Phá vỡ, gây khó khăn cho việc giới thiệu và sử dụng thử sản phẩm mới . Một loạt hành động có thể gây khó khăn cho việc giới thiệu sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh, khiến họ không có được kết quả tốt một cách sớm sủa. Một ví dụ cho chiến thuật này là tập đoàn P&G. Những hành động này có thể khiến người thách thức không chắc chắn, không an tâm về vị thế của

https://thuviensach.vn

mình, từ đó có cái nhìn bi quan hơn về tương lai. Chiến thuật "gây rối" kiểu này bao gồm:

- Quảng cáo, tặng phiếu mua hàng, sử dụng hàng mẫu ở mức độ cao nhưng rời rạc, không liên tục.
- Các dịch vụ và bảo hành chi phí thấp.

Trò chơi nhảy cừu (leapfrogging) . Nếu doanh nghiệp có thể giới thiệu sản phẩm hoặc quy trình mới trong lúc bị tấn công, thì điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới người thách thức. Điều này càng có ý nghĩa nếu động thái đó buộc người thách thức phải bỏ ra một khoản đầu tư nhiều hơn nữa để tiếp tục cuộc chơi ngay sau khi họ đã sử dụng các nguồn lực đáng kể để tấn công.

Kiện tụng . Các thủ tục pháp lý liên quan đến việc kiện tụng có thể làm tăng chi phí, rủi ro và đầu tư đối với người thách thức, từ đó làm trì hoãn sức tấn công của họ. Các hình thức sử dụng trong trả đũa có thể là:

- Kiện về bản quyền sáng chế: Làm tăng những quan ngại về tương lai của sản phẩm/quy trình của người thách thức.

https://thuviensach.vn

- Kiện chống độc quyền
- Kiện về cam kết chất lượng sản phẩm do người thách thức đưa ra.

Hạ thấp tính hấp dẫn của cuộc tấn công

Loại thứ ba trong các chiến thuật phòng thủ là những hành động khiến cho cuộc tấn công trở nên kém hấp dẫn thay vì tăng chi phí của nó. Nói chung thì người thách thức khi tấn công một doanh nghiệp luôn có mục tiêu về lợi nhuận. Lợi nhuận kỳ vọng của người thách thức phụ thuộc vào mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp phòng thủ, cũng như các giả định của những người thách thức tiềm năng về các điều kiện thị trường trong tương lai.

Giảm mục tiêu lợi nhuận . Lợi nhuận mà doanh nghiệp đạt được luôn là một chỉ số đối với tính hấp dẫn trong vị thế của doanh nghiệp. Do đó, trong chiến lược phòng thủ, quan trọng là phải xác định cho được mức giá nào, mức lợi nhuận nào thì bền vững. Rất nhiều

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp vì quá "tham lam" nên đã vô tình "mời gọi" các đối thủ tấn công. Doanh nghiệp phòng thủ có thể chủ động giảm lợi nhuận hiện tại nhằm giảm tính hấp dẫn của cuộc tấn công. Điều này đương nhiên mang hàm ý họ phải giảm giá bán, tăng các khoản chiết khấu, v.v…

Phải duy trì sự cân bằng giữa một bên là các rào cản cấu trúc và sự đe dọa trả đũa, với một bên là khả năng sinh lời của doanh nghiệp phòng thủ [7]. Nếu mức sinh lời của doanh nghiệp là tương đối cao, các đối thủ sẽ nỗ lực vượt qua ngay cả những rào cản cao và chấp nhận đương đầu với sự trả đũa nếu có. Ví dụ, khả năng sinh lời cao trong các ngành dược phẩm và dầu khí đã khiến nhiều đối thủ mới nhảy vào ngành, bất chấp những rào cản khó khăn và những đối thủ hiện hữu trong ngành. Cụ thể TRW nhảy vào ngành khai thác dầu, còn P&G cũng lao vào ngành dược phẩm. Thông thường những kẻ thách thức bị lợi nhuận cám dỗ này không xem xét chi phí tham gia ngành một cách thấu đáo, có khi còn đánh giá không đúng mức về chi phí. Tuy nhiên họ vẫn làm xói mòn vị thế của doanh nghiệp phòng thủ.

https://thuviensach.vn

Quản lý, kiểm soát các giả định của người thách thức . Giả định của người thách thức về tương lai của ngành có thể đưa tới một cuộc tấn công. Giả dụ người thách thức cho rằng ngành có tiềm năng phát triển cao thì họ sẽ tấn công doanh nghiệp phòng thủ bất chấp những rào cản hiện hữu. Làm sao để "quản lý" được những giả định này đã được trình bày tổng quát trong Chương 6. Đương nhiên không thể tuyệt đối làm cho một đối thủ bỏ qua những giả định thực tế về ngành, nhưng một chiến lược phòng thủ phải làm sao để cho những giả định, dự đoán của đối thủ trở nên thực tế và chính xác hơn. Một số cách có thể nêu ra như sau:

- Công bố công khai những dự báo về tăng trưởng có tính thực tế cao.
- Thảo luận một cách thực tế về những sự kiện của ngành một cách công khai.
- Tài trợ cho những nghiên cứu độc lập, những nghiên cứu sẽ đặt ra những câu hỏi đối với những giả định không hợp lý của những đối thủ tiềm năng.

https://thuviensach.vn

Chiến lược phòng thủ có thể được xem xét theo nghĩa rộng khi nói về việc gây ảnh hưởng lên những giả định của đối thủ, kể cả những giả định về trả đũa và "độ cao" của những rào cản. Tất nhiên gây ảnh hưởng lên những giả định của đối thủ về những điều kiện tương lai của ngành là một phần quan trọng trong nhiệm vụ này.

Đánh giá các chiến thuật phòng thủ

Các chiến thuật trình bày trong những phần trên có nhiều khác biệt cả về tính chất cũng như mức độ phù hợp đối với từng doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải lựa chọn chiến thuật nào là phù hợp nhất cho mình, xét trên những "phép thử" sau đây:

Giá trị đối với người mua . Doanh nghiệp phải chọn chiến thuật phòng thủ có giá trị đối với người mua (Chương 4). Rất nhiều chiến lược phòng thủ đi kèm với những khoản đầu tư về quảng cáo, thương hiệu, giảm giá v.v… tức là những thứ có giá trị đối với người mua. Nên nhớ rằng nếu người mua không đánh giá cao những giá trị đem lại cho họ, thì chiến thuật phòng thủ sẽ mất hiệu quả. Ví dụ, nếu gia tăng quảng cáo không

https://thuviensach.vn

làm gia tăng ý thức của khách hàng về sản phẩm, thì việc tăng chi phí quảng cáo nói trên không hề có giá trị phòng thủ gì, các đối thủ cũng không cần bận tâm đối phó! Ngược lại, nếu người mua nhạy cảm cao với việc bán chịu sản phẩm, thì việc gia tăng bán chịu sẽ có ảnh hưởng lập tức tới đối thủ - người thách thức, buộc họ rơi vào bất lợi hoặc phải đưa ra một cơ chế bán chịu, chiết khấu thích hợp để cạnh tranh được với doanh nghiệp.

Chiến thuật phòng thủ vừa làm tăng tính bền vững của vị thế cạnh tranh, vừa gia tăng khác biệt hóa tự nó không thể đảm bảo cân bằng mọi chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra. Tuy nhiên, phản ứng tích cực của người mua đối với một chiến thuật phòng thủ không cần thiết phải đến mức đáp ứng đủ chi phí bỏ ra, mà chỉ cần vừa đủ để đưa đối thủ thách thức vào thế bất lợi mà thôi. Tương tự, giá trị phòng thủ của một chiến dịch đẩy mạnh quảng cáo không nên chỉ được đo lường bằng mức gia tăng doanh số bán hàng, mà còn bằng việc liệu chiến dịch đó có buộc đối thủ cạnh tranh phải chi tiêu cho quảng cáo ở một mức cao hơn (để có thể tấn công doanh nghiệp) hay không.

https://thuviensach.vn

Bất cân xứng về chi phí . Doanh nghiệp nên chọn những chiến thuật phòng thủ nào có thể đặt các đối thủ thách thức vào vị thế bất lợi nhất về chi phí. Hiệu quả của một chiến thuật phòng thủ phụ thuộc vào sự bất cân xứng giữa chi phí của chiến thuật phòng thủ (của doanh nghiệp) và chi phí tạo ra cho người thách thức (để đối phó). Ví dụ, nếu một doanh nghiệp có thị phần lớn gia tăng quảng cáo trên hệ thống TV quốc gia, sẽ tạo ra sức ép gia tăng chi tiêu quảng cáo đối với các đối thủ có thị phần nhỏ hơn, bởi quảng cáo theo kênh này phụ thuộc vào lợi ích kinh tế theo quy mô, cái được quyết định bởi thị phần trên toàn quốc. Tương tự, tung ra một thế hệ sản phẩm mới cũng làm tăng chi phí tương đối của người thách thức so với doanh nghiệp phòng thủ, bởi chi phí phát triển sản phẩm mới đa số là cố định và người thách thức phải trang trải chi phí này trên một doanh số bán hàng ít hơn hẳn. Ngược lại, giảm giá lại ảnh hưởng bằng hoặc xấu hơn về chi phí đối với doanh nghiệp phòng thủ so với các đối thủ thách thức. Doanh nghiệp phòng thủ theo cách này có thể bị tổn thương nhiều hơn đối thủ của họ.

https://thuviensach.vn

Sự bất cân xứng về chi phí có nguồn gốc từ những khác biệt trong vị thế của doanh nghiệp phòng thủ và doanh nghiệp tấn công đối với những yếu tố thúc đẩy chi phí như quy mô, học hỏi, vị trí, sự tương quan qua lại. Doanh nghiệp nên chọn các chiến thuật phòng thủ nào nâng vị thế chi phí của họ ít hơn so với đối thủ thách thức. Thông thường đó là những yếu tố gây khác biệt, nơi mà doanh nghiệp có lợi thế chi phí trong khác biệt hóa (xem Chương 4). Tại một số ngành, mở rộng quảng cáo có thể đưa đối thủ vào vị thế bất lợi, trong khi ở một số ngành khác để làm được việc này cần tăng quy mô của đội ngũ bán hàng. Việc phân tích hành vi chi phí (trình bày trong Chương 3) sẽ cung cấp cơ sở để nhận diện những bất cân xứng về chi phí này.

Trong chiến thuật phòng thủ, bất cân xứng về chi phí bị ảnh hưởng bởi việc chiến thuật đó mang tính chất "chung chung" hay nhắm vào và đe đọa các đối thủ thách thức cụ thể. Nhìn chung, các chiến thuật "chung chung" (ví dụ: giảm giá sản phẩm) sẽ có chi phí cao hơn so với những chiến thuật có mục tiêu rõ ràng. Ví dụ, chỉ giảm giá bán đối với những sản phẩm mà doanh nghiệp đánh giá có thể là những cái mà người mua mới

https://thuviensach.vn

chọn mua đầu tiên, thì đương nhiên sẽ tốn ít chi phí so với việc giảm giá toàn bộ các sản phẩm của doanh nghiệp cung cấp. Chiến lược phòng thủ thành công đòi hỏi các khoản đầu tư phòng thủ (defensive investment) phải có đích đến rõ ràng, hướng vào những mối đe dọa cụ thể và to lớn nhất.

Bất cân xứng về chi phí của chiến thuật phòng thủ cũng phụ thuộc vào từng đối thủ thách thức liên quan. Ví dụ, đối với đối thủ là một doanh nghiệp mới thành lập thì chiến thuật đẩy mạnh quảng cáo sẽ có tác dụng khác hẳn đổi với một đối thủ đã thành lập lâu đời. Có thể nói, bất cân xứng về chi phí ở đây mang tính tương đối, không hề tuyệt đối.

Tính bền vững của ảnh hưởng . Một chiến thuật phòng thủ phải có một ảnh hưởng lâu dài. Xét về chi phí, tính hiệu quả phụ thuộc vào nhu cầu tái đầu tư (vào chiến thuật phòng thủ đó) để duy trì được giá trị phòng thủ. Ngược lại, đầu tư vào một quy trình sản xuất mới sẽ không mau chóng bị giảm hiệu quả như vậy. Một cách tương tự, đầu tư vào việc ngăn chặn khả năng tiếp cận các nhà cung cấp cũng sẽ không tốn nhiều chi phí

https://thuviensach.vn

mà hiệu quả lại bền vững. Việc đầu tư vào phòng thủ, xin nhắc lại, chỉ có ý nghĩa khi ta tạo ra được những rào cản dài hạn và bền vững, hoặc tạo ra được một sự đe dọa trả đũa đối với đối thủ. Nếu không được như vậy, doanh nghiệp phòng thủ thay vào đó chỉ nên quan tâm đến việc làm giảm sức hấp dẫn của việc tham gia vào ngành, hoặc đơn giản là "thu hoạch" từ vị thế của mình mà thôi.

Tính rõ ràng của thông điệp . Doanh nghiệp nên chọn chiến thuật phòng thủ nào mà họ tin rằng các đối thủ thách thức sẽ nhận ra và hiểu rõ hàm ý của chúng. Khả năng nhận thức về ngành và về những tín hiệu phát đi từ doanh nghiệp phòng thủ là rất khác nhau tùy theo những người tấn công. Nhìn chung, các chiến thuật liên quan đến giá cả, quảng cáo, đội ngũ bán hàng, sản phẩm mới … là dễ nhận biết. Ngược lại, những tín hiệu gián tiếp như thông báo mở rộng quy mô, thay đổi quy trình, tăng các rào cản rời khỏi ngành v.v… lại khó nhận biết hơn đối với những đối thủ thách thức.

Khả năng một chiến thuật phòng thủ được nhận biết và hiểu rõ không chỉ phụ thuộc vào chiến thuật đó, mà

https://thuviensach.vn

còn phụ thuộc vào người thách thức. Chẳng hạn, một đối thủ không có hệ thống chi phí hiệu quả sẽ khó mà hiểu được ảnh hưởng của một chiến thuật phòng thủ tác động lên vị thế chi phí của họ. Ngoài ra, những giả định của người thách thức về ngành và về doanh nghiệp mà họ dự định tấn công cũng ảnh hưởng lên những nhận định của họ về hành vi của doanh nghiệp phòng thủ.

Độ tin cậy (của chiến thuật phòng thủ) . Doanh nghiệp phòng thủ cần lựa chọn những chiến thuật có độ tin cậy cao. Những người thách thức đánh giá các chiến thuật phòng thủ rất khác nhau. Ví dụ, một chiến thuật làm tăng những rào cản sẽ không được coi là đáng tin cậy nếu đối thủ thách thức không coi đó là một yếu tố lâu dài của cuộc cạnh tranh. Trong một trường hợp khác, độ tin cậy của việc đe dọa trả đũa phụ thuộc vào việc có các nguồn lực và giải pháp để thực hiện điều đó.

Ảnh hưởng lên các mục tiêu của đối thủ . Doanh nghiệp nên chọn những chiến thuật phòng thủ có ảnh hưởng đáng kể lên những mục tiêu quan trọng của các đối thủ tiềm năng. Do các mục tiêu này khác nhau, nên

https://thuviensach.vn

không phải chiến thuật nào cũng hiệu quả như nhau. Chẳng hạn, các chiến thuật phòng thủ có hiệu quả đối với một đối thủ có cấu trúc sở hữu tương tự doanh nghiệp có thể lại không hiệu quả nếu áp dụng đối với một đối thủ là doanh nghiệp nhà nước. Tương tự, các đối thủ thách thức cũng phản ứng khác nhau trước những thất bại ban đầu và có mức nhạy cảm khác nhau đối với lợi nhuận ngắn hạn. Một số nhà quản lý đôi khi than phiền rằng doanh nghiệp họ bị tấn công một cách "vô lý" – đây rõ ràng là kết quả của việc đối thủ tấn công có những mục tiêu khác biệt. Cần nhắc lại rằng chiến thuật phòng thủ phải phản ánh các mục tiêu của đối thủ (người thách thức) chứ không phải mục tiêu của bản thân doanh nghiệp.

Những ảnh hưởng, tác dụng khác về cấu trúc . Chiến thuật phòng thủ phải có ảnh hưởng tích cực hay trung tính đến những yếu tố khác của cấu trúc ngành, chứ không nên làm xói mòn cấu trúc đó. Ví dụ, đưa ra một thế hệ sản phẩm mới làm tăng chi phí chuyển đổi và khuyến khích sự thay thế sẽ là một chiến thuật phòng thủ tốt hơn việc giảm giá, vốn có ảnh hưởng đến độ nhạy cảm về giá của người mua trong dài hạn. Các

https://thuviensach.vn

chiến thuật làm tăng mức độ cảm nhận về việc trả đũa đôi khi cũng có những "tác dụng phụ" không tốt, chẳng hạn làm tăng sức ép cạnh tranh trong một ngành. Một ví dụ khác: gia tăng rào cản rời khỏi ngành sẽ làm tăng rủi ro về "chiến tranh" giữa những đối thủ hiện hữu nếu họ chọn lựa đi theo. Những doanh nghiệp đầu ngành khi thực hiện việc phòng thủ sẽ có nhiều khả năng làm ảnh hưởng đến cấu trúc ngành.

Các chiến thuật phòng thủ đôi khi cũng làm tổn thương những đối thủ tốt. Tăng chi phí quảng cáo hoặc giảm giá làm ảnh hưởng xấu đến vị thế tương đối của các đối thủ tốt, giảm khả năng thực hiện những vai trò có ích của họ như đã nói trong Chương 6. Các đối thủ tốt cần cảm nhận được rằng những động thái phòng thủ không nhằm vào họ, mà vào những kẻ thách thức khác. Nói một cách hình ảnh, người ta không thể lập chiến lược phòng thủ trong một "chân không", mà phải nhận rõ cả những tác động mang tính cấu trúc của nó.

