

Michael E. Porter

Lợi Thế Cạnh Tranh
Competitive Advantage

Dịch giả: Nguyễn Phúc Hoàng

DTBOOKS

ThuvienOnline

Lợi thế Cạnh tranh - Competitive Advantage

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh: Competitive Advantage, Michael E. Porter.

Copyright © 1985 by Michael E. Porter.

Introduction copyright © 1998 by Michael E. Porter.

All rights reserved.

Bản tiếng Việt được xuất bản theo sự nhượng quyền của Free Press

- Bộ phận thuộc Simon & Schuster, Inc.

Bản quyền bản tiếng Việt © DT BOOKS.

Công ty TNHH Sách Dân Trí, 2008.

MICHAEL E. PORTER

LỢI THẾ CẠNH TRANH

COMPETITIVE ADVANTAGE

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

Nguyễn Phúc Hoàng dịch

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ - DT BOOKS

Dành tặng
C. Roland Christensen
và
Richard E. Caves

dtBOOKS

ThuVienOnline

Mục lục

<i>Lời giới thiệu</i>	17
<i>Lời nói đầu</i>	25
1. Chiến lược Cạnh tranh: Các Khái niệm Cơ bản	31
PHÂN TÍCH CẤU TRÚC CỦA NGÀNH	35
<i>Cấu trúc ngành và nhu cầu của người mua</i>	40
<i>Cấu trúc ngành và sự cân bằng cung/cầu</i>	41
NHỮNG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TỔNG QUÁT	43
<i>Chi phí tối ưu</i>	44
<i>Khác biệt hóa</i>	47
<i>Tập trung</i>	48
<i>Bé tắc giữa những chiến lược</i>	50
<i>Theo đuổi nhiều chiến lược tổng quát</i>	51
<i>Khả năng duy trì các chiến lược cạnh tranh</i>	55
<i>Các chiến lược tổng quát và sự phát triển của ngành</i>	58
<i>Chiến lược cạnh tranh tổng quát và cấu trúc tổ chức</i>	59
<i>Chiến lược tổng quát và quy trình hoạch định chiến lược</i>	61
TỔNG QUAN VỀ TÁC PHẨM NÀY	63

I. NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

2. Chuỗi Giá trị và Lợi thế Cạnh tranh 71

CHUỖI GIÁ TRỊ 74

Xác định các hoạt động giá trị 78

Định nghĩa Chuỗi giá trị 85

Những mối liên kết bên trong Chuỗi giá trị 89

Những liên kết dọc 92

Chuỗi giá trị của người mua 94

PHẠM VI CẠNH TRANH VÀ CHUỖI GIÁ TRỊ 96

Phạm vi phân khúc 97

Phạm vi dọc 98

Phạm vi địa lý 99

Phạm vi ngành 100

Sự liên minh và Phạm vi 100

Phạm vi cạnh tranh và định nghĩa kinh doanh 101

Chuỗi giá trị và cấu trúc ngành 102

CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ CẤU TRÚC TỔ CHỨC 103

3. Lợi thế Chi phí 107

CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ PHÂN TÍCH CHI PHÍ 109

Xác định chuỗi giá trị để phục vụ cho việc phân tích chi phí 110

Phân bổ các chi phí và tài sản 111

Phân tích đầu tiên cho việc cắt giảm các chi phí 114

HÀNH VI CHI PHÍ 117

Các yếu tố tác động đến chi phí 117

Các liên kết bên trong chuỗi giá trị 124

Các liên kết dọc 125

Chi phí cho các yếu tố thu mua đầu vào 141

Hành vi chi phí của phân khúc 147

Chi phí năng động 149

LỢI THẾ CHI PHÍ 152

Xác định chi phí tương đối của các đối thủ cạnh tranh 153

Có được lợi thế chi phí 154

Tính bền vững của Lợi thế Chi phí 170

Công tác triển khai và Lợi thế Chi phí 173

Những “cái bẫy” trong các chiến lược chi phí tối ưu 175

CÁC BƯỚC TRONG PHÂN TÍCH CHI PHÍ CHIẾN LƯỢC	178
4. Khác biệt hóa	179
NHỮNG NGUỒN GỐC CỦA KHÁC BIỆT HÓA	180
<i>Khác biệt hóa và chuỗi giá trị</i>	181
<i>Các yếu tố tác động đến sự độc nhất</i>	185
CHI PHÍ CHO KHÁC BIỆT HÓA	189
GIÁ TRỊ DÀNH CHO NGƯỜI MUA VÀ KHÁC BIỆT HÓA	199
<i>Giá trị dành cho người mua</i>	194
<i>Chuỗi giá trị và giá trị dành cho người mua</i>	196
<i>Cắt giảm chi phí của người mua</i>	199
<i>Nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua</i>	201
<i>Nhận thức của người mua về giá trị</i>	202
<i>Giá trị dành cho người mua và người mua thực sự</i>	205
<i>Tiêu chuẩn mua của người mua</i>	207
<i>Nhận biết các tiêu chuẩn mua</i>	212
CHIẾN LƯỢC KHÁC BIỆT HÓA	218
<i>Lộ trình của khác biệt hóa</i>	222
<i>Tính bền vững của khác biệt hóa</i>	228
<i>Những “cạm bẫy” trong khác biệt hóa</i>	230
NHỮNG BƯỚC ĐỂ KHÁC BIỆT HÓA	231
5. Công nghệ và Lợi thế Cạnh tranh	237
<i>Công nghệ và Chuỗi giá trị</i>	239
<i>Công nghệ và Lợi thế Cạnh tranh</i>	243
<i>Công nghệ và cấu trúc ngành</i>	247
CHIẾN LƯỢC CÔNG NGHỆ	252
<i>Chọn lựa các công nghệ để phát triển</i>	252
<i>Dẫn đầu hay theo sau trong công nghệ?</i>	257
<i>Chuyển nhượng công nghệ</i>	270
PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ	274
<i>Phát triển Công nghệ Liên tục so với Gián đoạn</i>	278
<i>Dự đoán sự phát triển của công nghệ</i>	278
LẬP CÔNG THỨC CHO CHIẾN LƯỢC CÔNG NGHỆ	279

6. Chọn lựa Đối thủ Cạnh tranh 283

NHỮNG LỢI ÍCH CHIẾN LƯỢC TỪ CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH 284

Làm gia tăng lợi thế cạnh tranh 285

Cải tiến cấu trúc hiện tại của ngành 290

Hỗ trợ phát triển thị trường 293

Ngăn cản các đối thủ mới tham gia ngành 294

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT ĐỐI THỦ CẠNH TRANH “TỐT”? 297

Kiểm tra một đối thủ có là tốt hay không 297

Những người dẫn đầu thị trường “tốt” 302

Phân tích những đối thủ tốt 302

TÁC ĐỘNG ĐẾN MÔ HÌNH CỦA CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH 303

Gây thiệt hại cho các đối thủ tốt khi đấu tranh với các đối thủ xấu 306

Chuyển các đối thủ xấu thành tốt 307

CẤU HÌNH TỐI ƯU CỦA THỊ TRƯỜNG 308

Cấu hình tối ưu của đối thủ cạnh tranh 308

Duy trì năng lực của đối thủ cạnh tranh 311

Hướng về cấu hình lý tưởng cho đối thủ cạnh tranh 312

Duy trì sự ổn định của ngành 313

NHỮNG CÁI BÃY KHI CHỌN LỰA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH 312