Được những doanh nghiệp khác trong ngành làm theo . Các chiến thuật phòng thủ sẽ có ảnh hưởng lên những người thách thức nhiều nhất khi chúng cũng

https://thuviensach.vn

được bắt chước và thực hiện theo bởi những doanh nghiệp khác. Điều này hàm ý rằng một đối thủ thách thức khó có thể vượt qua những rào cản phòng thủ của ngành do nhiều doanh nghiệp lập nên (không thể tránh sự phòng thủ của doanh nghiệp này bằng cách tấn công một doanh nghiệp khác). Tuy nhiên, những đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn có thể đầu tư ít hơn vào phòng thủ, chấp nhận đi sau những doanh nghiệp dẫn đầu một khoảng. Các nỗ lực thúc đẩy doanh nghiệp khác có những động thái phòng thủ tương xứng sẽ đem lại lợi thế chiến lược trong những ngành mà ở đó những đối thủ mới tỏ ra là nguy cơ cao hơn so với những đối thủ cũ.

Chiến lược phòng thủ

Kết hợp với chiến lược tấn công để nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, một chiến lược phòng thủ rõ ràng sẽ làm tăng tính bền vững của bất kỳ lợi thế cạnh tranh nào mà doanh nghiệp đang nắm giữ. Chiến lược phòng thủ lý tưởng là ngăn chặn (deterrence) – ngăn cản người thách thức có những động thái tấn

https://thuviensach.vn

công, hoặc làm chệch hướng cuộc tấn công, khiến nó trở nên bớt nguy hiểm hơn. Một loại chiến lược phòng thủ khác là đáp trả (response), theo đó doanh nghiệp phản ứng lại những thách thức khi chúng xảy ra. Chiến lược này hướng tới việc làm giảm các mục tiêu của người thách thức, hoặc khiến cho người thách thức rút lui các hành động tấn công. Trong cả hai loại chiến lược phòng thủ (ngăn chặn và đáp trả), nguyên tắc chung là làm thay đổi sự đánh giá của người thách thức đối với mức hấp dẫn của một động thái tấn công.

Chiến lược ngăn chặn

Chi phí ngăn chặn thường thấp hơn chi phí cạnh tranh một khi sự thách thức đã thật sự bắt đầu. Tuy nhiên, nếu như doanh nghiệp không hiểu được bản chất của mối đe dọa thì sẽ không ngăn chặn được đối thủ. Trong quân sự, ai cũng biết là sẽ rất mất công sức khi phải phòng thủ trên toàn bộ chu vi một khu vực, trong lúc đối phương có thể tấn công ở bất cứ đâu, bằng bất cứ vũ khí gì. Nguyên tắc này cũng đúng trong chiến lược cạnh tranh. Trong phòng thủ, doanh nghiệp phải xác

https://thuviensach.vn

định đối thủ nào (hiện hữu hoặc tiềm năng) là nguy hiểm nhất, cũng với cách thức hành động và ứng xử của họ. Chỉ khi đó thì các chiến thuật phòng thủ thích hợp mới được triển khai. Viễn cảnh (xem Chương 13) có thể được sử dụng như một công cụ hiệu quả để đánh giá các khả năng có thể xảy ra.

Sau đây là các bước quan trọng trong chiến lược ngăn chặn:

1. Hiểu thấu đáo các rào cản hiện hữu. Doanh nghiệp phải hiểu rõ mình đang có những rào cản tham gia ngành và rào cản rời bỏ ngành nào, các nguồn lực, cùng cách thức thay đổi của chúng. Doanh nghiệp có được bảo vệ bởi lợi ích kinh tế theo quy mô không? Lợi ích đó xuất phát từ đâu trong chuỗi giá trị? Việc tiếp cận các kênh phân phối có khó khăn không? Đâu là nguyên nhân của khó khăn nếu có? Các hoạt động giá trị nào dẫn đến khác biệt hóa? Các nguồn của lợi thế chi phí và khác biệt hóa bền vững như thế nào? (Xem Chương 3).

https://thuviensach.vn

Độ cao của những rào cản quyết định mức độ đe dọa đối với vị thế của doanh nghiệp. Nếu rào cản bị hạ thấp, chúng cần phải được xây dựng lại hoặc thay thế, để doanh nghiệp có thể duy trì lợi nhuận. Loại rào cản cũng sẽ quyết định loại chiến lược mà người thách thức sẽ áp dụng, và cả khu vực mà chiến thuật phòng thủ tỏ ra hữu hiệu nhất. Ví dụ, một doanh nghiệp được bảo vệ bởi những rào cản đối với khả năng tiếp cận kênh phân phối, sẽ có khả năng phải đối mặt với những nỗ lực của đối thủ cạnh tranh tạo ra những kênh phân phối mới, thay vì thâm nhập những kênh có sẵn. Ngược lại, một doanh nghiệp không có các rào cản về chi phí sẽ dễ bị tổn thương trước những đối thủ có quy mô nhỏ, bằng lòng với một mức lợi nhuận thấp. Nói chung, những người thách thức sẽ cố tìm ra cách để bước qua những rào cản hiện hữu hoặc vô hiệu hóa chúng (xem Chương 15).

Doanh nghiệp cần hiểu rõ nguồn của những rào cản, để có thể khai thác chúng một cách hiệu quả nhất. Ví dụ, đối với các sản phẩm mái lợp trong xây dựng nhà, doanh nghiệp phải nhận ra rằng lợi ích kinh tế theo quy mô được thúc đẩy chủ yếu bởi quy mô địa phương (do

https://thuviensach.vn

chi phí vận chuyển cao), tính kinh tế của sản xuất và sử dụng đội ngũ bán hàng, cũng như những khác biệt về ma trận sản phẩm. Nếu một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm mái lợp chỉ coi quy mô là rào cản, mà không hiểu nguồn gốc của rào cản đó, thì doanh nghiệp vẫn có thể có những chiến lược phòng thủ sai lầm.

2. *Dự đoán được những đối thủ thách thức* . Doanh nghiệp cần dự đoán được những đối thủ thách thức, dù họ là những người mới tham gia ngành hay những đối thủ hiện hữu đang muốn tái định vị bản thân. Biết được điều này là vô cùng quan trọng đối với việc tập trung và nhắm đến những khoản đầu tư cho phòng thủ. “Độ cao” của những rào cản và ảnh hưởng của sự đe dọa trả đũa cũng liên quan đến việc kẻ thách thức là ai. Trong ngành xăng dầu cho xe hơi, các đối thủ có thể nhảy vào cạnh tranh trong ngành với những công ty như Castrol, Quaker State… là những công ty xăng dầu lớn. Với những đối thủ này thì rõ ràng những rào cản như vốn và quy mô trở nên không còn mấy hiệu quả nữa!

Để dự đoán được những đối thủ thách thức, có ba câu hỏi cần trả lời như sau:

https://thuviensach.vn

Những đối thủ hiện hữu nào đang không hài lòng? Đây là những kẻ thách thức tiềm năng nhất – những đối thủ hiện hữu đang có kế hoạch tái định vị. Cần đánh giá tổng quát những giả định, chiến lược và khả năng của họ để xem họ có khả năng tái định vị và đe dọa doanh nghiệp của chúng ta hay không. Chương 6 đã chỉ ra rằng các đối thủ cạnh tranh tốt (good competitor) sẽ ít có nguy cơ đe dọa về tái định vị hơn những đối thủ cạnh tranh xấu (bad competitor). Việc đối thủ bị mua lại bởi doanh nghiệp khác cũng có thể làm thay đổi các mục tiêu của họ, biến họ trở thành một kẻ thách thức tiềm năng. Một ví dụ trong ngành bia, sau khi Philip Morris mua lại Miller, công ty này đã thay đổi và tấn công mạnh mẽ Anheuser – Busch.

Ai là những đối thủ sắp tham gia vào ngành? Trả lời câu hỏi này thậm chí còn khó hơn câu hỏi trước. Một cách để nhận diện các đối thủ mới là việc liệt kê ra các công ty mà việc tham gia vào ngành này thể hiện một sự mở rộng hợp lý của các hoạt động hiện có của họ. Những đối thủ mới, sắp tham gia vào ngành thường thuộc vào một trong những loại sau đây:

https://thuviensach.vn

- Các đối thủ cạnh tranh địa phương trong những địa phương khác.
- Các doanh nghiệp nước ngoài.
- Các doanh nghiệp mà đối với họ thì ngành này là một tích hợp tiến hoặc lùi.
- Các doanh nghiệp có thể có được mối tương quan hữu hình, vô hình, hoặc tạo ra những vị thế ngăn chặn bằng việc tham gia vào ngành (xem Chương 9).

Các đối thủ cạnh tranh địa phương thường xuyên tiến vào cạnh tranh tại các địa phương khác, hoặc mở rộng phạm vi kinh doanh ra tầm quốc gia. Đó là một chiến lược khá phổ biến trong ngành thực phẩm gần đây. Một số hãng lớn như Consolidated Foods và H.J.Heinz mua lại các công ty địa phương để biến chúng thành những công ty có tầm quốc gia. Bên cạnh đó, việc các doanh nghiệp nước ngoài tham gia vào ngành cũng là phổ biến khi toàn cầu hóa diễn ra (một ví dụ là việc Boots Company có trụ sở tại Anh tấn công công ty Mỹ Upjohn trong ngành dược phẩm).

https://thuviensach.vn

Có nhiều hình thức của mối tương quan hữu hình giữa các đơn vị kinh doanh, thể hiện cách thức đa dạng hóa để tham gia vào một ngành nào đó (đã trình bày trong Chương 9). Mối tương quan tiềm năng dẫn đến việc tham gia vào ngành có thể được dùng để xác định những đối thủ tiềm năng. Ví dụ, việc tham gia vào ngành sản xuất máy photo sẽ là một quá trình mở rộng hợp lý của bộ phận hóa chất và quang học của hãng Kodak, và chiến lược tự động hóa văn phòng của Matsushita.

Thách thức lớn nhất trong việc xác định những đối thủ mới là phải tránh những suy nghĩ theo lối thông thường. Nhiều công ty đã bỏ qua những đối thủ tiềm năng chính yếu (như các doanh nghiệp nước ngoài hay những doanh nghiệp đang đa dạng hóa) chỉ vì đánh giá quá cao nguồn truyền thống của các đối thủ mới là các doanh nghiệp địa phương. Danh sách của những đối thủ mới có tiềm năng nhất có thể thay đổi khi ngành phát triển đến những giai đoạn mới. [8]

Có những đối thủ thay thế hay không? Trong một số ngành, sự thay thế có thể là đối thủ nguy hiểm nhất, do đó nó cần phải là tâm điểm của chiến lược phòng thủ.

https://thuviensach.vn

Chương 8 đã trình bày cách nhận diện sự thay thế, cũng như cách ngăn chặn chúng.

3. *Dự đoán "lộ trình" tấn công* . Bước thứ ba trong xác định chiến lược ngăn chặn là dự đoán hướng tấn công của đối thủ. Xác định được điều này sẽ giúp doanh nghiệp phòng thủ tập trung những đầu tư phòng thủ của họ vào những khu vực dễ bị tấn công nhất. Cần đặt ra câu hỏi cho chính mình "với những gì tôi biết, nếu tôi là đối thủ cạnh tranh thì tôi sẽ tấn công doanh nghiệp như thế nào?"

Lộ trình tấn công khả thi sẽ phụ thuộc vào các rào cản thâm nhập hay rào cản rời bỏ ngành, cũng như cách thức thay đổi của chúng. Trong ngành sản xuất mù tạt, Grey Poupon đã tăng mạnh chi tiêu cho quảng cáo và tấn công đối thủ French bằng một chiến lược khác biệt hóa. Rõ ràng đây là chiến lược hợp lý hơn chiến lược cạnh tranh về giá, nếu xét những lợi thế liên quan đến quy mô mà French có được. Logic tương tự cũng giải thích tại sao với sự trung thành với nhãn hiệu và kênh phân phối, sản phẩm máy đánh chữ xách tay SCM lại dễ bị tấn công bởi chiến lược "dán mác riêng biệt"

https://thuviensach.vn

(private labeling) của Brother và công nghệ điện tử mới. Một ví dụ nữa: các doanh nghiệp sản xuất dụng cụ nông nghiệp ở Mỹ sẽ dễ bị tấn công bởi sản phẩm xe tải nhỏ hơn là sản phẩm xe tải nặng, nơi mà họ có lợi thế về doanh số so với các doanh nghiệp Nhật.

Lộ trình tấn công cũng phản ánh những giả thuyết, chiến lược và khả năng của các đối thủ thách thức. Miller Beer tập trung vào quảng cáo và phân khúc thị trường trong ngành sản xuất bia. Điều này có thể hiểu được nếu nhận thấy những mối tương quan vô hình liên quan đến Philip Morris – công ty mẹ của Miller Beer. Việc giảm giá bán máy PC của Texas Instruments cũng là điều có thể dự báo, nếu biết được vị trí lâu năm trong ngành bán dẫn của họ. Việc mua lại các đối thủ "hạng hai" cũng là một cách mà các đối thủ mới thường áp dụng để tấn công, và khả năng này cần phải được xem xét cẩn thận. Ví dụ trong ngành xe tải, Daimler Benz mua lại Freight Liner (công ty số 6 trong ngành), Volvo mua lại bộ phận sản xuất xe tải của White Motor (đứng hàng thứ 7) và Renault thì lập một liên minh với Mack.

https://thuviensach.vn

4. *Chọn lựa các chiến thuật phòng thủ để ngăn chặn các hướng tấn công* . Đây là điều mà chiến lược ngăn chặn hiệu quả đòi hỏi phải thực hiện. Cần chọn lựa các chiến thuật làm tăng những rào cản cấu trúc hoặc làm tăng khả năng trả đũa được kỳ vọng mà có hiệu quả nhất về chi phí từ những chiến thuật đã trình bày trên đây. Các chiến thuật phòng thủ sẽ khác nhau tùy doanh nghiệp, và phải đáp ứng được những yêu cầu đã nói ở những phần trên. Ví dụ, nếu doanh nghiệp dễ bị tấn công nhất bởi việc dán mác riêng biệt (private labeling), doanh nghiệp cần đầu tư vào một mẫu dán mác riêng đặc biệt và thể hiện quyết tâm sẵn sàng cạnh tranh về giá. Hơn nữa, chiến thuật phòng thủ được chọn phải được nhắm tới những đối thủ tiềm năng nhất. Quan trọng nhất là chiến thuật phòng thủ phải phản ánh được các mục tiêu thực sự của người thách thức, đồng thời người thách thức phải ý thức được về nó.

5. *Thể hiện hình ảnh doanh nghiệp như là một doanh nghiệp phòng thủ cứng rắn* . Ngoài việc đầu tư vào phòng thủ, doanh nghiệp phải thể hiện, truyền đạt được những ý định và quyết tâm phòng thủ của mình. Cần xem xét đánh giá mọi hành động, mọi tuyên bố

https://thuviensach.vn

công khai trên thị trường, để đảm bảo những "tín hiệu" của doanh nghiệp được phát đi và gửi đến đúng chỗ. Một cách lý tưởng, doanh nghiệp phòng thủ phải có được hình ảnh như của tập đoàn P&G: Trong mọi cuộc thăm dò các nhà quản lý ở trong và ngoài ngành hàng tiêu dùng, người ta đều có kết quả là: P&G luôn được những người điều tra cho là có quyết tâm và cam kết cao trong việc bảo vệ thị phần của họ. Tất nhiên không phải tự nhiên mà P&G có được hình ảnh này, đó là kết quả của hàng loạt hành động và tuyên bố của họ trong suốt một thời gian dài.

6. *Đề ra những mục tiêu thực tế về lợi nhuận* . Đây là một điều kiện cần thiết để chiến lược phòng thủ trở nên hiệu quả. Kỳ vọng về lợi nhuận phải phản ánh được các rào cản mà doanh nghiệp phòng thủ đang nắm giữ, và những rào cản có thể có được qua những đầu tư vào phòng thủ sau này. Thông thường thì việc giảm lợi nhuận trước mắt (do chiến lược phòng thủ) sẽ làm tăng lợi nhuận trong tương lai của doanh nghiệp.

Chiến lược đáp trả

https://thuviensach.vn

Nếu chiến lược ngăn chặn thất bại, doanh nghiệp phải quyết định cách đối phó với người thách thức khi cuộc tấn công đã diễn ra. Ngăn chặn không thể và không nên giảm khả năng của cuộc tấn công xuống còn zero. Làm như vậy sẽ rất tốn chi phí, hơn nữa, không phải lúc nào cũng có thể dự đoán được mọi sự tấn công. Do đó đáp trả các cuộc tấn công một cách hiệu quả, kịp thời là một phần quan trọng của chiến lược phòng thủ.

Đáp trả một cách hiệu quả dựa trên việc làm thay đổi những kỳ vọng của người thách thức. Tất cả những chiến thuật phòng thủ đã được trình bày trong những phần trên có thể được sử dụng tùy theo đặc điểm của từng đối thủ để đạt được mục tiêu này. Ví dụ, Maxwell House (thuộc tập đoàn General Foods) đã phòng thủ kiên quyết và hiệu quả trước P&G, khiến P&G phải xem xét lại các mục tiêu của họ trong ngành cà phê. Chính sách giá, quảng cáo, thương hiệu đều được sử dụng để giữ vững vị thế và thể hiện quyết tâm cao trong phòng thủ của General Foods, tất cả khiến cho P&G hiểu rằng họ sẽ chẳng kiếm được gì nhiều trong ngành cà phê này.

https://thuviensach.vn

Sau đây là một số nguyên tắc quan trọng trong chiến lược đáp trả:

Đáp trả càng sớm càng tốt . Đây là điều cần thiết vì khi những mục tiêu ban đầu đã đạt được, đồng thời người thách thức gia tăng đầu tư, thì các rào cản rời bỏ ngành sẽ tăng cao, cùng với cam kết của người thách thức đó. Tất nhiên doanh nghiệp không thể đáp trả đầy đủ, toàn diện một cuộc tấn công ngay lập tức, song việc sớm đáp trả theo một phương cách nào đó sẽ rất quan trọng để kiềm chế những kỳ vọng của đối thủ. Một vài động thái đáp trả tức thời (ví dụ: tăng quảng cáo) ít ra sẽ ngăn đối thủ đạt được những mục tiêu đầu tiên của họ, và kéo theo là làm ảnh hưởng đến sự tự tin của họ trong việc gia tăng đầu tư, đặt ra những mục tiêu lớn hơn…

Đầu tư vào việc tìm ra những động thái thực sự của đối thủ . Có được lợi thế do đáp trả sớm, doanh nghiệp sẽ có lợi thế trong việc tìm ra, phát hiện ra những động thái thực sự của đối thủ thách thức một cách sớm nhất.

https://thuviensach.vn

Điều này có thể được thực hiện qua những hoạt động như:

- Thường xuyên liên hệ với những nhà cung cấp nguyên vật liệu, nhà cung cấp phụ tùng và những hãng kỹ thuật để biết được thứ tự ưu tiên trong các quan tâm của họ.
- Liên hệ chặt chẽ với các cơ quan thông tin đại chúng về quảng cáo để nhận biết những động thái trong quảng cáo của đối thủ.
- Theo dõi sự tham gia tại các hội chợ thương mại.
- Liên hệ thường xuyên với những người mua "thích phiêu lưu" – tức những người dễ bị các đối thủ tiếp cận trước tiên, hay những người mua có xu hướng tìm các nguồn cung cấp thay thế.
- Theo dõi, quan sát các hội nghị khoa học, các trường đại học, và những địa điểm khác, nơi mà người ta thường tuyển dụng các nhân viên kỹ thuật.

Đáp trả dựa trên lý do tấn công . Doanh nghiệp cần tìm hiểu tại sao đối thủ thách thức lại tấn công, đâu là mục tiêu của họ, chiến lược dài hạn mà họ chọn lựa là

https://thuviensach.vn

gì. Một cuộc tấn công "liều lĩnh" phải được đáp trả theo cách hoàn toàn khác đối với một cuộc tấn công có nguyên nhân là sức ép từ công ty mẹ nhằm tăng trưởng một đơn vị kinh doanh nào đó. Ngoài ra cũng phải đánh giá mục tiêu và kế hoạch của người thách thức, bởi một đáp trả thành công phải khiến cho các yếu tố trên bị thay đổi. Một chiến lược đáp trả tốt cũng cần nhận ra việc một bước đi của người thách thức có hàm ý như thế nào trong chiến lược dài hạn.

Cố gắng làm "chệch hướng tấn công" của người thách thức . Bản chất của chiến lược đáp trả là cố gắng làm cho các động thái tấn công trở nên bớt nguy hiểm, nếu không thể ngăn chặn được chúng. Thực ra, làm cho người thách thức "tái định hướng" chiến lược của họ luôn dễ hơn là khiến họ rút lui chiến lược ấy. Doanh nghiệp phòng thủ phải xác định những cách thức mà theo đó các mục tiêu của người thách thức được thỏa mãn mà không đe dọa nhiều đến doanh nghiệp, từ đó đề ra hướng đáp trả thích hợp.

Chú ý đầy đủ đến mọi đối thủ thách thức . Không có đối thủ nào đáng bị bỏ qua cả, tất cả đều phải được đem

https://thuviensach.vn

ra phân tích, mổ xẻ cặn kẽ về động cơ và những khả năng của họ. Ngay cả một đối thủ yếu cũng có tiềm năng làm phá vỡ các cấu trúc ngành, hay ảnh hưởng xấu đến những đối thủ tốt. Hơn nữa, việc đáp trả những đối thủ yếu cũng là một "thông điệp cảnh báo" cho những kẻ thách thức khác. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng không nên "quá tay" khi đáp trả, bởi đáp trả luôn đi kèm chi phí. Nói hình ảnh, chiến lược đáp trả cần phải "đánh trúng đích".

Coi đáp trả như là một cách để giành vị thế . Không chỉ dùng để chống lại một đối thủ cạnh tranh, đáp trả còn được dùng để giành vị thế trong cạnh tranh. Cuộc chiến giữa các đối thủ cạnh tranh mạnh luôn ảnh hưởng nhiều hơn đến những đối thủ yếu ("trâu bò đánh nhau, ruồi muỗi chết"), như trong trường hợp của ngành bia và nước giải khát. Hơn nữa, tấn công đối thủ trên một phân đoạn thị trường sẽ khiến đối thủ dễ bị tổn thương hơn ở những phân đoạn khác, và điều này có thể được khai thác.

<-> Đáp trả đối với việc giảm giá

https://thuviensach.vn

Giảm giá là một chiêu thức tấn công mà doanh nghiệp phòng thủ khó đáp trả nhất. Lý do là nó ảnh hưởng mau chóng đến khả năng sinh lời và gây ra rủi ro của một "vòng xoáy giảm giá" không đảo ngược được. Do đó, doanh nghiệp cần đặc biệt cẩn trọng khi đáp trả lại việc giảm giá của đối thủ. Sau đây là một vài vấn đề cần xem xét thêm, ngoài những vấn đề trình bày trong phần trên, khi đáp trả lại bằng cách tấn công bằng giảm giá:

Lý do giảm giá của đối thủ . Đối thủ thách thức có thể giảm giá chỉ vì họ cần tiền mặt trong ngắn hạn. Ngược lại, đó cũng có thể là một phần trong chiến lược dài hạn nhằm giành thị phần của họ. Cũng có thể họ không hiểu đúng về chi phí bỏ ra và cho rằng bán ở mức giá đó là đủ lợi nhuận rồi. Cuối cùng, một đối thủ có thể giảm giá do họ thực sự đang nắm lợi thế về chi phí. Theo trên, chiến lược đáp trả đúng đắn đối với một cuộc tấn công bằng cách giảm giá sẽ phụ thuộc rất nhiều vào lý do của giảm giá. Lý do này cần được phân tích càng nhanh chóng và chính xác càng tốt.

https://thuviensach.vn

Tính sẵn sàng đáp trả . Việc giảm giá bán của đối thủ thường được thực hiện dựa trên giả định là doanh nghiệp bị tấn công sẽ không sẵn sàng đáp trả lại, mà vẫn cố duy trì mức giá cao hơn để đảm bảo lợi nhuận. Chính vì lẽ đó, để ngăn chặn thành công của một cuộc tấn công bằng giảm giá, cần đáp trả một cách mau lẹ và mạnh mẽ. Không nhất thiết phải giảm giá theo mức tương đương với đối thủ, song rõ ràng là phải có một hành động gì đó chứ không nên ngồi yên và chờ đợi. Cần làm cho đối thủ hiểu được rằng những động cơ hỗn hợp của doanh nghiệp phòng thủ không hề làm doanh nghiệp chùn tay khi đáp trả.

Đáp trả cục bộ . Đáp trả lại việc giảm giá của đối thủ phải được nhắm tới những người mua nhất định, hoặc những dạng sản phẩm mới có ít khác biệt hóa nhất, chứ không thể đáp trả trên diện rộng. Việc chọn đúng chỗ để đáp trả trong trường hợp này giúp làm giảm chi phí cho doanh nghiệp phòng thủ.

"Gạt đỡ" . Việc giảm giá cũng có thể bị ngăn chặn hoặc loại trừ nếu ngay lập tức doanh nghiệp tấn công (bằng giá cả hoặc những động thái khác) vào những

https://thuviensach.vn

người mua và sản phẩm chính của đối thủ giảm giá. Tương tự, doanh nghiệp cũng có thể sử dụng những vị trí ngăn chặn (blocking position) ở những ngành khác trong việc đáp trả. Ở đây, nguyên tắc là làm cho kẻ tấn công hiểu rằng khi châm ngòi một "cuộc chiến giá cả" thì họ sẽ mất nhiều hơn là được.

Giảm giá bằng những cách khác . Đôi khi doanh nghiệp phòng thủ có thể đưa ra những cách như cung cấp dịch vụ miễn phí, giảm giá cho những phụ tùng đi kèm sản phẩm v.v… Đây là những cách giảm giá "không chính thống", có thể dễ dàng đưa ra và rút về khi áp dụng. Ngoài ra, những lối giảm giá gián tiếp này sẽ dễ "địa phương hóa" (áp dụng cho từng khu vực riêng biệt) hơn, đồng thời, đối thủ cũng khó theo kịp hơn.

Tạo ra hoặc sử dụng những sản phẩm đặc biệt . Doanh nghiệp phòng thủ có thể chọn một số nhãn hàng nhất định, một số sản phẩm trong dòng sản phẩm của mình – những sản phẩm "đặc biệt" – và đưa ra mức giá hạ. Khách hàng được thông báo cụ thể về điều này, hiểu rằng những sản phẩm đặc biệt này đang được bán với giá thấp hơn bình thường so với những sản phẩm khác

https://thuviensach.vn

của doanh nghiệp. Đây cũng là một cách để chống lại động thái giảm giá của đối thủ.

Phòng thủ hay giảm đầu tư

Trong nhiều ngành, đầu tư vào phòng thủ (defensive investment) đem lại một lợi nhuận cao. Tuy nhiên, doanh nghiệp nên tối ưu hóa hơn là tối đa hóa loại đầu tư này. Trong một số ngành, việc đầu tư vào phòng thủ là không thích hợp, hoặc chỉ thích hợp một cách tạm thời mà thôi. Cụ thể là trong trường hợp mà vị thế của doanh nghiệp thì không bền vững, khi đó chiến lược phòng thủ tốt nhất là "ôm tiền và bỏ chạy": Doanh nghiệp cố gắng thu được lợi nhuận (tiền mặt) càng nhiều càng tốt, hiểu rõ rằng việc gia nhập ngành hay tái định vị (của các doanh nghiệp tấn công) cuối cùng sẽ ảnh hưởng và làm xói mòn vị thế mà họ đang có. Trong chiến lược phòng thủ kiểu "ôm tiền và bỏ chạy" này, doanh nghiệp có thể khuyến khích các đối thủ tham gia ngành để thúc đẩy sự phòng thủ của thị trường, đồng thời gặt hái thành quả từ điều đó.

https://thuviensach.vn

Các điều kiện để phòng thủ theo kiểu “giảm đầu tư” (disinvest) nói trên như sau:

- Các rào cản của ngành nhìn chung là thấp, hoặc bị sụp đổ khi ngành phát triển.
- Hầu như không có cơ hội để tạo ra rào cản.
- Các đối thủ cạnh tranh hiện hữu và các đối thủ có tiềm năng tham gia ngành có những nguồn lực vượt trội.
- Các đối thủ cạnh tranh xấu, các đối thủ có mục tiêu về ROI (lợi nhuận trên đầu tư) thấp.

Các cạm bẫy trong phòng thủ

Trong phòng thủ có khá nhiều cạm bẫy, khiến ngay cả những doanh nghiệp có vị thế vững chãi đôi khi cũng bị đối thủ cho đo ván. Lỗi lớn nhất là quá để ý đến lợi nhuận trong ngắn hạn – điều mâu thuẫn với một thực tế là phòng thủ đòi hỏi phải có đầu tư nhất định. Quá trình ra quyết định nội bộ tại nhiều doanh nghiệp thường không thiên về những khoản đầu tư cho phòng thủ. Lợi

https://thuviensach.vn

ích của chiến lược phòng thủ thường khó đo lường được, bởi khi phòng thủ thành công có nghĩa là… không có gì xảy ra cả.

Cạm bẫy thứ hai trong chiến lược phòng thủ là tính kiêu căng tự mãn. Các doanh nghiệp thường không quan tâm đến những đối thủ thách thức tiềm năng, cũng như không xem xét một cách nghiêm túc khả năng có thể xảy ra các cuộc tấn công. Kết quả là doanh nghiệp thường không thể đưa ra những động thái phòng thủ mau lẹ, đơn giản và ít tốn kém. Ngoài ra, doanh nghiệp thường vô tình "mời gọi" các đối thủ khác nhảy vào cạnh tranh bằng việc bỏ qua một số nhu cầu của người mua, hoặc duy trì mức lợi nhuận không bền vững. Một số cạm bẫy khác trong chiến lược phòng thủ sẽ trở nên rõ ràng khi tác giả trình bày các nguyên tắc giành được vị thế cạnh tranh trong chương sau (nói về chiến lược tấn công).

https://thuviensach.vn

[1] - *Một doanh nghiệp có thể tham gia ngành mà không tính trước sẽ áp dụng chiến lược chuỗi. Tuy nhiên những thành công bước đầu sẽ dẫn dắt họ tới chiến lược loại này. Xem thêm Chương 16 trong cuốn Chiến lược Cạnh tranh để hiểu thêm những động cơ cho một chiến lược chuỗi khi gia nhập ngành.*

[2] - *Các rào cản thu hẹp quy mô hoạt động (đã nói tới trong Chương 6) là rào cản đối với việc giảm doanh số bán hàng. Chúng khá gần gũi với các rào cản rời bỏ ngành.*

[3] - *Việc các rủi ro về rào cản rời bỏ ngành giảm xuống như vậy sẽ là một trong những động cơ chính cho việc áp dụng chiến lược chuỗi (mở rộng đầu tư) khi tham gia ngành.*

https://thuviensach.vn

[4] *Một số nhà kình tế học khi nghiên cứu về việc tham gia ngành không nhận ra rằng thực ra đây là một quá trình đầu tư mở rộng, từ đó kết luận sai lầm rằng nhiều khoản đầu tư cho việc ngăn chặn sự thâm nhập thì không hợp lý, nhất là khi bên tấn công đã thực hiện những khoản đầu tư bước đầu để gia nhập ngành. Ví dụ, xin xem A. Dixit (1980). Ví dụ đưa ra là một doanh nghiệp ngăn chặn sự tham gia ngành bằng cách xây dựng những năng lực sản xuất vượt mức cần thiết (excess capacity), qua đó đe dọa những đối thủ tiềm năng rằng một khi họ nhảy vào ngành, có thể sẽ có một "cuộc chiến" về giá cả diễn ra. Tuy nhiên, Dixit tiếp theo cho rằng một khi đối thủ mới đã gia nhập ngành, thì việc đe dọa như trên sẽ không còn hợp lý nữa, và khi đó những năng lực vượt mức trên sẽ không còn hiệu quả như trong giai đoạn trước kia.*

https://thuviensach.vn

Khiếm khuyết của lập luận này ở chỗ việc gia nhập ngành không hề có nghĩa là đối thủ đã cam kết sử dụng mọi nguồn lực của họ, hay có nghĩa là đối thủ mới ngay lập tức trở thành một "người cũ" (incumbent) của ngành. Do vậy, một "cuộc chiến" về giá trong giai đoạn gia nhập (entering) hay giai đoạn kéo chuỗi (sequencing) vẫn sẽ hiệu quả, nếu nó khiến đối thủ mới tham gia ngành đi đến kết luận rằng họ chỉ có thể đạt mục tiêu chiến lược sau cùng với một chi phí khá đắt, không thể chấp nhận được. Từ đó, việc gia nhập ngành có thể bị chấm dứt, hoặc đối thủ sẽ điều chỉnh mục tiêu trong ngành theo hướng "khiêm tốn" hơn – đây là điều đã xảy ra trong khá nhiều ngành, chẳng hạn như ngành trò chơi điện tử hay bán dẫn. Ngăn chặn sự tham gia ngành phụ thuộc rất đáng kể vào việc gây ảnh hưởng đến các giả định của đối thủ tiềm năng, do đó cũng phụ thuộc vào sự thiếu thông tin của họ.

https://thuviensach.vn

[5]- *Các nhãn hiệu mới và những định vị mới có thể là những cơ hội tấn công (offensive opportunities). Ở đây tôi tập trung đến những tình huống mà tại đó các nhãn hiệu/định vị mới này không đủ hấp dẫn để trở thành những cơ hội tấn công, nhưng vẫn có một giá trị phòng thủ cao do chúng khóa chặt một hướng tấn công nào đó của đối thủ.*

[6]- *Một số điều kiện để có được tính cam kết cho việc trả đũa được trình bày trong Chương 5, cuốn Chiến lược Cạnh tranh.*

[7]- *Tại mức độ ngành, sự cân bằng này được phản ánh trong khái niệm "giá ngăn-chặn-gia-nhập" (entry-deterring price), trình bày trong Chương 1, Chiến lược Cạnh tranh*

https://thuviensach.vn

[8] - *Xem thêm Chương 8 và Chương 16 trong Chiến lược Cạnh tranh, phân tích về những đối thủ mới tiềm năng và cách thức họ thay đổi.*

https://thuviensach.vn

15 Tấn công Đối thủ Dẫn đầu

Khi nào thì có thể tấn công một đối thủ cạnh tranh đang ở vị trí dẫn đầu một ngành kinh doanh nào đó? Rõ ràng thị phần và lợi nhuận của người dẫn đầu ngành là hết sức hấp dẫn đối với những ai đang cân nhắc việc tham gia vào ngành, hoặc xác định lại vị trí của mình trong ngành. Tuy nhiên, người dẫn đầu luôn có những lợi thế nhất định về uy tín, quy mô, kiến thức, cũng như những điều kiện ưu đãi hơn khi tiếp cận các nhà cung cấp, các kênh phân phối. Ngoài ra, những đối thủ cạnh tranh này luôn có tính cam kết cao đối với ngành, có nguồn lực dồi dào để chống trả và trả đũa mạnh mẽ trước những người thách thức vị trí của họ. Do đó, tấn công người dẫn đầu thực sự là một nhiệm vụ khó khăn và đầy rủi ro, bất trắc.