II. PHẠM VI CẠNH TRANH TRONG MỘT NGÀNH

7. Phân khúc ngành và Lợi thế Cạnh tranh 319

CƠ SỞ NỀN TẢNG CHO VIỆC PHÂN KHÚC NGÀNH 321

Các cơ sở mang tính cấu trúc để phân khúc 322

Những biến số của việc phân khúc 327

Tìm kiếm những phân khúc mới 339

MA TRẬN PHÂN KHÚC NGÀNH 341

Những quan hệ giữa các biến số phân khúc 343

Kết hợp những ma trận phân khúc 344

PHÂN KHÚC NGÀNH VÀ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH 348

Tính hấp dẫn của một phân khúc 349

Tương quan qua lại giữa các phân khúc 351

Tương quan qua lại giữa các phân khúc và những chiến lược mục tiêu rộng 357

Lựa chọn chiến lược tập trung 358

Tính khả thi của việc tập trung vào những phân khúc mới 361

Tính bền vững của một chiến lược tập trung 361

Những cái bẫy và những cơ hội cho các doanh nghiệp có chiến lược tập trung và các đối thủ có mục tiêu rộng 365

PHÂN KHÚC NGÀNH VÀ SỰ XÁC ĐỊNH NGÀNH 368

8. Sự thay thế 369

XÁC ĐỊNH NHỮNG SẢN PHẨM THAY THẾ 370

TÍNH KINH TẾ CỦA SỰ THAY THẾ 375

Giá trị/giá cả tương đối 376

Các chi phí chuyển đổi 385

Xu hướng của người mua đối với sản phẩm thay thế 388

Phân khúc và sự thay thế 389

THAY ĐỔI VỀ NGUYÊN CƠ THAY THẾ 392

Sự thay thế và nhu cầu tổng thể của ngành 398

Sự thay thế và cấu trúc ngành 398

LỘ TRÌNH CỦA SỰ THAY THẾ 399

Phân khúc và lộ trình của sự thay thế 403

Mô hình dự đoán sự thay thế 404

SỰ THAY THẾ VÀ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH 409

Thúc đẩy sự thay thế 409

Phòng thủ trước sự thay thế 413

Chiến lược thay thế của ngành so với doanh nghiệp 415

Những “cái bẫy” trong chiến lược giải quyết sản phẩm thay thế 416

III. CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH

9. Mối Tương quan giữa các Đơn vị Kinh doanh 421

SỰ GIA TĂNG TẦM QUAN TRỌNG CỦA CHIẾN LƯỢC THEO CHIỀU NGANG 424

NHỮNG MỐI TƯƠNG QUAN GIỮA CÁC ĐƠN VỊ KINH DOANH 428

MỐI TƯƠNG QUAN HỮU HÌNH 431

Chia sẻ và lợi thế cạnh tranh 433

Các chi phí cho sự chia sẻ 437

Khó khăn của đối thủ 441

Xác định những mối tương quan hữu hình 442

Mối tương quan vô hình 453

MỐI TƯƠNG QUAN VỚI ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	457
<i>Những đối thủ cạnh tranh nhiều điểm trong những ngành không liên quan nhau</i>	460
<i>Cạnh tranh nhiều điểm trong những ngành có liên quan</i>	462
<i>Các đối thủ với những cơ cấu khác nhau cho mối tương quan</i>	464
<i>Dự đoán những đối thủ cạnh tranh tiềm năng</i>	466
10. Chiến lược theo Chiều ngang	467
NHU CẦU CHO CHIẾN LƯỢC THEO CHIỀU NGANG CÔNG KHAI, RÕ RÀNG	469
<i>Xác lập công thức chiến lược theo chiều ngang</i>	471
MỐI TƯƠNG QUAN VÀ CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA	478
<i>Đa dạng hóa dựa trên những mối tương quan hữu hình</i>	479
<i>Đa dạng hóa thông qua các vị trí “đầu cầu”</i>	481