Tuy nhiên, người dẫn đầu cũng không phải là không thể bị tổn thương, họ cũng có những "gót chân Achilles" của họ. Nike từng soán ngôi Adidas trong mặt hàng giày thể thao. Stoufers vượt qua Banquet và Swanson trong lĩnh vực phục vụ bữa ăn tối đông lạnh. Chiến lược của những "kẻ lật đổ" này tuy khác nhau tùy theo ngành, song vẫn có một điểm chung. Đó là việc tìm kiếm cách thức vô hiệu hóa lợi thế cạnh tranh của đối thủ dẫn đầu, đồng thời cố tránh né một cuộc trả đũa trên quy mô rộng. Tuy đôi khi sự thay đổi cấu trúc ngành khiến cho người dẫn đầu dễ bị tổn thương, một đối thủ đi sau hay một đối thủ mới vào ngành vẫn có thể vượt qua người dẫn đầu nếu họ thấu hiểu cấu trúc hiện đại của ngành một cách sâu sắc hơn.

Trong chương này, tác giả dựa trên toàn bộ phần trước của cuốn sách để trình bày một khung mẫu nhằm nhận diện những người dẫn đầu ngành có thể bị tổn thương, tấn công, đồng thời xây dựng các chiến lược tấn công người dẫn đầu một cách hiệu quả nhất. Khi làm việc này, tác giả nhìn từ góc độ một người thách thức: một đối thủ mới tham gia cạnh tranh trong ngành, hoặc một đối thủ đang ở vị trí theo sau người dẫn đầu. Chương này nêu rõ những điều

https://thuviensach.vn

kiện nghiêm ngặt mà người thách thức cần phải có được nếu muốn "hạ bệ" người dẫn đầu. Tiếp theo, tác giả mô tả các loại chiến lược mà người thách thức có thể áp dụng, từ các nỗ lực để thay đổi cơ sở của cạnh tranh đến những chiến lược khai thác sự kém linh hoạt của người dẫn đầu. Bên cạnh đó, tác giả cũng nêu ra những đặc điểm của ngành và của người dẫn đầu – những đặc điểm cho thấy tính có thể bị tấn công và tổn thương của họ. Chương này được kết thúc bằng một tranh luận về một số "cạm bẫy" mà kẻ thách thức có thể gặp khi tấn công người dẫn đầu.

Nếu đa số các chương trong cuốn sách này trình bày về các chiến lược tấn công, thì nay, với nhiệm vụ khó khăn "tấn công đối thủ dẫn đầu thị trường", chương này như là một cách để tổng hợp các chiến lược tấn công đã được trình bày trước đây. Ngoài ra, các nguyên tắc trình bày trong chương này còn có thể áp dụng cho bất kỳ chiến lược tấn công nào, chứ không chỉ áp dụng khi tấn công người dẫn đầu. Cuối cùng, những công ty dẫn đầu thị trường cũng có thể áp dụng những khái niệm tương tự để hiểu rõ những điểm yếu của họ, từ đó xây dựng chiến lược phòng thủ một cách hiệu quả hơn.

Các điều kiện để có thể tấn công đối thủ dẫn đầu thị trường

Nguyên tắc đầu tiên trong chiến lược tấn công là không nên tấn công trực diện với một chiến lược mang tính chất bắt chước, ngay cả khi người thách thức có được các nguồn lực hay sức mạnh cần thiết. Lý do là người dẫn đầu luôn sở hữu những lợi thế cố hữu vượt hẳn lên trên những kẻ thách thức, đủ sức giúp họ trả đũa hiệu quả. Một "trận đánh" kéo dài sẽ mau chóng làm cạn kiệt các nguồn lực của người thách thức.

Công ty Procter & Gamble đã vi phạm nguyên tắc này khi thách thức nhãn hiệu Maxwell House của General Foods trong ngành cà phê. Khác với những sản phẩm khác cùng công ty, nhãn hiệu cà phê Folgers của P&G hầu như không có đặc điểm sản phẩm gì vượt trội hơn nhãn hiệu Maxwell House. P&G

https://thuviensach.vn

cũng sản xuất và marketing sản phẩm này theo một chuỗi giá trị như đối thủ General Foods. Diễn biến sau đó cho thấy Maxwell House đã trả đũa một cách mạnh mẽ với hàng loạt biện pháp chiến thuật mang tính phòng thủ, tất cả đều rất hiệu quả do dựa trên ưu thế về thị phần và chi phí sản xuất. Nhãn hiệu Folgers cũng chiếm được một số thị phần của các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn, song rõ ràng là chưa đạt được lợi nhuận mà công ty P&G mong đợi. Ngược lại, Maxwell House duy trì được khả năng sinh lời cao và chống đỡ thành công sự tấn công từ Folgers.

Một ví dụ khác, việc Coca Cola bán bộ phận sản xuất rượu vang (có tên là Wine Spectrum) cho Seagrams cũng chứng minh cho tác hại của việc vi phạm nguyên tắc trên. Khi Coke cố giành giật thị phần trong ngành rượu vang với các đối thủ hạng 2, họ gặp phải bất lợi lớn về chi phí so với Gallo (xem Chương 3); cũng như không có những phương pháp cải tiến sản xuất và marketing, nên chi phí càng tăng. Những chống trả hữu hiệu từ Gallo khiến Coke không sao đạt được mức lợi nhuận mong đợi trong ngành rượu vang. Tập đoàn IBM cũng gặp những khó khăn tương tự với sản phẩm máy photocopy. Họ không có lợi thế về chi phí hay sự khác biệt hóa đối với sản phẩm này, do đó gặp phải sự chống trả quyết liệt từ phía các đối thủ Xerox và Kodak.

Để tấn công người dẫn đầu thị trường một cách thành công, người thách thức cần thỏa mãn 3 điều kiện cơ bản sau:

1. *Có lợi thế cạnh tranh bền vững.* Người thách thức phải sở hữu một lợi thế cạnh tranh bền vững so với đối thủ dẫn đầu, về chi phí hoặc về khác biệt hóa. Nếu có lợi thế về chi phí, họ có thể giảm giá để chiếm thị phần, hoặc có lợi nhuận biên tế cao hơn so với mức trung bình của ngành, từ đó có thêm kinh phí tái đầu tư vào marketing và công nghệ - điều này cũng dẫn tới tăng thị phần. Còn nếu người thách thức có lợi thế từ sự khác biệt, họ có thể đưa ra mức giá cao hơn, hay giảm bớt chi phí marketing. Điều cần lưu ý ở đây là lợi thế cạnh tranh có được phải mang tính chất bền vững, xét theo tiêu chuẩn đã trình bày ở Chương 3 - Chương 4. Chính tính bền vững này cho phép người

https://thuviensach.vn

thách thức có được một khoảng thời gian đủ dài để xóa bỏ khoảng cách về thị phần trước khi người dẫn đầu có thể thay đổi và đối phó kịp.

2. *Có sự gần gũi, tương đồng trong các hoạt động khác của chuỗi giá trị* . Người thách thức phải tìm ra cách trung hòa một phần hay toàn bộ những lợi thế cố hữu của người dẫn đầu. Ví dụ, nếu người thách thức theo đuổi một chiến lược khác biệt hóa, họ phải làm sao để trung hòa một phần lợi thế chi phí (có được do quy mô) hay những lợi thế khác của người dẫn đầu thị trường. Nếu họ không làm được điều này (tức duy trì được sự tương đồng về chi phí), người dẫn đầu sẽ dễ dàng dùng lợi thế chi phí để đánh bại những nỗ lực khác biệt hóa của người thách thức. Tương tự, nếu người thách thức tấn công qua con đường chi phí, họ cũng phải tạo ra một giá trị chấp nhận được cho người mua, ngược lại người dẫn đầu vẫn có thể duy trì một mức giá cao hơn, từ đó giành được lợi nhuận cần thiết để phản công một cách hiệu quả nhất.

3. *Có biện pháp chống trả hữu hiệu trước sự "đánh trả" của người dẫn đầu* . Người thách thức cần sở hữu một số biện pháp thích hợp để đối phó sự trả đũa từ người dẫn đầu. Có thể sự trả đũa này không kéo dài, do hoàn cảnh hay do chiến lược mà người dẫn đầu lựa chọn. Tuy nhiên, việc có được một số "vũ khí đánh trả" luôn là cần thiết đối với những người thách thức, vì sự trả đũa của người dẫn đầu có thể gây ra cho kẻ thách thức những chi phí đáng kể về kinh tế và tổ chức.

Ba điều kiện nói trên (để tấn công thành công đối thủ dẫn đầu thị trường) có nguồn gốc từ những nguyên tắc của lợi thế cạnh tranh đã trình bày trong Chương 1. Khả năng thành công của người thách thức vị trí dẫn đầu phụ thuộc vào khả năng đáp ứng từng điều kiện này. Các sản phẩm cà phê Folgers của P&G, rượu vang của Coca Cola, máy Photocopy của IBM, như đã trình bày, đều không đáp ứng được bất kỳ điều kiện nào, và điều đó lý giải cho những thất bại của chúng.

Sự khó khăn trong việc đáp ứng những điều kiện trên phần lớn phụ thuộc vào chiến lược và khả năng đáp trả của người dẫn đầu. Nếu đối thủ dẫn đầu đang "kẹt giữa dòng", không có lợi thế cạnh tranh thì người thách thức có thể

https://thuviensach.vn

dễ dàng có được lợi thế về chi phí hay về khác biệt hóa. Khi đó, người thách thức chỉ cần nhận ra điểm yếu của người dẫn đầu và tận dụng nó mà thôi. Ngược lại, nếu người dẫn đầu đang tích cực theo đuổi một chiến lược dẫn đầu về chi phí hay khác biệt hóa thì người thách thức cần đưa ra những cách tân thật sự, chẳng hạn như tạo một chuỗi giá trị mới, để có thể tấn công thành công.

Một ví dụ theo đó những người thách thức hội đủ cả 3 điều kiện để tấn công người dẫn đầu là ngành xay xát ngũ cốc. Những công ty dẫn đầu thị trường là CPC International, A.E. Staley và Standard Brands. Các "nhà thách thức" Cargill và Archer-Daniels-Midland (ADM) đã tiến vào thị trường với những công nghệ mới nhất trong ngành. Họ cũng tự hạn chế trong một dòng sản phẩm cụ thể, đó là những mặt hàng có doanh số cao, đồng thời giảm tổng chi phí qua việc sử dụng đội ngũ bán hàng hiệu quả nhất. Tất cả những điều này giúp cho Cargill và ADM có lợi thế chi phí so với những nhà sản xuất truyền thống. Đồng thời, Cargill và ADM cũng đạt được sự tương đương trong khác biệt hóa, bất chấp những nỗ lực khác biệt hóa của những đối thủ dẫn đầu thị trường. Bản thân sản phẩm của ngành này đã là một hàng hóa và đa số khách hàng không đánh giá cao những dịch vụ cộng thêm. Bên cạnh đó, còn một số yếu tố khác cũng ngăn trở sự trả đũa từ các đối thủ dẫn đầu thị trường. Các đối thủ này chọn cách… không trả đũa những người thách thức vì họ sợ làm vỡ sự cân bằng trong ngành – nơi theo truyền thống, sự cạnh tranh, tranh đua được thực hiện một cách khá "lịch thiệp" và theo kiểu "hiệp sĩ" xưa nay. Cùng lúc đó, CPC (hãng dẫn đầu) và Standard Brands lại hướng sự tập trung vào các chương trình đa dạng hóa sản phẩm, cắt bớt các nguồn lực của sản phẩm xay xát ngũ cốc.

Ví dụ trên cho thấy cả ba điều kiện cần thiết đều được người thách thức vị trí dẫn đầu đáp ứng đầy đủ. Tuy nhiên, nếu chỉ một điều kiện được đáp ứng tốt cũng có thể bù đắp những thiếu hụt ở các điều kiện còn lại. Một ví dụ minh họa là trường hợp của các hãng hàng không kiểu "giản dị" như People Express và Southwest. Chương 3 đã miêu tả bằng cách nào mà những hãng này đạt lợi thế chi phí đáng kể so với các hãng xe tải: họ đã đưa ra một chuỗi giá trị mới

https://thuviensach.vn

và khác biệt. Đối với hành khách, họ cảm nhận sản phẩm mà máy bay "giản dị" và xe tải đem lại là như nhau, do rất khó thực hiện khác biệt hóa trong ngành hàng không. Tuy nhiên, các hãng hàng không này cũng phải chịu nguy cơ trả đũa để giành lại thị phần từ các hãng xe tải. Thế mà các hãng xe tải lại do dự trong việc này do e ngại chi phí cho giảm giá, sợ làm hỏng hình ảnh chất lượng của họ… Cuối cùng, sự trả đũa vẫn diễn ra, nhưng chậm, khiến chi phí cho việc trả đũa tăng cao (trước đó các hãng hàng không "giản dị" đã có một thời gian ngắn không chịu áp lực trả đũa này!). Cuối cùng, rất nhiều hãng xe tải không bao giờ có thể cạnh tranh nổi về giá cả với các đối thủ là các hãng hàng không nói trên.

Việc tấn công thành công của Federal Express trước đối thủ Emery Air Freight cũng minh chứng cho việc người thách thức sử dụng lợi thế trong một lĩnh vực để bù đắp cho điểm mạnh của người dẫn đầu. Cụ thể, Federal Express có một hệ thống giao hàng đặc biệt, với đội máy bay riêng tập trung tại Memphis, do đó có được sự khác biệt rất lớn trong dịch vụ giao những gói hàng nhỏ qua đêm. Họ cũng đạt được độ tin cậy cao hơn, cùng với một vài dạng khác biệt hóa nữa (xem Chương 4). Trong khi Federal Express có chi phí tương đương hay thậm chí là lợi thế chi phí, sự nhạy cảm về quy mô của chuỗi giá trị của họ lại cho thấy vị thế chi phí ban đầu của họ là cao hơn đối thủ Emery. Bất lợi về chi phí, cộng với gánh nặng nợ nần khiến Federal Express lúc đầu rất dễ bị tổn thương nếu bị trả đũa. Tuy nhiên, đối thủ dẫn đầu Emery lại không thực sự đánh giá cao Federal Express, do đó không thực hiện trả đũa cho tới khi Federal Express đã giành đủ thị phần để có được một chi phí tương đương trong cung cấp dịch vụ. Ví dụ này cho thấy sự chậm chạp trong phản ứng trả đũa của người dẫn đầu có thể đem lại cho người thách thức những thời gian và nguồn lực quý báu để họ vượt qua những bất lợi về chi phí và khác biệt hóa. Nguyên tắc đáp trả nhanh, phản ứng nhanh (trình bày trong Chương 14) một lần nữa chứng tỏ sự quan trọng của nó trong việc xác định liệu một người dẫn đầu có khả năng duy trì được vị trí của mình hay không.

https://thuviensach.vn

Các phương hướng, đường lối để tấn công người dẫn đầu

Để thành công khi tấn công và thách thức đối thủ dẫn đầu, cần có những thấu hiểu về chiến lược. Người thách thức cần có một chiến lược khác biệt để trung hòa những lợi thế tự nhiên của người dẫn đầu, đồng thời nhận ra hoặc tạo ra những cản trở cho việc trả đũa từ người dẫn đầu. Các chiến lược tấn công có thể khác nhau tùy theo ngành, song có ba hướng chính có thể đề cập như sau:

- *Tái định hình (reconfiguration)* . Cách tân, sáng tạo của người thách thức nằm trong cách thức họ thực thi các hoạt động, hay trong "cấu hình" của toàn bộ chuỗi giá trị.
- *Tái định nghĩa (redefinition)* . Người thách thức định nghĩa lại phạm vi cạnh tranh so với đối thủ dẫn đầu.
- *Chi tiêu thuần túy (Pure spending)* . Người thách thức "mua" vị thế trên thị trường thông qua các nguồn lực tốt hơn hay việc sẵn sang đầu tư nhiều hơn, từ đó có được lợi thế cạnh tranh.

Mỗi cách trong ba cách nêu trên đều làm thay đổi quy luật cạnh tranh trong ngành, làm giảm lợi thế của người dẫn đầu, cho phép người thách thức có lợi thế chi phí hay khác biệt hóa của chính họ. Ba cách thức này không loại trừ nhau và có thể được theo đuổi cùng một lúc. Chẳng hạn, tái định nghĩa phạm vi thường cũng kéo theo sự tái định hình của chuỗi giá trị. Áp dụng không chỉ một cách thức trong ba cách kể trên sẽ làm tăng khả năng thành công trong tấn công. Xin xem Hình 15-1.

Các cách thức tấn công người dẫn đầu thị trường khác nhau theo hai chiều được thể hiện trong Hình 15-1: cấu hình của chuỗi giá trị của người thách thức so với người dẫn đầu; và phạm vi cạnh tranh của người thách thức so với người dẫn đầu. Người thách thức có thể áp dụng cùng một chuỗi giá trị hoặc tái định hình một số hoạt động trong đó, hoặc tái định hình toàn bộ chuỗi. Cùng lúc đó, người thách thức cũng có thể cạnh tranh với cùng một phạm vi các hoạt động như người dẫn đầu, hoặc trong một phạm vi rộng hay hẹp hơn. Như đã trình bày trong Chương 2, "phạm vi" ở đây bao gồm phạm vi phân

https://thuviensach.vn

khúc trong một ngành, hoặc các ngành mà doanh nghiệp tham gia cạnh tranh theo một chiến lược kết hợp.

CẤU HÌNH CỦA CHUỖI GIÁ TRỊ

PHẠM VI CẠNH TRANH	Chuỗi giá trị giống như người dẫn đầu	Các hoạt động mới	Chuỗi giá trị mới
Giống như người dẫn đầu	Chi tiêu thuần túy	Tái định hình	Tái định hình
Khác so với người dẫn dầu	Tái định nghĩa	Tái định hình và tái định nghĩa	Tái định hình và tái định nghĩa

Hình 15-1. Các hướng tấn công người dẫn đầu

Việc tái định hình bao gồm các hoạt động được tái định hình hoặc một chuỗi giá trị được thay đổi triệt để, dù vẫn trong cùng một phạm vi so với người dẫn đầu. Trong khi đó, việc tái định nghĩa lại hàm ý một phạm vi khác biệt, nhưng vẫn duy trì một chuỗi giá trị tương

https://thuviensach.vn

đương khi cạnh tranh. Kết hợp cả tái định hình và tái định nghĩa sẽ đem lại chuỗi giá trị mới và một phạm vi mới. Trong khi đó, cách thức chi tiêu thuần túy (pure spending) không tái định hình chuỗi giá trị hay tái định nghĩa phạm vi, mà chủ yếu dựa vào việc đầu tư nhiều hơn để có lợi thế cạnh tranh.

Tái định hình

Phương pháp này cho phép người thách thức cạnh tranh theo một cách khác biệt, bất chấp phạm vi hoạt động là tương tự so với người dẫn đầu.. Người thách thức thực hiện các hoạt động giá trị riêng lẻ một cách khác biệt, hoặc tái định hình toàn bộ chuỗi giá trị để giảm chi phí hay làm tăng sự khác biệt hóa. Việc tái định hình chuỗi giá trị phải mang tính bền vững trước khả năng bị bắt chước, chỉ như vậy mới có thể là cơ sở cho chiến lược tấn công đối thủ đang dẫn đầu. Tính bền vững này hình thành từ lợi thế của người đi tiên phong (first mover) và một số nguồn khác – những vấn đề này đã trình bày trong Chương 3 - 4 [1].

Trong suốt những chương trước, tác giả đã bàn về cách thức mà tái định hình đem lại lợi thế cạnh tranh; việc này có thể xảy ra và liên quan đến bất kỳ hoạt động nào trong chuỗi giá trị. Các Chương 3 - 4 bàn chi tiết về cách thức tái định hình chuỗi giá trị đem lại lợi thế chi phí và khác biệt hóa. Một ví dụ ở Chương 3 cho thấy bằng cách nào mà hãng Gallo có thể đạt được lợi thế chi phí đáng kể trong ngành sản xuất rượu vang thông qua việc tái định hình các hoạt động giá trị trong khâu thu mua, pha chế, đóng chai, logistic và marketing. Tương tự, Chương 4 trình bày một ví dụ về ngành sản xuất thức ăn đông

https://thuviensach.vn

lạnh, theo đó hãng Stouffer đã tái định hình các hoạt động marketing, phát triển công nghệ, thu mua, quan hệ với nhà môi giới, nhờ vậy đạt được và duy trì được sự khác biệt hóa một cách bền vững.

Càng có nhiều hoạt động giá trị được tái định hình thì khả năng bền vững của các lợi thế so sánh của người thách thức lại càng cao. Tái định hình toàn bộ chuỗi giá trị (như trong trường hợp ví dụ về các hãng hàng không "giản dị" và hãng Iowa Beef, trình bày trong các chương trước, thông thường sẽ là nguồn hiệu quả nhất của lợi thế cạnh tranh so với đối thủ dẫn đầu – những người thường có xu hướng gắn chặt với chuỗi giá trị truyền thống của ngành.

Sau đây là một số ví dụ điển hình về tái định hình như là cơ sở cho các cuộc tấn công thành công vào các đối thủ dẫn đầu thị trường.

° *Thay đổi về sản phẩm* . Người thách thức có thể tấn công người dẫn đầu thông qua việc thay đổi sản phẩm.

- SẢN PHẨM VẬN HÀNH TỐT HƠN HOẶC CÓ NHỮNG THUỘC TÍNH ƯU VIỆT HƠN : Để tạo ra sản phẩm có thuộc tính có giá trị đối với người mua, cần hiểu rõ chuỗi giá trị của người mua (xem Chương 4). Sản phẩm khăn tắm Charmin của P&G mềm hơn, thấm nước tốt hơn sản phẩm của đối thủ Scott Paper, do đó P&G đã trở thành người dẫn đầu thị trường. Tương tự, sản phẩm kính sát tròng với thuộc tính mềm, bền của hãng Cooper Vision và Barnes – Hind /Hydrocurve (một bộ phận của hãng Revlon) tạo điều kiện để họ tấn công đối thủ Bausch & Lomb.

https://thuviensach.vn

- THIẾT KẾ SẢN PHẨM VỚI CHI PHÍ HẠ. Chương 3 đã trình bày cách thức mà thiết kế sản phẩm ảnh hưởng đến vị thế chi phí tương đối. Ví dụ, sản phẩm máy photocopy N200 của Canon sử dụng công nghệ cao, đòi hỏi ít phụ tùng hơn so với sản phẩm tương tự của các đối thủ cạnh tranh. Thiết kế sản phẩm với chi phí thấp như vậy đã cho phép Canon thay đổi vị thế theo cách có lợi hơn trong ngành này.

° *Thay đổi về logistics đầu ra và dịch vụ* . Người thách thức có thể tấn công đối thủ dẫn đầu thông qua các khâu như hỗ trợ sản phẩm, dịch vụ hậu mãi, quy trình đặt hàng, phân phối.v.v…

- HỆ THỐNG LOGISTICS HIỆU QUẢ HƠN . Chương 3 đã trình bày cách phân tích các cơ hội nâng cao vị thế chi phí tương đối trong hệ thống logistics. Một ví dụ về Federal Express đã thể hiện việc vị thế chi phí tương đối có thể được làm giảm thông qua việc tái định hình các hoạt động giá trị.

- HỖ TRỢ HẬU MÃI KỊP THỜI HƠN . Chương 4 đã trình bày cách đánh giá phạm vi các dịch vụ có giá trị nhất đối với người mua. Người thách thức có thể tạo ra sự khác biệt hóa nếu họ tái định hình được Chuỗi giá trị theo hướng làm cho nó có tính “phản hồi” nhanh hơn trước các yêu cầu của người mua. Một ví dụ là hãng Vetco, một bộ phận của Combustion Engineering, chuyên bán thiết bị khoan dầu ngoài khơi. Họ đạt được vị thế tốt thông qua việc cung cấp các tài liệu đào tạo cực tốt, cùng các hỗ trợ hậu mãi giúp khách hàng có thể vận hành các thiết bị phức tạp này.

- CẢI TIẾN QUY TRÌNH ĐẶT HÀNG . Chương 4 đã mô tả cách xác định và đánh giá khả năng nâng cấp hệ thống phân phối, từ đó tạo ra khác biệt hóa. Việc nâng cấp bao gồm một số việc như thực hiện các chức năng mới (ví dụ: kiểm soát lượng hàng tồn kho của người mua – việc này cũng hàm ý hiểu và nắm được các hoạt động trong chuỗi giá trị của người mua). Một số hãng bán sỉ đã xây dựng sự khác

https://thuviensach.vn

biệt hóa bằng các cho phép đặt hàng qua mạng, từ đó có thể quản lý lượng hàng tồn kho cho các khách hàng bán lẻ của họ. Ví dụ, công ty McKesson đã cải thiện đáng kể vị thế của mình thông qua hệ thống đặt hàng 3PM trong việc phân phối dược phẩm. Hệ thống này cho phép các dược sĩ đặt hàng trực tiếp và được cung cấp nhiều thông tin có giá trị.

° *Thay đổi về marketing* . Những người thách thức đã áp dụng những đổi mới, sáng tạo trong các hoạt động giá trị marketing để tấn công đối thủ dẫn đầu tại rất nhiều ngành. Một số cải tiến phổ biến nhất là:

- TĂNG CHI TIÊU CHO MARKETING . Người thách thức tấn công bằng việc gia tăng chi tiêu marketing ở những ngành mà marketing chưa được quan tâm và cấp chi phí đúng mức. Ví dụ, trong ngành sản xuất thức ăn đông lạnh, các công ty Grey Poupon, Stouffers và Ore-Ida cùng tăng chi phí quảng cáo truyền thông, từ đó tạo được sự nhận biết thương hiệu và có thể đặt giá cao hơn cho sản phẩm.

- ĐỊNH VỊ MỚI . Người thách thức có thể xem xét một cách định vị mới cho sản phẩm để tấn công đối thủ dẫn đầu một cách hữu hiệu. Công ty Stouffer tái định vị sản phẩm thức ăn khai vị đông lạnh của họ như là một mặt hàng thể hiện sự sành ăn của người thưởng thức, từ đó góp phần lớn vào thành công của sản phẩm này (xem Chương 4).

- TỔ CHỨC BÁN HÀNG THEO KIỂU MỚI . Một kiểu tổ chức bán hàng mới, có thể với những nhân viên bán hàng theo kiểu mới, đôi khi cũng trở thành cơ sở cho một cuộc tấn công thành công vào người dẫn đầu. Một ví dụ là việc tổ chức lại đội bán hàng của Crown Cork và Seal, vốn mạnh về kỹ thuật, để có thể bán toàn bộ một loạt sản phẩm (bao gồm hộp, chai, máy đóng gói) cho các nhà sản xuất đồ

https://thuviensach.vn

hộp. Đây chính là lý do cơ bản cho sự thành công của Crown trước đối thủ American Can và Continental Can.

° *Thay đổi về vận hành, tác nghiệp* . Những thay đổi trong các hoạt động giá trị trong quá trình vận hành có thể làm giảm chi phí hay tạo ra khác biệt hóa, làm cơ sở cho các cuộc tấn công thành công nhằm vào các đối thủ dẫn đầu. Như đã trình bày trong Chương 3, Iowa Beef đi tiên phong trong việc giới thiệu một chuỗi giá trị mới trong quy trình đóng gói thịt bò. Cargill và ADM áp dụng những quy trình cải tiến trong ngành xay xát ngũ cốc. Tương tự, một quy trình sản xuất được sửa đổi, nâng cấp giúp nâng cao chất lượng sản phẩm đã góp phần quan trọng vào thành công của Ore-Ida trong ngành sản xuất khoai tây đông lạnh. Đôi khi, một công nghệ mới làm thay đổi toàn bộ quy trình vận hành, hoặc một công nghệ phụ được thay đổi cũng làm quy trình công nghệ cũ được cải thiện và "hồi sinh" trở lại (xem Chương 5)

° *Tái định hình "xuôi dòng"* . Việc sử dụng những kênh phân phối mà người dẫn đầu bỏ quên, hoặc nhanh chóng tập trung vào những kênh mới xuất hiện cũng làm một phương pháp hữu hiệu để tấn công người dẫn đầu ngành. Sau đây là một số cải tiến "xuôi dòng" (downstream innovation).

- ĐI TIÊN PHONG TRONG MỘT KÊNH PHÂN PHỐI MỚI . Trong thập niên 1950, Timex đã mở các kênh phân phối sản phẩm đồng hồ tại các cửa hàng dược phẩm và những nhà bán sỉ, từ đó giành được vị trí dẫn đầu ngành bất chấp vị thế vững chãi trước đó của các nhà sản xuất như Bulova và các công ty đồng hồ Thụy Sĩ. Lý do là các nhà sản xuất truyền thống dẫn đầu ngành trước đó luôn trung thành với kênh phân phối duy nhất: các cửa hàng kim hoàn.

https://thuviensach.vn

- NHANH TAY CHIẾM TRƯỚC MỘT KÊNH PHÂN PHỐI MỚI XUẤT HIỆN . Hãng Richardson – Vicks mau chóng đi trước trong việc bán các sản phẩm dưỡng da chất lượng tại siêu thị, với dòng sản phẩm Oil of Olay. Lúc đó siêu thị là một kênh phân phối mới đối với loại sản phẩm này, do đó Richardson – Vicks giành được những lợi thế của người đi đầu, làm cơ sở cho việc duy trì vị thế dẫn đầu sau này.
- BÁN THẲNG, KHÔNG QUA TRUNG GIAN . YKK – nhà sản xuất khóa kéo, phecmơtuya Nhật Bản, rất thành công với dòng sản phẩm Talon do đã bán trực tiếp cho các công ty may mặc, bỏ qua trung gian là người bán sỉ.

Cuộc tấn công thành công nhằm vào đối thủ dẫn đầu ngành thông thường sẽ liên quan đến không chỉ một, mà là một số cải tiến, sáng tạo trong chuỗi giá trị. Cargill và ADM kết hợp sự thay đổi quy trình với thay đổi về dòng sản phẩm và marketing. Timex kết hợp kênh phân phối mới với công nghệ chế tạo có chi phí thấp, và một đợt quảng cáo chưa từng có tiền lệ trên TV. Như Chương 3 - 4 đã minh họa, lợi thế cạnh tranh bền vững thường xuất phát từ một số nguồn gốc, chứ không đơn giản là một nguồn riêng biệt.

Thay đổi về cấu trúc ngành thường tạo cơ hội cho việc tái định hình chuỗi giá trị. Cuộc tấn công của Timex (nhằm vào các nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ) đã khai thác giá trị xã hội của phương tiện TV và những kênh phân phối bán sỉ, cùng với những tiến bộ về công nghệ chế tạo. Cùng lúc đó, những tăng trưởng trong thu nhập và thay đổi về quan niệm của người mua đã biến sản phẩm đồng hồ đeo tay thành một sản phẩm được mua để sử dụng hàng ngày. Tuy nhiên, trong nhiều ngành, việc tái định hình lại dựa trên việc xem xét lại những gì

https://thuviensach.vn

đã làm được hơn là khai thác những thay đổi bên ngoài. Nói gì thì nói, tái định hình chuỗi giá trị vẫn là một hành vi sáng tạo, khó có thể đạt được một cách thường xuyên và có định trước. Phân tích ngành, phân tích chuỗi giá trị, phân tích công nghệ, viễn cảnh ngành, cũng nhiều khái niệm khác tình bày trong cuốn sách này sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện được những khả năng cho công việc đầy khó khăn này.

Tái định nghĩa (Redefinition)

Cách thức thứ hai để tấn công người dẫn đầu phụ thuộc vào việc tái định nghĩa phạm vi cạnh tranh. Mở rộng phạm vi có thể giúp đạt được sự liên kết và tích hợp trong khi thu hẹp phạm vi cho phép việc điều chỉnh chuỗi giá trị sao cho phù hợp với một mục tiêu cụ thể. Như tác giả đã trình bày kỹ trong các Chương 2, 7, 9 và 12, phạm vi của các hoạt động của một doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến lợi thế cạnh tranh. Người thách thức có thể thay đổi phạm vi cạnh tranh theo 4 phương cách – phản ánh 4 loại phạm vi khác nhau. Bốn cách tái định nghĩa này, tuy nhiên, không hề loại trừ lẫn nhau. Chúng là:

- *Tập trung trong một ngành* . Thu hẹp cơ sở của cạnh tranh trong một phân khúc cụ thể.
- *Tích hợp hay phân tách* . Mở rộng hoặc thu hẹp các hoạt động thực tiễn bên trong doanh nghiệp.
- *Tái định nghĩa về mặt địa lý* . Mở rộng cơ sở của cạnh tranh từ tầm khu vực ra tầm quốc gia và tầm thế giới, hoặc ngược lại.
- *Chiến lược theo chiều ngang* . Mở rộng cơ sở của cạnh tranh từ một ngành riêng lẻ sang các ngành khác có liên quan.

https://thuviensach.vn

TẬP TRUNG

Các chiến lược tập trung thành công để tấn công người dẫn đầu có các dạng thức như đã nói trong Chương 7:

° *Tập trung vào người mua* . Các hãng cung cấp dịch vụ nhà nghỉ dọc đường như La Quinta tập trung vào đối tượng khách hàng doanh nhân có thu nhập trung bình, từ đó tạo ra một chuỗi giá trị riêng (với chi phí hạ) để đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng này.

° *Tập trung vào sản phẩm* . Canon, Ricoh và Savin tập trung vào sản phẩm máy photocopy nhỏ gọn, đơn giản để tấn công đối thủ Xerox..

° *Tập trung vào kênh phân phối* . Hãng Stihl tập trung vào việc phục vụ khách hàng chỉ qua các nhân viên dịch vụ, từ đó cạnh tranh thành công với Homelite và McCulloch trong ngành sản xuất cưa máy.

Chiến lược tập trung có một lợi thế là: người dẫn đầu rất khó trả đũa chiến lược này nếu họ không điều chỉnh, thỏa hiệp chiến lược của chính họ. Chính điều này làm sự trả đũa trở nên chậm chạp, tạo thời gian quý báu cho người thách thức củng cố vị trí trong ngành. Hơn nữa, chiến lược tập trung khi tấn công người dẫn đầu ngành còn có thể là một bộ phận của chiến lược chuỗi (sequencing strategy) [2]. Trong chiến lược chuỗi, trước hết người thách thức tấn công người dẫn đầu qua việc tập trung, sau đó mở rộng phạm vi cạnh tranh theo thời gian để cạnh tranh trực diện và toàn diện hơn. Các nhà sản xuất Nhật Bản từng sử dụng kiểu chiến lược này trong các ngành sản xuất TV và xe máy. Trong mỗi trường hợp, họ khởi đầu bằng những sản phẩm ở vị trí thấp (low-end products) trong tập hợp sản phẩm, sau đó từ từ mở

https://thuviensach.vn

rộng phạm vi cạnh tranh. Tập đoàn Nike cũng dùng phương pháp này để cạnh tranh với Adidas trong sản phẩm giày, bắt đầu với việc tập trung vào các sản phẩm cao cấp, sau đó tận dụng danh tiếng có được để tiến xuống các sản phẩm ở cấp thấp hơn. Như Chương 7 đã trình bày, các chiến lược chuỗi phụ thuộc vào sự tồn tại của mối quan hệ tạo điều kiện cho một doanh nghiệp ở phân khúc này có thể tìm kiếm được lợi thế cạnh tranh ở các phân khúc khác. Chiến lược chuỗi còn có một lợi thế nữa, đó là nó không "khiêu khích" đối thủ đầu ngành trả đũa và phản ứng một cách mau lẹ trong quá trình thực hiện.