<i>Đa dạng hóa và các nguồn lực của tập đoàn</i>	483
NHỮNG CẠM BÃY TRONG CHIẾN LƯỢC THEO CHIỀU NGANG	483
<i>Những cạm bẫy khi bỏ qua mối tương quan</i>	483
<i>Những cạm bẫy trong khi theo đuổi mối tương quan</i>	484
11. Đạt được các Mối Tương quan	487
NHỮNG CẢN TRỞ CHO VIỆC ĐẠT ĐƯỢC MỐI TƯƠNG QUAN	489
<i>Những nguồn gốc của sự cản trở</i>	490
<i>Mối tương quan và sự công bằng</i>	497
<i>Doanh nghiệp trước các cản trở khác biệt nhau</i>	498
CƠ CHẾ MANG TÍNH TỔ CHỨC ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỐI TƯƠNG QUAN	498
<i>Cấu trúc theo chiều ngang</i>	500
<i>Những hệ thống theo chiều ngang</i>	507
<i>Hoạt động nhân sự theo chiều ngang</i>	510
<i>Quy trình giải quyết xung đột theo chiều ngang</i>	512
<i>Vai trò tập đoàn trong việc tạo thuận lợi cho mối tương quan</i>	513
<i>Mối tương quan và phương thức đa dạng hóa</i>	514
QUẢN LÝ TỔ CHỨC THEO CHIỀU NGANG	515
<i>Những minh họa đầy triển vọng</i>	516
<i>Những doanh nghiệp Nhật Bản và mối tương quan</i>	519
<i>Một hình thức tổ chức mới</i>	520
12. Sản phẩm Bổ sung và Lợi thế Cạnh tranh	523

KIỂM SOÁT NHỮNG SẢN PHẨM BỔ SUNG	525
<i>Những Lợi thế Cạnh tranh từ việc kiểm soát sản phẩm bổ sung</i>	526
<i>Những khó khăn khi kiểm soát sản phẩm bổ sung</i>	530
<i>Kiểm soát sản phẩm bổ sung và sự phát triển của ngành</i>	530
<i>Xác định những sản phẩm bổ sung có tầm quan trọng chiến lược</i>	531
BÁN KÈM SẢN PHẨM	533
<i>Những lợi thế cạnh tranh của việc bán kèm sản phẩm</i>	534
<i>Rủi ro của bán kèm sản phẩm</i>	537
<i>Chiến lược bán kèm sản phẩm so với chiến lược không bán kèm</i>	539
<i>Bán kèm và sự phát triển ngành</i>	540
<i>Những hàm ý của việc bán kèm</i>	544
TRỢ CẤP “CHÉO”	545
<i>Những điều kiện thuận lợi cho trợ cấp chéo</i>	546
<i>Rủi ro của trợ cấp chéo</i>	548
<i>Trợ cấp chéo và sự phát triển của ngành</i>	549
<i>Những hàm ý chiến lược từ trợ cấp chéo</i>	549
SẢN PHẨM BỔ SUNG VÀ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH	551

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	555
<i>Viễn cảnh là một công cụ lập kế hoạch</i>	556
<i>Viễn cảnh của ngành</i>	557
XÂY DỰNG VIỄN CẢNH CỦA NGÀNH	558
<i>Xác định những bất ổn của ngành</i>	561
<i>Những bất ổn độc lập và những bất ổn phụ thuộc</i>	567
<i>Xác định tập hợp những viễn cảnh</i>	569
<i>Tính nhất quán của các giả định</i>	573
<i>Phân tích các viễn cảnh</i>	577
<i>Đưa hành vi của đối thủ cạnh tranh vào các viễn cảnh</i>	578
<i>Số lượng các viễn cảnh có thể được phân tích</i>	580
<i>Gắn xác suất với các viễn cảnh</i>	582
<i>Tổng hợp những đặc trưng của viễn cảnh ngành</i>	584
VIỄN CẢNH CỦA NGÀNH VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH	583
<i>Những phương pháp chiến lược cho các viễn cảnh</i>	586