TÍCH HỢP HAY PHÂN TÁCH

Người thách thức có thể áp dụng tích hợp hay phân tách như là một vũ khí tấn công đối thủ dẫn đầu ngành. Tích hợp "tiến" hay "lùi" đôi khi có thể làm giảm chi phí và gia tăng khác biệt hóa [3]. Ví dụ, trong ngành rượu vang, sự tích hợp của Gallo trong việc sản xuất chai đóng vai trò quan trọng trong lợi thế chi phí của họ. Công ty Migros –nhà bán lẻ thực phẩm hàng đầu tại Thụy Sĩ – thành công chủ yếu do sự tích hợp "lùi" vào các sản phẩm và đóng gói. Các hoàn cảnh thay đổi cũng khiến sự phân tách trở thành một phương tiện đạt được lợi thế cạnh tranh trước đối thủ đầu ngành đang cho phương pháp tích hợp.

TÁI ĐỊNH NGHĨA VỀ ĐỊA LÝ

Nếu đối thủ dẫn đầu ngành chỉ hoạt động tại một hoặc một vài quốc gia, người thách thức có thể tấn công thành công với một chiến lược mang tính khu vực hay toàn cầu [4]. Khi đó, người thách thức giành được lợi thế cạnh tranh về chi phí, khác biệt hóa thông qua mối quan hệ tương hỗ về địa lý, có được qua việc mở rộng biên giới địa lý của các thị trường. Một chiến lược toàn cầu, trong đó tích hợp và kết nối

https://thuviensach.vn

các hoạt động giá trị tại nhiều quốc gia khác nhau, sẽ tạo điều kiện cho việc tăng quy mô sản xuất, phát triển sản phẩm, phục vụ khách hàng toàn cầu tốt hơn, và một số lợi thế khác. Quá trình toàn cầu hóa đã trở thành một phần quan trọng trong các chiến lược thành công của những người thách thức, cụ thể trong các ngành như sản xuất ô tô (Toyota và Nissan tấn công General Motors), xe máy, xe tải nâng, TV, thiết bị y tế .v.v…

Nếu một ngành mang tính chất đa quốc gia, thì những khác biệt giữa các quốc gia có thể hàm ý rằng một chiến lược toàn cầu sẽ phản tác dụng. Khi đó, một công ty dẫn đầu với một chiến lược toàn cầu sẽ có thể bị tấn công bởi một người thách thức điều chỉnh chiến lược theo cơ sở tính đến sự khác biệt giữa các quốc gia. Tập đoàn Castrol từng thành công với phương pháp này trong ngành sản xuất xăng dầu cho ô tô. Thậm chí ngay trong những ngành mang tính toàn cầu cao cũng tồn tại những phân khúc mà ở đó chiến lược quốc gia (country–centered strategy) là một chiến lược bền vững (còn những phân khúc khác vẫn đòi hỏi những chiến lược toàn cầu!). Trong cả hai trường hợp, phi toàn cầu hóa (de-globalization) vẫn là phương cách hữu hiệu để tấn công mạnh mẽ vào đối thủ đầu ngành.

Trong nhiều ngành, các doanh nghiệp tập trung vào một thị phần, một khu vực tại một quốc gia để cạnh tranh thành công với các đối thủ quốc gia hay quốc tế. Tuy nhiên, khi các đối thủ cạnh tranh mang tính chất địa phương, lợi thế cạnh tranh có thể được xây dựng từ việc áp dụng một chiến lược quốc gia. Tờ báo USA Today của Gannett đang nỗ lực theo đuổi chiến lược này trong ngành báo chí.

https://thuviensach.vn

CHIẾN LƯỢC THEO CHIỀU NGANG

Người thách thức có thể tận dụng mối liên hệ qua lại giữa các đơn vị kinh doanh như là một cách thức mở rộng phạm vi cạnh tranh. Như đã trình bày trong Chương 9 - 10, những mối liên hệ qua lại nói trên có thể đem lại lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp hoạt động trong nhiều ngành khác nhau. Người thách thức sử dụng chiến lược theo chiều ngang (hoạt động trong một số ngành khác nhau) có thể thành công khi tấn công đối thủ dẫn đầu nếu đối thủ này hoạt động trong những ngành khác hoặc ít ngành hơn. Ví dụ trường hợp của IBM trong ngành sản xuất máy tính cá nhân. Công ty này đã tận dụng những mối liên hệ qua lại giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau của nó để qua mặt những đối thủ từng dẫn đầu ngành như Apple và Tandy. Những mối quan hệ này cũng được sử dụng như là cái thay thế cho thị phần trong một ngành cụ thể, từ đó trung hòa, hạn chế lợi thế cạnh tranh của đối thủ dẫn đầu.

Chương 12 đã bàn về một dạng cụ thể của mối liên hệ qua lại giữa các đơn vị kinh doanh, đó là sản phẩm bổ sung (complementing product), việc bán sản phẩm theo gói (bundling) có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh ở một số ngành, ngược lại, việc bán sản phẩm theo kiểu riêng lẻ (unbundling) lại tạo ra lợi thế trong một số ngành khác. Sản phẩm dịch vụ CMA của Merrill Lynch – một sản phẩm bán theo gói, kết hợp một số dịch vụ tài chính riêng lẻ trước đó - đã giúp tập đoàn này chiếm được lợi thế so với những hãng đối thủ cung cấp dịch vụ tài chính khác.

CÁC HÌNH THỨC KHÁC NHAU CỦA TÁI ĐỊNH NGHĨA

https://thuviensach.vn

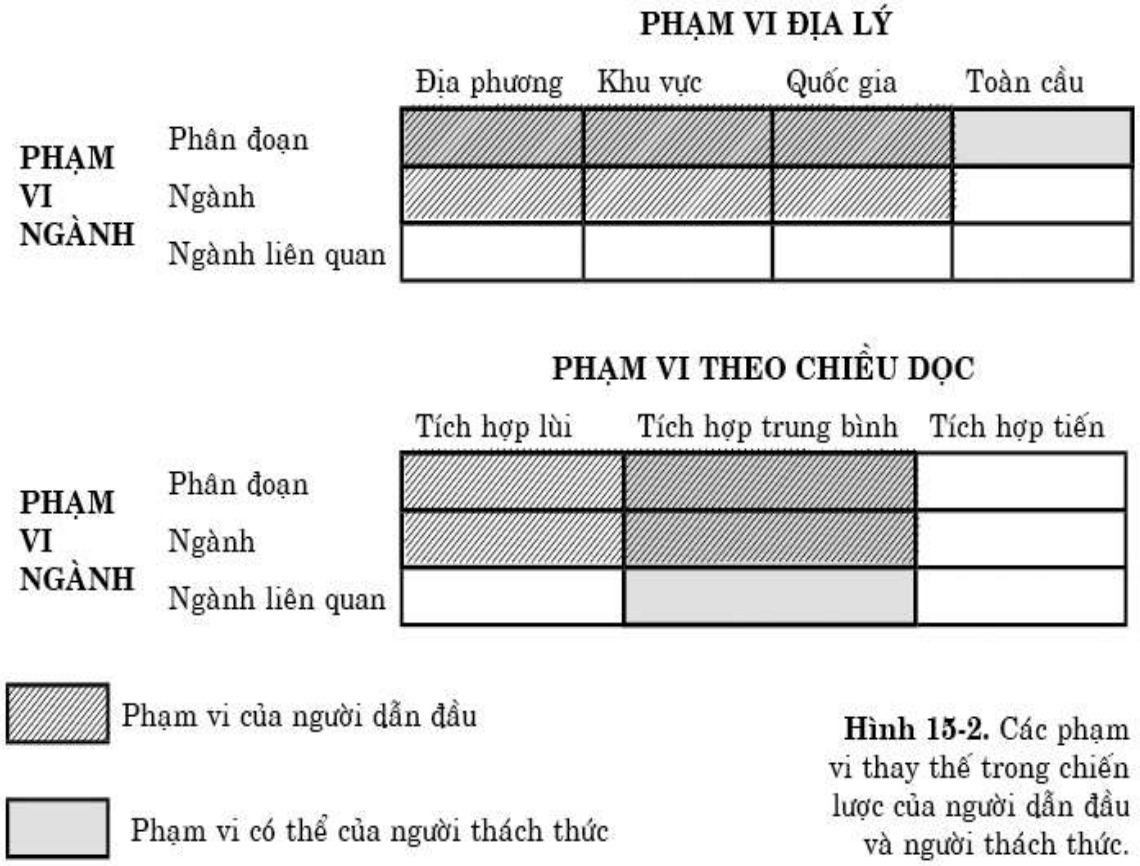
Bốn hình thức khác nhau của tái định nghĩa (redefinition) không hề loại trừ lẫn nhau. Người thách thức có thể toàn cầu hóa chiến lược mà vẫn theo đuổi các mối quan hệ qua lại, như Matsushita đã làm trong ngành điện tử tiêu dùng. Tập đoàn này đã áp dụng việc chế tạo theo cách chia sẻ (shared manufacturing) các kênh phân phối và những hoạt động giá trị khác trải rộng trên hàng loạt sản phẩm điện tử tiêu dùng của họ. Đồng thời Matsushita liên kết và tích hợp chiến lược của họ trên phạm vi toàn cầu. Chiến lược đó vượt lên trên bất kỳ đối thủ cạnh tranh cụ thể nào đối với một sản phẩm hay tại một thị trường nào đó.

Người thách thức cũng có thể kết hợp phạm vi hẹp về một mặt nào đó với phạm vi rộng ở một mặt khác. Có thể tấn công đối thủ dẫn đầu bằng việc tập trung vào một phân đoạn thị trường (phạm vi bên trong ngành) cùng lúc với việc cạnh tranh toàn cầu (phạm vi địa lý). Một doanh nghiệp cũng có thể tập trung vào một ngành đồng thời khai thác những mối quan hệ qua lại với những ngành liên quan – đây cũng là một ví dụ về sự kết hợp các phạm vị rộng và hẹp. Tái định nghĩa phạm vi cạnh tranh theo nhiều cách khác nhau trong cùng một lúc đã chứng tỏ được đó là một nguồn đáng kể của lợi thế cạnh tranh, do sự tích lũy lợi thế cạnh tranh có được từ mỗi cuộc tái định nghĩa riêng lẻ.

Sơ đồ trong Hình 15-2 minh họa một số chiều kích (dimension) của phạm vi, đề ra cách thức mà người thách thức có thể đánh giá từng chiều kích, coi đó có thể là phương tiện tấn công người dẫn đầu hay không. Phạm vi của đối thủ dẫn đầu được chia thành nhiều phần nhỏ, sau đó các phương án tái định nghĩa khác nhau (dựa trên việc mở rộng, hoặc thu hẹp phạm vi, hoặc cả hai) sẽ được đánh giá xem chúng có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho người thách thức hay không. Hình

https://thuviensach.vn

vẽ phía trên thể hiện tình hình trong ngành sản xuất xe hơi năm 1970. General Motors (GM) tham gia cạnh tranh với một chiến lược mở rộng, bao trùm nhiều mẫu xe khác nhau. Tuy cạnh tranh cả trên thị trường trong và ngoài nước Mỹ, nói chung chiến lược của GM vẫn tập trung vào thị trường trong nước, sự liên kết với thị trường toàn cầu là không cao. Trên cơ sở phân tích đánh giá đó, Toyota và Nissan chọn cách tập trung vào dòng xe hơi loại nhỏ, đồng thời áp dụng một chiến lược toàn cầu. Kết quả là hai đối thủ này sau đó đã có được lợi thế cạnh tranh đáng kể so với GM.



Hình 15-2. Các phạm vi thay thế trong chiến lược của người dẫn đầu và người thách thức.

Hình 15-3 mình họa khuôn mẫu cạnh tranh trong ngành báo chí tại Mỹ. Chiến lược truyền thống trong ngành này là phục vụ một thị phần cụ thể, với nhiều loại tin tức khác nhau, thậm chí kết hợp cả với một số tờ báo nhỏ tại địa phương thành một chuỗi liên kết. Tuy nhiên, tờ

https://thuviensach.vn

Wall Street Journal (và ở một mức độ thấp hơn là New York Times) lại chọn một chiến lược ở tầm quốc gia, nhắm vào một phân đoạn thị trường – một nhóm độc giả cụ thể. Gần đây, Wall Street Journal còn bắt đầu theo đuổi một chiến lược toàn cầu với các ấn phẩm tại châu Âu và châu Á. Cùng thời gian này, tờ USA Today lại nỗ lực hướng tới việc bán ấn phẩm của mình trên toàn quốc như là một nhật báo cho mọi người, từ đó thu hút những công ty và khách hàng quảng cáo muốn quảng cáo ở mức toàn quốc. Chiến lược của cả USA Today và Wall Street Journal trở thành hiện thực là do các phương tiện thông tin hiện đại, công nghệ in và sắp chữ trên máy vi tính tiên tiến. Có thể thấy trong ngành báo chí, tái định nghĩa phạm vi cạnh tranh đã trở thành một cách hiệu quả để đạt được vị thế cạnh tranh.

Các ví dụ đã trình bày cho thấy tái định nghĩa và tái định hình thường đi đôi với nhau. Chẳng hạn, Wall Street Journal khó có thể thành công nếu họ không điều chỉnh chuỗi giá trị của họ cho phù hợp với chiến lược ở tầm quốc gia và sau đó là tầm toàn cầu. Nói chung, doanh nghiệp nên coi tái định nghĩa và tái định hình như là những phương pháp bổ trợ nhau trong việc tấn công đối thủ dẫn đầu.

		NHỮNG NGƯỜI MUA					
		CÓ SỰ AM HIỂU		KHÔNG CÓ SỰ AM HIỂU			
		Tập đoàn của tư nhân	Tập đoàn thuộc sở hữu nhà nước tại các nước phát triển	Những công ty độc lập cỡ lớn	Những công ty độc lập cỡ lớn	Những công ty độc lập cỡ nhỏ	Tập đoàn của nhà nước tại các nước đang phát triển
LOẠI SẢN PHẨM	Cao cấp/ khoan sâu						
	Tiêu chuẩn/ khoan sâu						
	Tiêu chuẩn/ khoan cạn						

Hình 7-5. Ma trận phân khúc ngành có tính minh họa cho lĩnh vực thiết bị dầu khí

Chi tiêu thuần túy (Pure spending)

https://thuviensach.vn

Cách thức sau cùng, liều lĩnh và rủi ro nhất, để tấn công đối thủ dẫn đầu là việc chi tiêu thuần túy, không tái định nghĩa hay tái định hình gì cả. Chi tiêu thuần túy bao gồm việc đầu tư để có thị phần, tăng doanh số, tìm kiếm sự nhận diện thương hiệu, thông qua việc hạ giá sản phẩm, quảng cáo .v.v… Khi đầu tư đủ lớn, người thách thức kỳ vọng có được thị phần, doanh số và danh tiếng đủ để có ưu thế về chi phí hay khác biệt hóa. Trong phương pháp này, người thách thức không làm gì tốt hơn hay khác biệt hơn so với người dẫn đầu, chỉ đơn giản là họ lấn lướt đối thủ bằng những nguồn lực dồi dào và sự sẵn sàng đầu tư lớn mà thôi.

Phương thức tấn công này thường tốn kém và cũng dễ thất bại. Nhìn chung, những đối thủ dẫn đầu thị trường luôn có đủ tiềm lực tài chính để chống trả hữu hiệu một chiến lược tấn công kiểu "lấy thịt đè người" như trên, ngoài ra cần nhớ là họ vẫn đang nắm lợi thế về chi phí hay khác biệt hóa. Các đối thủ dẫn đầu cũng là những người có tính cam kết cao trong cạnh tranh, sẵn sàng chấp nhận chi tiêu mạnh để duy trì vị thế của mình. Một ví dụ điển hình cho rủi ro khi áp dụng chiến lược chi tiêu thuần túy này là những nỗ lực đa dạng hóa sản phẩm của các công ty xăng dầu khi họ tiến vào thị trường sản xuất phân bón và hóa chất. Bất chấp nguồn lực tài chính khổng lồ, việc thiếu lợi thế cạnh tranh có được do tái định nghĩa hay tái định hình đã khiến cho các công ty này đa số là thất bại hoặc đạt kết quả không như mong đợi.

Khả năng thành công của chiến lược này phụ thuộc vào việc người thách thức có được sự tiếp cận tốt hơn đối với các nguồn lực tài chính, hoặc việc đối thủ dẫn

https://thuviensach.vn

đầu không sẵn sàng đầu tư vào ngành này. Một số đối thủ dẫn đầu tuy có tiềm lực tài chính mạnh song vẫn có thể chịu sức ép phải có lợi nhuận cao, có những ưu tiên khác trong đầu tư, hoặc có thái độ quá tự mãn khi cạnh tranh – tất cả đều là những rào cản ngăn họ sẵn lòng đầu tư thêm. Chiến lược chi tiêu thuần túy tỏ ra thành công nhất trong những ngành kinh doanh mà ở đó đối thủ dẫn đầu có quy mô nhỏ và khiêm tốn. Khi đó, những đối thủ này sẽ không đủ sức để trả đũa mạnh mẽ người thách thức, ngay cả khi họ đang có lợi thế cạnh tranh.