<i>Những chiến lược kết hợp và theo trình tự (chiến lược chuỗi)</i>	588
<i>Chọn lựa chiến lược theo những viễn cảnh</i>	589
<i>Những biến số viễn cảnh và thông tin thị trường</i>	592
VIỄN CẢNH VÀ QUY TRÌNH XÂY DỰNG KẾ HOẠCH	592
<i>Vai trò của tập đoàn trong việc xây dựng viễn cảnh ngành</i>	594
<i>Viễn cảnh ngành và sự sáng tạo</i>	595
14. Chiến lược Phòng thủ	597
QUÁ TRÌNH THAM GIA VÀO NGÀNH HOẶC TÁI ĐỊNH VỊ TRONG NGÀNH	598
CÁC CHIẾN THUẬT PHÒNG THỦ	603
TÁNG CÁCH RÀO CẢN VỀ CẤU TRÚC.	605
TĂNG KHẢ NĂNG SẴN SÀNG TRẢ ĐŨA TRONG CẢM NHẬN CỦA ĐỐI THỦ.	613
HẠ THẤP TÍNH HẤP DẪN CỦA CUỘC TẤN CÔNG.	618
ĐÁNH GIÁ CÁC CHIẾN THUẬT PHÒNG THỦ.	620
CHIẾN LƯỢC PHÒNG THỦ	624
CHIẾN LƯỢC NGĂN CHẶN	625
CHIẾN LƯỢC ĐÁP TRẢ	630
<i>Đáp trả đối với việc giảm giá</i>	632
PHÒNG THỦ HAY GIẢM ĐẦU TƯ	634
CÁC CẠM BÃY TRONG PHÒNG THỦ	635
15. Tấn công Đối thủ Dẫn đầu	637
CÁC ĐIỀU KIỆN ĐỂ CÓ THỂ TẤN CÔNG ĐỐI THỦ DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG	638
CÁC PHƯƠNG HƯỚNG, ĐƯỜNG LỐI ĐỂ TẤN CÔNG NGƯỜI DẪN ĐẦU	643
TÁI ĐỊNH HÌNH	644
TÁI ĐỊNH NGHĨA	649
CHI TIÊU THUẦN TÚY	655
LẬP LIÊN MINH ĐỂ TẤN CÔNG ĐỐI THỦ DẪN ĐẦU	656

NHỮNG TRỞ NGẠI CHO VIỆC TRẢ ĐŨA CỦA ĐỐI THỦ DẪN ĐẦU	658
DẤU HIỆU CHO THẤY ĐIỂM YẾU CỦA NGƯỜI DẪN ĐẦU	662
<i>Dấu hiệu ngành</i>	<i>662</i>
<i>Dấu hiệu dựa trên đặc điểm của người dẫn đầu</i>	<i>664</i>
TẤN CÔNG NGƯỜI DẪN ĐẦU VÀ CẤU TRÚC NGÀNH.	665

dtbooks

ThuvienOnline

dtBOOKS

ThuVienOnline

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 tranh¹.

“Lợi thế cạnh tranh” đưa ra khái niệm về Chuỗi giá trị (value chain) – là khung mẫu cơ sở để suy nghĩ một cách chiến lược về các hoạt động trong doanh nghiệp; đồng thời đánh giá chí phí và

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).

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 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 sát 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

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.

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 của các 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.

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.

4 - M.E.Porter “*Competition in Global Industries - Cạnh tranh trong các ngành kinh doanh toàn cầu*”, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

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

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 thế 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 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

tâm 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, nhắm 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 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 thứ mà doanh nghiệp làm. 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 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 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

dtBOOKS

ThuVienOnline

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 (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. 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 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.

dtbooks

ThuvienOnline

dtBOOKS

ThuVienOnline

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 kể¹. 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.

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

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 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.

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 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.

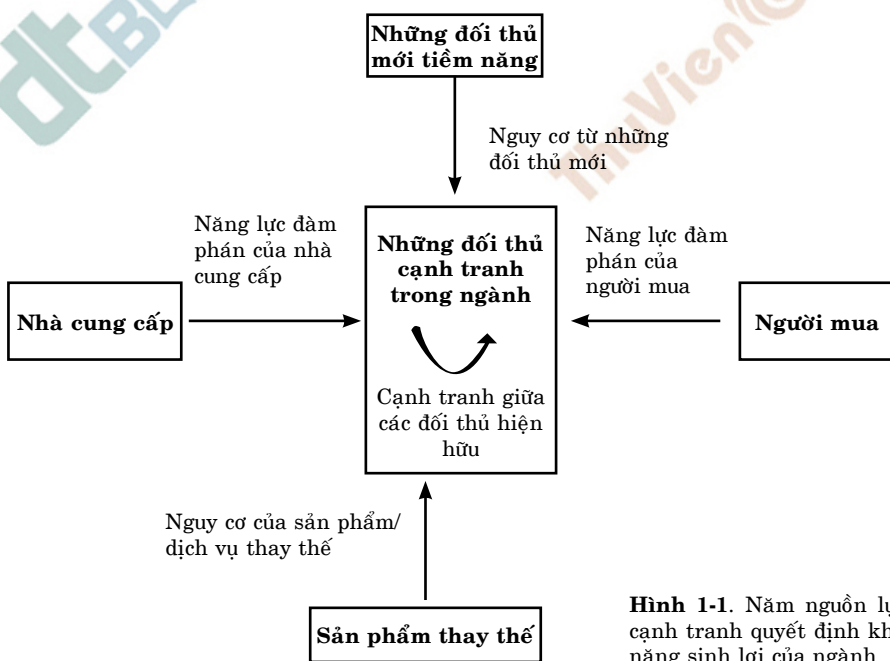
Mặc dù những điểm nhấn trong tác phẩm này của tôi có khác biệt so với các tác phẩm trước đây, nhưng thực tế chúng đã bổ sung lẫn nhau một cách mạnh mẽ. Điểm nhấn trong *Chiến lược Cạnh tranh* là cấu trúc của ngành nghề và phân tích các đối thủ trong bối cảnh của nhiều ngành khác nhau, bao hàm nhiều gợi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



Hình 1-1. Năm nguồn lực cạnh tranh quyết định khả năng sinh lợi của ngành

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.

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 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 1-2³. Cấu trúc ngành ổn

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

Những rào cản ngăn không cho xâm nhập ngành

- Lợi ích kinh tế theo quy mô
- Những khác biệt với sản phẩm độc quyền
- Nhận biết thương hiệu
- Các chi phí chuyển đổi
- Mức vốn đầu tư cần có
- Khả năng tiếp cận kênh phân phối
- Lợi thế chi phí tuyệt đối
- Đường học hỏi độc quyền
- Khả năng tiếp cận những yếu tố đầu vào cần có
- Thiệt kế sản phẩm chi phí thấp độc quyền
- Quy định của chính phủ
- Sự trả đũa được dự đoán trước

Nhà cung cấp

Năng lực đàm phán của nhà cung cấp

Những yếu tố quyết định sức mạnh của nhà cung cấp

- Khác biệt hóa các yếu tố đầu vào
- Chi phí chuyển đổi của nhà cung cấp và các doanh nghiệp trong ngành
- Sự xuất hiện của các yếu tố đầu vào thay thế
- Sự tập trung của nhà cung cấp
- Mức quan trọng của sản lượng đối với nhà cung cấp
- Chi phí tương đối so với tổng số các yếu tố thu mua đầu vào trong ngành
- Ảnh hưởng của yếu tố đầu vào đến chi phí hoặc khác biệt hóa
- Nguy cơ tích hợp “tiền” so với nguy cơ tích hợp “lùi” từ các doanh nghiệp khác trong ngành