Tự thân chiến lược chi tiêu thuần túy là một phương pháp ít được ưa chuộng nhất khi tấn công đối thủ dẫn đầu. Tuy nhiên, việc sẵn lòng và dám đầu tư mạnh tay có thể được xem là một yếu tố bổ trợ hữu hiệu cho các chiến lược dựa trên tái định nghĩa và tái định hình. Chẳng hạn, trong ngành sản xuất can, hãng Crown Cork đã đầu tư rất lớn trong khi American và Continental chỉ lo thu lợi. Điều này đẩy nhanh quá trình Crown có được lợi thế cạnh tranh với việc có những phụ tùng hiện đại hơn.

https://thuviensach.vn

Lập liên minh để tấn công đối thủ dẫn đầu

Người thách thức có thể cần phải lập ra một liên minh để tập hợp đủ nguồn lực công nghệ, khả năng tiếp cận thị trường… nhằm tấn công đối thủ dẫn đầu một cách hiệu quả nhất. Liên minh (alliance) có thể là một công cụ để đạt được tái định nghĩa, tái định hình hay chi tiêu thuần túy, dù tự thân nó chưa hề là đảm bảo chắc chắn cho thành công của cuộc tấn công. Có hai dạng liên minh chủ yếu sau:

- *Mua lại (acquisition):* Một doanh nghiệp mua lại một doanh nghiệp khác, hoặc bị mua lại.
- *Liên hiệp (Coalitions):* Các doanh nghiệp liên hiệp với nhau mà không có sự sát nhập, chẳng hạn qua các hình thức như cấp giấy phép, liên doanh, thỏa thuận về cung cấp v.v… [5]

Việc mua lại giúp mở rộng phạm vi cạnh tranh qua việc có được những vị thế mới trong những phân đoạn thị trường hay khu vực địa lý mới, ngoài ra cũng có thể gia tăng khả năng tích hợp – liên hết với những ngành kinh doanh liên quan. Tập đoàn IVECO sau khi sáp

https://thuviensach.vn

nhập một loạt nhà sản xuất xe tải tại châu Âu đã trở thành một đối thủ cạnh tranh tầm cỡ. Mua lại cũng có thể đóng vai trò quan trọng trong các chiến lược chi tiêu thuần túy hay tái định hình. Cụ thể, việc mua lại khiến hai tổ chức/doanh nghiệp kết hợp các nguồn lực và kỹ năng lại, tạo điều kiện thực hiện tái định hình và chi tiêu thuần túy.

Tương tự, liên hiệp cũng giúp nối kết các nguồn lực và kỹ năng của nhiều doanh nghiệp khác nhau, tạo điều kiện cho việc thực thi các chiến lược tái định hình, tái định nghĩa hay chi tiêu thuần túy. Các nhà sản xuất TV tại Nhật đã cấp giấy phép cho công nghệ sản xuất TV màu của RCA, tạo ra một khởi đầu quan trọng cho các cải tiến và cách tân đối với sản phẩm và quy trình của chính họ. Tương tự, liên minh Airbus Industries đã tạo ra một đối thủ cạnh tranh tầm cỡ thế giới từ một nhóm các doanh nghiệp ở một số quốc gia đang cạnh tranh lẫn nhau. Người ta cũng theo đuổi chính sách liên minh trong cùng một nỗ lực mở rộng quy mô của những hoạt động của chính doanh nghiệp họ. Ví dụ, trong ngành sản xuất van, WKM chỉ bán sản phẩm tại Mỹ, còn ở các thị trường khác trên thế giới thì họ chọn phương án

https://thuviensach.vn

liên minh bằng cách cấp giấy phép (licensing) cho các hãng khác.

Trong quá trình tấn công đối thủ dẫn đầu, liên minh có thể đóng một vai trò tinh tế hơn nữa. Đôi khi những kẻ thách thức có thể lập liên minh với chính đối thủ dẫn đầu, làm cơ sở cho những cuộc tấn công sau này (xem Chương 5). Ngoài ra, việc chuyển giao hay cấp giấy phép công nghệ từ người dẫn đầu, việc lập liên doanh về marketing hay chế tạo… cũng có thể giúp người thách thức học hỏi được những kinh nghiệm và điểm mạnh từ người dẫn đầu. Bài học từ rất nhiều doanh nghiệp Nhật là một ví dụ: họ nhận công nghệ từ các đối thủ dẫn đầu ở nước ngoài thông qua việc cấp giấy phép, sau đó họ phát triển chính những công nghệ này và có được lợi thế cạnh tranh.

Tất nhiên, việc mua lại và lập liên minh cũng tồn tại những vấn đề của chúng. Khó thực hiện tích hợp/liên kết trong một cuộc mua lại và trong các liên minh thì sự hợp tác không phải lúc nào cũng suôn sẻ. Ví dụ trong ngành sản xuất máy photocopy, Canon đã hưởng lợi từ những vấn đề về phối hợp, cộng tác mà Xerox gặp phải

https://thuviensach.vn

trong liên doanh giữa Xerox và Rank Xerox, và qua đó là Fuji Xerox. Có thể nói phong cách hợp tác và liên kết mang tầm toàn cầu của Canon đã tạo ra một phần lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp này.

Những trở ngại cho việc trả đũa của đối thủ dẫn đầu

Người thách thức thành công cần khám phá ra, hay tạo ra những trở ngại cho quá trình trả đũa của đối thủ dẫn đầu. Những trở ngại này sẽ làm suy yếu những lợi thế tự nhiên của người dẫn đầu, đồng thời làm giảm chi phí của cuộc tấn công từ phía người thách thức. Sau đây là một số yếu tố có thể cản trở quá trình trả đũa từ phía người dẫn đầu [6].

Những động cơ hỗn hợp (mixed motives) : Nếu chiến lược của người thách thức tạo ra những động cơ hỗn hợp cho người dẫn đầu, điều này có thể gây trở ngại cho việc trả đũa của người dẫn đầu. Những động cơ hỗn hợp ở đây hàm ý rằng người dẫn đầu phải hy sinh một phần (thỏa hiệp) chiến lược hiện tại của mình để có

https://thuviensach.vn

thể đáp trả lại sự tấn công từ người thách thức. Ví dụ, nếu đối thủ dẫn đầu có danh tiếng và lợi thế về mặt chất lượng dịch vụ, mà chiến lược tấn công của người thách thức lại hạ thấp vai trò của dịch vụ, thì việc trả đũa người thách thức có thể ảnh hưởng xấu đến uy tín (về chất lượng dịch vụ) của người dẫn đầu. Trong trường hợp này người dẫn đầu có thể chấp nhận mất thị phần để bảo toàn uy tín về chất lượng dịch vụ của họ. Một ví dụ khác: Khi BIC Corporation tung ra loại bút giá rẻ, dùng một lần rồi bỏ, họ tạo ra những động cơ hỗn hợp cho bộ phận Papermate của hãng Gillette. Papermate từ lâu đã cố xây dựng hình ảnh thương hiệu sản phẩm với chất lượng cao. Trả đũa sự tấn công từ BIC sẽ làm hỏng hình ảnh này, và cuối cùng Papermate đành phải giới thiệu một sản phẩm hoàn toàn mới (Write Brothers) để cạnh tranh với sản phẩm bút giá rẻ nói trên từ BIC.

Các liên hệ qua lại giữa người dẫn đầu và những đơn vị kinh doanh khác trong công ty mẹ của họ cũng có thể gây ra những động cơ hỗn hợp, với những liên hệ này có thể gây ra chi phí của sự không linh hoạt - inflexibility (xem Chương 9). Những mối liên hệ, quan hệ chồng chéo nói trên có thể khiến đối thủ dẫn đầu

https://thuviensach.vn

không thể trả đũa người thách thức mà không gây tác động xấu đến những đơn vị kinh doanh khác trong cùng một tập đoàn. Ngoài ra, các động cơ hỗn hợp còn xuất hiện khi đối thủ dẫn đầu theo đuổi một chiến lược "trọn gói" (bundled strategy) như mô tả ở Chương 12. Khi đó người dẫn đầu có thể chấp nhận để người thách thức chiếm một thị phần khiêm tốn của họ, hơn là phải từ bỏ chiến lược trọn gói (điều này dẫn đến xu hướng từ bỏ việc cung cấp hàng hóa, dịch vụ trọn gói trong ngành đó luôn!).

Chi phí trả đũa của người dẫn đầu cao : Người dẫn đầu có thể dè dặt khi trả đũa nếu như chiến lược tấn công của kẻ thách thức khiến cho chi phí trả đũa tăng cao. Nếu có thị phần lớn, họ sẽ khó có thể thực hiện những phương án trả đũa tốn kém như giảm giá hàng loạt, tăng thời gian bảo hành v.v… Chi phí trả đũa cũng sẽ tăng cao nếu người dẫn đầu chỉ có những thiết bị, hợp đồng lao động không phù hợp hoặc lỗi thời. Xin xem thêm Chương 14, tác giả đã trình bày về cách đánh giá chi phí của chiến lược phòng thủ.

https://thuviensach.vn

Các ưu tiên tài chính khác nhau : Đối thủ dẫn đầu có những ưu tiên về mặt tài chính khác biệt có thể sẽ không trả đũa/đáp trả cuộc tấn công từ người thách thức. Ví dụ, một đối thủ dẫn đầu quan tâm nhiều đến lợi nhuận ngắn hạn sẽ chấp nhận mất thị phần cho một đối thủ thách thức nếu đối thủ này không quan tâm nhiều đến lợi nhuận ngắn hạn. Tương tự, một đối thủ dẫn đầu quan tâm chủ yếu đến dòng tiền quay nhanh sẽ chọn phương án không trả đũa nếu việc ngày đòi hỏi nguồn vốn tái đầu tư lớn. Một ví dụ điển hình về các ưu tiên tài chính khác biệt tạo điều kiện cho các cuộc tấn công là trường hợp của công ty Tampax. Công ty này luôn bị ám ảnh bởi việc duy trì lợi nhuận cao cho các sản phẩm vệ sinh dành cho phụ nữ, nên rất hạn chế phản ứng trước các cuộc tấn công. Những khác biệt trong các ưu tiên về tài chính cũng giải thích nguyên nhân thành công của rất nhiều đối thủ nước ngoài trước các đối thủ dẫn đầu thị trường tại Mỹ.

Hạn chế về danh mục đầu tư : Người dẫn đầu có thể không trả đũa nếu điều đó đòi hỏi họ phải hướng sang các ngành kinh doanh khác. Các công ty mẹ có thể hạn chế các nguồn lực của họ, hoặc đơn giản là ra các mệnh

https://thuviensach.vn

lệnh. Ví dụ một người dẫn đầu được công ty mẹ coi là "cỗ máy kiếm tiền" của tập đoàn sẽ khó có thể được chấp thuận cung cấp các nguồn lực để trả đũa một cuộc tấn công. Tương tự, nếu đối thủ dẫn đầu chủ động đa dạng hóa sản phẩm/dịch vụ, họ sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì thế mạnh ở ngành kinh doanh ban đầu của mình. Thành công của Crown Cork và Seal trước những đại gia American Can và Continental Can một phần là do hai công ty sau cố tập trung vào việc đa dạng hóa sản phẩm – cụ thể là những dạng bao bì, đóng gói khác ngoài sản phẩm chai lọ.

Sức ép từ quy định, luật lệ : Nếu người dẫn đầu cho rằng họ phải chịu sức ép từ những quy định, luật lệ của những cơ quan quản lý, họ sẽ không trả đũa. Các sức ép có thể do luật chống độc quyền, các tiêu chuẩn về an toàn, ô nhiễm, cùng những luật lệ và quy định khác. Một số nhà quan sát tin rằng chính sức ép từ Washington liên quan đến hệ thống nhượng quyền việc đóng chai đã khiến Coca-Cola không thể trả đũa Pepsi; hay việc ATT quá lo ngại về luật lệ, quy định đã ngăn cản họ trả đũa những đối thủ thách thức mới đây.

https://thuviensach.vn

Những điểm mù (blind spots) : Người dẫn đầu cũng có thể đưa ra những giả định sai lầm – những điểm mù – khi phân tích các điều kiện của ngành. Nếu họ nhận thức sai về nhu cầu của người mua, hoặc về những thay đổi trong ngành, người thách thức có thể có được lợi thế nếu có những hành động chính xác và sớm hơn đối thủ dẫn đầu. Hơn nữa, nói chung người dẫn đầu thường có xu hướng coi những hành động của người thách thức là vô hại, không gây ra nguy cơ gì nghiêm trọng cho tới khi… người thách thức đã giành được một thị phần tương đối và trở nên mạnh mẽ.

"Điểm mù" nói trên là yếu tố quan trọng cho thành công của nhiều người thách thức. Harley Davidson không hiểu được tầm quan trọng và tiềm năng của sản phẩm xe máy cỡ nhỏ và đã để Honda thiết lập được thị trường của họ. Tương tự, Xerox cũng không nhận ra tầm quan trọng của máy photocopy cỡ nhỏ, còn Zenith thì cứ bám víu mãi với sản phẩm TV sản xuất thủ công bất chấp những tiến bộ trong công nghệ thiết kế và sản xuất TV tự động. Tóm lại, việc phân tích kỹ lưỡng những giả định của đối thủ cạnh tranh có thể cho chúng ta biết những "điểm mù" của họ.

https://thuviensach.vn

Đặt giá sai : Người dẫn đầu đặt giá theo chi phí trung bình, hơn là dựa trên chi phí giao một sản phẩm cụ thể cho một khách hàng cụ thể. Nếu người thách thức nhắm đến những sản phẩm đang được đặt giá quá cao bằng cách đưa ra mức giá thấp hơn, người dẫn đầu sẽ khó nhận ra chi phí thực của họ, và không chịu giảm mức lợi nhuận xuống. Kết cục là họ buộc phải rút lui khỏi từng phân đoạn thị trường một cho đến khi thất bại hoàn toàn.

Truyền thống "quân tử" trong cạnh tranh trong ngành : Một số ngành kinh doanh có truyền thống rất "quân tử" trong cạnh tranh. Khi đó người dẫn đầu sẽ trả đũa một cách chậm chạp, vì họ sợ làm ảnh hưởng tới quan hệ với các đối thủ khác. Ví dụ, Coca – Cola từ lâu đã có tiếng là một "đại gia" trong ngành sản xuất nước giải khát, tại đó các đối thủ đều tuân theo những quy tắc cạnh tranh định sẵn. Do đó, Coca – Cola đã không trả đũa mạnh mẽ sự thách thức từ Pepsi, và điều này chỉ mới thay đổi gần đây mà thôi.

https://thuviensach.vn

Như trên đã trình bày, những trở ngại cho sự trả đũa từ phía đối thủ dẫn đầu có nguồn gốc từ rất nhiều nguyên nhân sâu xa khác nhau, bao gồm cả những yếu tố hữu hình (những động cơ mâu thuẫn, những ưu tiên khi phân bổ nguồn lực) và những lỗi sai về nhận thức của người dẫn đầu (điểm mù, định giá sai). Cơ may thành công của kẻ thách thức là lớn nhất khi những trở ngại hữu hình đối với sự trả đũa tồn tại thật sự. Nhiều trở ngại tồn tại cùng một lúc sẽ làm gia tăng khó khăn cho đối thủ dẫn đầu. Ví dụ, khi cạnh tranh với Timex, các hãng đồng hồ Thụy Sĩ đã có một "điểm mù" vì họ đánh giá sai lầm khả năng bán hàng của sản phẩm đồng hồ sử dụng hàng ngày, dùng một lần của Timex. Đồng thời họ còn gặp trở ngại về chi phí trả đũa cao để cạnh tranh với quá trình sản xuất tự động của Timex, và cả những động cơ hỗn hợp nếu cạnh tranh với Timex về hệ thống phân phối ở các hiệu thuốc.

Các chiến lược tái định nghĩa và tái định hình thường khai thác những trở ngại đối với sự trả đũa của đối thủ dẫn đầu. Các chiến lược này tạo ra những động cơ hỗn hợp, chi phí trả đũa cao, hoặc bản thân chúng cũng bị đối thủ dẫn đầu cảm nhận và đánh giá sai lầm. So với

https://thuviensach.vn

hai chiến lược này, chiến lược chi tiêu thuần túy ít liên quan đến những trở ngại cho việc trả đũa hơn. Chiến lược chi tiêu thuần túy thành công tối đa khi đối thủ dẫn đầu có những ưu tiên khác biệt về tài chính (so với người thách thức) và không sẵn sàng đáp trả lại mức đầu tư của người thách thức.

Các dấu hiệu cho thấy điểm yếu của người dẫn đầu

Những trình bày vừa qua cho thấy một loạt dấu hiệu thể hiện rằng người dẫn đầu là "có thể tổn thương", hay "có thể bị tấn công". Các dấu hiệu này nói chung được chia thành hai nhóm – những dấu hiệu ngành (industry signal) và những dấu hiệu dựa trên đặc điểm của người dẫn đầu (leader signals).

<-> Dấu hiệu ngành

Những thay đổi trong cấu trúc ngành đưa ra những dấu hiệu rõ ràng nhất về việc người dẫn đầu có thể bị tấn công. Những thay đổi cấu trúc xuất phát từ bên

https://thuviensach.vn

ngoài một ngành nào đó sẽ là những dấu hiệu “mạnh” hơn, bởi đa số những đối thủ dẫn đầu (vốn “chìm sâu” trong ngành trong một thời gian dài) thường diễn giải và phân tích chúng một cách sai lầm.

Sau đây là một số dấu hiệu ngành nói trên:

Những thay đổi không liên tục về công nghệ : Điều này làm tăng khả năng của việc lợi thế cạnh tranh của người dẫn đầu bị vượt qua, như đã trình bày trong Chương 5. Ví dụ, trong ngành sản xuất vỏ xe, sản phẩm vỏ xe mới tạo ra sự không liên tục (gián đoạn) trong thay đổi công nghệ, khiến Michelin có thể thách thức thành công các đối thủ Goodyear và Firestone. Trong ngành sản xuất máy đánh chữ, các sản phẩm điện tử khiến sản phẩm Underwood của SCM bị đe dọa. Cần lưu ý rằng, đối với các thay đổi công nghệ mang tính chất liên tục, thì chính đối thủ dẫn đầu lại có thể thích ứng tốt hơn người thách thức, bởi họ có ưu thế về quy mô hoặc quá trình học hỏi kinh nghiệm.

Những thay đổi nơi người mua : Dù với bất cứ lý do gì, thì mọi thay đổi trong chuỗi giá trị của người mua cũng hàm ý các cơ hội cho khác biệt hóa, kênh phân

https://thuviensach.vn

phối, v.v… Ví dụ, việc có nhiều phụ nữ đi làm hơn sẽ tạo cơ hội cho việc tấn công những đối thủ dẫn đầu trong các ngành sản xuất các sản phẩm gia dụng hay đồ dùng cho phụ nữ. Các phân đoạn khách hàng mới cũng là một dấu hiệu cơ hội bởi các đối thủ dẫn đầu chưa đủ chuẩn bị để phục vụ những phân đoạn đó.