Những đối thủ mới tiềm năng

Nguy cơ từ những đối thủ mới

Những đối thủ cạnh tranh trong ngành

Cạnh tranh giữa các đối thủ hiện hữu

Những yếu tố quyết định cạnh tranh

- Mức tăng trưởng của ngành
- Chi phí cố định/giá trị cộng thêm
- Dư thừa năng lực sản xuất gián đoạn
- Những khác biệt trong sản phẩm
- Nhận biết thương hiệu
- Các chi phí chuyển đổi
- Sự tập trung và cân bằng
- Nắm bắt những thông tin phức tạp
- Tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh
- Lượng đầu tư của doanh nghiệp
- Những rào cản rời bỏ ngành

Năng lực đàm phán của người mua

Người mua

Những yếu tố quyết định năng lực đàm phán của người mua

- Khả năng đàm phán**
 - Sự tập trung của người mua
 - so với sự tập trung của doanh nghiệp
 - Sản lượng của người mua
 - Chi phí chuyển đổi của người mua so tương đối với chi phí này của doanh nghiệp
 - Thông tin của người mua
 - Khả năng tích hợp “lùi”
 - Sản phẩm thay thế
- Sự nhạy cảm với giá**
 - Giá/tổng mức giá thu mua
 - Sản phẩm với sự khác biệt
 - Nhận biết thương hiệu
 - Ảnh hưởng đến chất lượng/hiệu quả hoạt động
 - Lợi nhuận của người mua
 - Khuyến khích những người ra quyết định

Sản phẩm thay thế

Những yếu tố quyết định nguy cơ của sản phẩm thay thế

- Giá tương đối của sản phẩm thay thế
- Các chi phí chuyển đổi
- Xu hướng của người mua trước sản phẩm thay thế

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

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.

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 loại thuốc lá điều 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 cáo⁴. 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 hào huyền cho tương lai. Thí dụ trong ngành thuốc lá sợi, tập đoàn Liggett (một đối thủ bị bỏ xa) đã cổ động cho khuyến khích 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

4 - Sản phẩm đại trà không nhãn hiệu cũng đem lại những rủi ro tương tự cho nhiều ngành hàng tiêu dùng.

dầu 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 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. Ngay cơ từ những đối thủ mới sẽ 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. Ngay 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 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 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.

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

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 gạt hái thành công mà thôi.

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 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.

<-> 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, miễn là doanh nghiệp đó vẫn không 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 tranh⁶. 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 doanh nghiệp đang ganh đua lẫn nhau về vị trí⁷. 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

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 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.

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 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 sự 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 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.

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 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.

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 nhu cầu này tốt hơn (ví dụ Cray Research).

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

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 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 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, nhằm 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 phải phải phá sản.

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 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 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 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 “án 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 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 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 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 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 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

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 chẳng 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 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
<p>Chi phí tối ưu không thể giữ vững được khi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>Không tiếp cận được khác biệt hóa</p>	<p>Khác biệt hóa không thể giữ vững được khi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>Không tiếp cận được chi phí tối ưu</p>	<p>Chiến lược tập trung bị các đối thủ khác bắt chước làm theo</p> <p>Phân khúc mục tiêu trở nên kém hấp dẫn xét về cấu trúc của nó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cấu trúc bị bào mòn • Nhu cầu không còn nữa <p>Các đối thủ có mục tiêu diện rộng đã lấn chiếm phân khúc:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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
<p>Các đơn vị tập trung vào chi phí (cost focusers) vẫn đạt được chi phí thấp hơn trong những phân khúc</p>	<p>Các đơn vị tập trung vào khác biệt hóa vẫn có sự khác biệt tốt hơn trong những phân khúc</p>	<p>Những đối thủ mới có chiến lược tập trung đã phân chia nhỏ hơn các phân khúc (sub-segment)</p>

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.

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 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 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 1-1¹⁰

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 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.

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

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 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 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 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, khó có thể định nghĩa 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 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

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.

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 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 tổng thể của 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 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 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. 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 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 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 (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 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 vấn đề 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 những 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.

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 cần 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 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 nghệ* 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 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 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 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, 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 phân tích. 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 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 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.

dtBOOKS

ThuVienOnline