Thay đổi tại các kênh phân phối : Sự xuất hiện các kênh phân phối mới tạo ra một cơ hội tiềm năng để tấn công người dẫn đầu, vốn đang "thống trị" các kênh phân phối hiện hữu. Một ví dụ là việc hàng loạt người tiêu dùng chuyển sang mua sắm tại siêu thị đã tạo cơ hội tấn công rất nhiều đối thủ đang dẫn đầu thị trường.

Thay đổi chi phí đầu vào hoặc chất lượng : Là cơ hội cho những người thách thức có được lợi thế về chi phí bằng việc áp dụng quy trình sản xuất mới, chiếm giữ các nguồn nguyên vật liệu bên trong. Ví dụ, việc tăng chi phí về năng lượng (một chi phí đầu vào quan trọng) đã tạo cơ hội cho việc xác lập lại vị trí trong ngành luyện nhôm.

https://thuviensach.vn

Truyền thống "quân tử" của ngành : Như đã trình bày trong phần trước, một ngành có truyền thống ổn định từ lâu đời có thể hàm ý rằng người dẫn đầu đóng vai trò của một "đại gia", do đó sẽ chậm chạp trong việc trả đũa những người thách thức.

<-> Dấu hiệu dựa trên đặc điểm của người dẫn đầu (leader signals)

Sau đây là một số đặc điểm của người dẫn đầu có thể được xem là những dấu hiệu cho thấy họ có thể bị tấn công và hạ bệ:

Kẹt giữa dòng : Người dẫn đầu bị "kẹt giữa dòng" (không duy trì được sự dẫn đầu về chi phí hay khác biệt hóa) có thể trở thành mục tiêu cho một cuộc tấn công. Khi đó kẻ thách thức có thể dễ dàng đáp ứng được ba điều kiện đã được nêu ở đầu chương này.

Khách hàng không hài lòng : Điều này cho thấy người dẫn đầu đã lạm dụng sức mặc cả (bargaining power) của họ, hoặc có thái độ quá tự mãn do những

https://thuviensach.vn

thành công trong quá khứ. Khách hàng không bằng lòng là yếu tố cổ vũ và hỗ trợ cho người thách thức.

Người dẫn đầu đi tiên phong về công nghệ trong ngành : Trong trường hợp này, người dẫn đầu có xu hướng kém linh hoạt trong việc nắm bắt và áp dụng những công nghệ mới, do họ đã đầu tư nhiều vào công nghệ hiện tại. Công ty Ford đã gặp rắc rối từ chính vấn đề này trong những năm đầu của ngành công nghệ xe hơi.

Đạt lợi nhuận quá cao : Khi lợi nhuận của người dẫn đầu quá cao, vượt hơn cả chi phí của cuộc tấn công, họ sẽ không sẵn sàng giảm lợi nhuận để thực hiện trả đũa. Hơn nữa, lợi nhuận cao bất thường cũng thể hiện một dấu hiệu rằng người dẫn đầu có thể chấp nhận chia sẻ thị phần ở những khu vực kém lợi nhuận trong dây chuyền sản xuất, từ đó tạo cơ hội cho chiến lược tập trung của người thách thức.

Người dẫn đầu từng gặp vấn đề với các cơ quan quản lý (chẳng hạn về luật chống độc quyền) : Trong trường

https://thuviensach.vn

hợp này, người dẫn đầu sẽ tự cảm thấy bị hạn chế và dè dặt trong các hành động trả đũa.

Người dẫn đầu bị coi là một mắt xích yếu trong tập đoàn của công ty mẹ : Khi đó, người dẫn đầu có thể không nhận được nguồn lực về tài chính đầy đủ từ công ty mẹ để có thể cạnh tranh về công nghệ. Họ cũng không có được sự tự chủ cần thiết về mặt lợi nhuận để có thể trả đũa những đối thủ thách thức.

Tấn công người dẫn đầu và cấu trúc ngành

Cách kiểm tra sau cùng đối với quyết định tấn công đối thủ dẫn đầu là việc xem xét, đánh giá ảnh hưởng của cuộc tấn công lên cấu trúc của toàn ngành. Nếu điều này làm phá hủy cấu trúc ngành thì rõ ràng thực hiện tấn công không phải là khôn ngoan. Khi đó người thách thức phải tìm ra một cách cạnh tranh mới để thành công. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, cách thức mới này có thể làm giảm khả năng khác biệt hóa, giảm những rào cản thâm nhập ngành, hay gây ra

https://thuviensach.vn

những ảnh hưởng không tốt đến cấu trúc ngành như đã trình bày trong Chương 1. Rủi ro sẽ xảy ra khi người thách thức chiếm được thị phần song không giành được lợi thế rõ ràng so với người dẫn đầu, và như thế hai bên khá ngang bằng về vị thế cạnh tranh. Điều này sẽ tạo ra sự bất ổn trong ngành. "Cuộc chiến" do đó sẽ kéo dài và tốn kém cho cả hai bên, dẫn đến tình trạng không bên nào có được lợi thế cạnh tranh cả.

Cũng cần ghi nhớ đôi khi các đối thủ dẫn đầu là những "người tốt" thực sự, như trình bày trong Chương 6. Khi ấy, tấn công họ không cải thiện, mà lại làm tổn hại đến khả năng sinh lời của người thách thức. Trong trường hợp này người thách thức không nên tấn công mà cần chọn hướng phát triển ở một ngành kinh doanh khác.

---

[1] - *Yip (1982) phân tích cách doanh nghiệp tìm ra những "cánh cửa" để tiến vào một ngành, cho thấy những doanh nghiệp dẫn đầu có thể bị tổn thương và*

https://thuviensach.vn

tấn công như thế nào. Yip mô tả việc các cách tân trong phát triển công nghệ và marketing giúp cho các đối thủ mới vào ngành vượt qua các đối thủ cũ.

[2] - *Các chiến lược chuỗi trong khi gia nhập ngành được trình bày trong Chương 16,* Chiến lược Cạnh tranh . *Chiến lược tái định vị theo chuỗi cũng áp dụng những nguyên tắc tương tự*

[3] - *Xem Chiến lược Cạnh tranh, Chương 14.*

[4] - *Lợi thế cạnh tranh của chiến lược toàn cầu và những hoàn cảnh để chiến lược đó là phù hợp được trình bày trong Chiến lược Cạnh tranh (Chương 13) và trong Porter (1985).*

[5] - *Xem thêm chương nói về liên minh trong Porter (1985).*

[6] - *Việc nhận ra những trở ngại đòi hỏi phải có một phân tích về đối thủ dẫn đầu. Xem thêm Chiến lược*

https://thuviensach.vn

Cạnh tranh (Chương 3), trong đó trình bày khung mẫu phân tích nói trên, cùng với những khái niệm như "động cơ hỗn hợp" và "điểm mù" được áp dụng ở phần này.

https://thuviensach.vn

Thư mục

Abernathy, William J. & James M. Utterback. *"Các khuôn mẫu cách tân trong công nghiệp"*, tạp chí Technology Review, vol.80, No.7 (tháng 6-7/1978)

Abernathy, William J., Kim B.Clark & Alan M. Kantrow. *"Thời phục hưng trong công nghiệp" (Industrial Renaissance)* , New York: Basic Books, 1983

Adams, William J., Janet L. Yellen. *"Bán kèm và gánh nặng độc quyền"*, tạp chí Quarterly Journal of Economics, 8/1976, trang 475-498

American Express Company. *Báo cáo thường niên* năm 1982

Bass, Frank M. *"Khuôn mẫu tăng trưởng sản phẩm mới cho các sản phẩm hàng lâu bền"* , tạp chí Management Science, số 15 (tháng 01/1969), trang 215-227

Baumol, William J., John C. Panzar & Robert D. Willig (với sự đóng góp của Elizabeth E. Bailey, Dietrich Fisher, Herman C. Quirmbach). *"Thị trường có thể cạnh tranh và lý thuyết về cấu trúc ngành"* , New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982

Bloom, Paul N., Philip Kotler. *"Chiến lược cho các công ty có thị phần cao"*, tạp chí Harvard Business Review, số tháng 11-12/1975, trang 62-72

Bonoma, Thomas V. & Benson P. Shapiro. *"Phân đoạn thị trường công nghiệp"*, Lexington, Mass: Lexington Books, 1983

Boston Consulting Group. *"Quy tắc ba và bốn" (The rule of three and four)*, Perspectives, số 187 (1976)

Bower, Joseph L. *"Các công cụ kinh tế đơn giản phục vụ phân tích chiến lược"*, nghiên cứu tình huống của Harvard Business School, số 9-373-094

Buaron, Roberto. *"Chiến lược New Game"*, The McKinsey Quarterly (số mùa xuân 1981), trang 24-40

Buzzell, Robert D. *"Liệu có các cấu trúc tự nhiên của thị trường hay không?"*, Journal of Marketing, số mùa Đông 1981, trang 42-51

https://thuviensach.vn

Caves, Richard E., M. Fortunato & Pankaj Ghemawaat. *"Sự suy tàn của độc quyền 1905-1929"*, Tham luận số 830, Viện nghiên cứu kinh tế Harvard, Cambridge, Mass., 06/1981

Coase, Ronald H. *"Bản chất của doanh nghiệp"*, Economica, 11/1937, trang 386-405

Coase, Ronald H. *" Tổ chức công nghiệp: một đề xuất nghiên cứu "*, trong tác phẩm *"Các vấn đề chính sách và nghiên cứu trong tổ chức công nghiệp"* (V. R. Fuchs và các tác giả), New York: Ban nghiên cứu kinh tế quốc gia, 1972

Dixit, Avinash K. *"Vai trò của đầu tư trong việc ngăn chặn đối thủ mới gia nhập ngành"*, tạp chí Economic Journal, 03/1980, trang 95-106

Dixit, Avinash K., Victor Norman. *"Lý thuyết thương mại quốc tế: một phương pháp cân bằng chung"* , J. Nisbet, Cambridge, Anh: NXB Đại học Cambridge, 1980

Eccles, Robert G. *"Vấn đề chuyển đổi giá: một lý thuyết cho việc thực hành"*, Lexington, Mass.,: Lexington Books, 1985

Fisher, John C. & Robert H. Pry. *"Một hình mẫu thay thế đơn giản của thay đổi công nghệ"*, tạp chí Technological Forecasting and Social Change, số 2 (05/1971), trang 75-88

Forbis, John L., Nitin T. Mehta. *"Giá trị kinh tế cho khách hàng"*, tài liệu dành cho nhân viên của McKinsey and Company, 02/1979

Galbraith, Jay. *"Thiết kế các tổ chức phức tạp"*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973

"General Cinema Corporation". Harvard Business School Case Services 9-377-084, 1976

Ghemawat, Pankaj. *"Lập chiến lược dựa trên đường kinh nghiệm"*, Harvard Business Review, sắp xuất bản

Gluck, Frederick W. *"Chọn lựa chiến lược và phân bổ nguồn lực"*, The McKinsey Quarterly, số mùa Đông 1980, trang 22-23

Gupta, Anil K. & Vijayaraghavan Govindarajan. *"Chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh: các tiền lệ chiến lược và hàm ý về quản lý"*, bài nghiên

https://thuviensach.vn

cứu của Đại học Boston, 12/1983

Hamilton, Ronald H. *"Các viễn cảnh trong lập kế hoạch doanh nghiệp"*, Journal of Business Strategy, số 2 (Hè 1981), trang 82-87

Haspeslagh, Phillipe. *"Lập kế hoạch danh mục đầu tư: cách sử dụng và những hạn chế"*, tạp chí Harvard Business Review số 1 (tháng 01-02/1982), trang 58-73

Klein, Harold E., & Robert E. Linneman. *"Việc sử dụng viễn cảnh trong lập kế hoạch doanh nghiệp: 8 tình huống cụ thể"*, tạp chí Long Range Planning, số 14 (10/1981), trang 69-77

Kotler, Philip. *"Quản trị Marketing: phân tích, lập kế hoạch và kiểm soát"*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980 (xuất bản lần 4)

Kotter, John P . *"Tổng Giám Đốc"* , New York: The Free Press, 1982

Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch. *"Tổ chức và môi trường: quản trị sự khác biệt và hội nhập"* , Cambridge, Mass., Trường Quản trị sau đại học, Đại học Harvard, 1967

Levitt, Theodore. *"Marketing các sản phẩm vô hình và những yếu tố vô hình của sản phẩm"* , tạp chí Harvard Business Review, số 3 (tháng 5-6/1981), trang 94-102

Levitt, Theodore. *"Tính thiển cận trong marketing"*, tạp chí Harvard Business Review, số tháng 7-8/1960, trang 26-37

Lorsch, Jay W. & Stephen A. Allen. *"Quản trị sự đa dạng và phụ thuộc lẫn nhau: nghiên cứu các doanh nghiệp đa ngành"*, Cambridge, Mass., Trường Quản trị sau đại học Harvard, Khoa nghiên cứu, 1973

Mahajan, Vijay & Eitan Muller. *"Việc giới thiệu những cách tân và các khuôn mẫu tăng trưởng sản phẩm mới trong marketing"*, tạp chí Journal of Marketing, số 43 (10/1979), trang 55-68

Malaska, Pentti; Martti Malmivirta; Tarja Meristo & Stenolof Hansen. *"Các viễn cảnh đa dạng trong quản trị chiến lược: một nghiên cứu tại Âu châu"* , bài nghiên cứu tại Trường kinh tế học và quản trị kinh doanh Turku, Turku, Phần Lan, 1983

https://thuviensach.vn

Mandell, Thomas F. *"Viễn cảnh và chiến lược công ty", trích trong "Lập kế hoạch trong thời đại có nhiều thay đổi",* Business Intelligence Program, SRI International, 11/1982

Mansfield, Edwin. *"Thay đổi công nghệ và mức độ bắt chước"* , tạp chí Econometrica, Vol.29, No.4, 10/1961, trang 741-766

Moriarty, Rowland T. *"Hành vi mua trong công nghiệp: khái niệm, vấn đề và áp dụng"* , Lexington, Mass., Lexington Books, 1983

Porter, Michael E. *"Chiến lược cạnh tranh: kỹ thuật phân tích ngành và đối thủ"*, New York: The Free Press, 1980

Porter, Michael E. (biên tập) *"Cạnh tranh trong các ngành mang tính toàn cầu",* Cambridge, Mass.: Trường Quản trị kinh doanh sau đại học Harvard, 1985

Robertson, Thomas S. *"Hành vi đổi mới và giao tiếp"*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971

Salop, Steven C. *"Ngăn chặn sự tham gia vào ngành"*, tạp chí American Economic Review, số 69, 05/1979, trang 335-338

Schamlensee, Richard. *"Ngăn chặn sự tham gia ngành trong ngành sản xuất ngũ cốc ăn nhanh cho bữa sáng",* Bell Journal of Economics, Vol.9, No.2, mùa Thu 1980, trang 305-327

Schelling, Thomas C. *"Chiến lược xung đột"*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960

"Shell's Multiple Scenario Planning", World Business Weekly, 07/04/1980

Schocker, Allan D. & V. Srinivasan. *"Các phương pháp đa dạng để đánh giá và đưa ra khái niệm sản phẩm"* , Journal of Marketing Research, số XVI, 05/1979, trang 159-180

Stengrevics, John M. *" Nhà lãnh đạo nhóm: một nghiên cứu về quản trị tổng quát",* Luận án Tiến sĩ, Trường Quản trị Kinh doanh sau Đại học Harvard, 1981

Stengrevics, John M. *"Vận hành chiến lược nhóm"*, Journal of Business Strategy, sắp in

https://thuviensach.vn

Stuart, Alexander. *"Những người đóng gói thịt tháo chạy"*, tạp chí Fortune, số ra ngày 29/06/1981, trang 67-71

Teece, David J. *"Tính kinh tế của quy mô – Quy mô doanh nghiệp"* , Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.1 (1980), trang 223-247

Wack, Pierre A. " *Học cách thiết kế viễn cảnh kế hoạch: kinh nghiệm của hãng Royal Dutch Shell"*, bài nghiên cứu thuộc Trường Quản trị Kinh doanh sau đại học Harvard, 1984

Wells, John R. " *Đi tìm sự hợp lực: chiến lược cho quá trình đa dạng hóa"*, Luận án Tiến sĩ, Trường Quản trị Kinh doanh sau đại học Harvard, 1984

Williamson, Oliver E. *"Thị trường và tôn ti trật tự: phân tích và những hàm ý chống độc quyền"*, The Free Press: New York, 1975

World Business Weekly, số ra ngày 21/09/1981, trang 36

Yip, George. " *Các rào cản gia nhập ngành: một góc nhìn chiến lược doanh nghiệp"* , Lexington, Mass.: Lexington Books, 1982

https://thuviensach.vn

Table of Contents

Lời giới thiệu
Lời nói đầu
I : NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH
    1 Chiến lược Cạnh tranh: Các Khái niệm Cơ bản
    2 Chuỗi Giá trị và Lợi thế Cạnh tranh
    3 Lợi thế Chi phí [1]
    4 Khác biệt hóa
    5 Công nghệ và Lợi thế Cạnh tranh
    6 Chọn lựa Đối thủ Cạnh tranh
II : PHẠM VI CẠNH TRANH TRONG MỘT NGÀNH
    7 Phân khúc ngành và Lợi thế Cạnh tranh
    8 Sự thay thế
III : CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH
    9 Mối Tương quan giữa các Đơn vị Kinh doanh
    10 Chiến lược theo chiều ngang
    11 Đạt được các Mối Tương quan
    12 Sản phẩm Bổ sung và Lợi thế Cạnh tranh
IV : NHỮNG HÀM Ý CHO CHIẾN LƯỢC TẤN CÔNG VÀ CHIẾN LƯỢC PHÒNG THỦ
    13 Viễn cảnh của ngành và Lợi thế Cạnh tranh trong Điều kiện Bất ổn
    14 Chiến lược Phòng thủ
    15 Tấn công Đối thủ Dẫn đầu
Thư mục

https://thuviensach.vn