

## CHƯƠNG 5. CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH



### CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH

#### CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH LÀ GÌ?

Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm

Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường

Khả năng khác biệt hóa

#### CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHUNG

Các lộ trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh

Chiến lược dẫn đạo chi phí

Các chiến lược tạo sự khác biệt

Dẫn đạo chi phí và sự khác biệt

Chiến lược tập trung

#### NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

LỰA CHỌN MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH.

Vị thế cạnh tranh

Hiệu ứng chu kỳ sống

Chọn lựa một chiến lược đầu tư

TÓM TẮT VÀ CÂU HỎI

## KHÁI QUÁT

Mục đích của chương này là xem xét các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh mà công ty có thể sử dụng để khai thác các lợi thế cạnh tranh và cạnh tranh hiệu quả trong một ngành. Đến cuối chương này bạn có thể nhận diện và phân biệt các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chính mà các nhà quản trị chiến lược có thể phát triển để tạo ra cho công ty mình các lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác

### **5.1. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH LÀ GÌ?**

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.<sup>1</sup>

Chỉ có các doanh nghiệp liên tục nâng cấp các lợi thế cạnh tranh của mình theo thời gian mới có khả năng đạt được những thành công lâu dài với chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.<sup>2</sup> Vấn đề cơ bản mà mỗi doanh nghiệp cần giải quyết khi lựa chọn chiến lược kinh doanh, đó là: họ sẽ cung cấp cho khách hàng sản phẩm hay dịch vụ nào; cách thức tạo ra các sản phẩm và dịch vụ ấy; và làm cách nào đưa các sản phẩm và dịch vụ đến cho khách hàng.<sup>3</sup> Do vậy, *chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phản ánh niềm tin của doanh nghiệp về địa điểm và cách thức mà nó có thể giành được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh của mình.*<sup>4</sup> Điều cốt yếu của chiến lược kinh doanh là *"lựa chọn thực hiện các hành động một cách tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn so với đối thủ"*<sup>5</sup>

*Khách hàng là nền tảng cho sự thành công của các chiến lược kinh doanh.* Theo lời của một tổng giám đốc: "Khi bạn làm cho mọi người tập trung vào khách hàng, điều đó có một tác động rất đáng kể".<sup>6</sup> Trên thực tế, nhiều tác giả còn tin rằng một chiến lược kinh doanh hữu hiệu phải cho thấy khả năng của doanh nghiệp trong việc "... *tạo dựng và duy trì các mối liên hệ với những con người tốt nhất cho mục đích cực đại hoá giá trị sáng tạo ra, kể cả bên trong (các thành viên trong doanh nghiệp), lẫn bên ngoài (khách hàng)*"<sup>7</sup>. Do vậy, các doanh nghiệp thành công cần phải nghĩ đến các nhân viên của họ - những con người đang sáng tạo ra sản phẩm có giá trị cho khách hàng - và khách hàng - những người sẵn lòng trả giá cho các sản phẩm đó.

Theo luận điểm của Derek F. Abell's về quá trình ra quyết định, để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải bao gồm ba yếu tố, đó là: (1) *nhu cầu khách hàng*, hay điều gì được thoả mãn (What), (2) *các nhóm khách hàng* hay ai được thoả mãn (Who), và (3) *các khả năng khác biệt hóa* hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thoả mãn (How).<sup>8</sup> Ba yếu tố quyết định này xác định cách thức mà một công ty sẽ cạnh tranh trong một hoạt động kinh doanh hay một ngành.

---

<sup>1</sup> P. Rindova & C. J. Fombrun, (1999), "Constructing competitive advantage: The role of firm-constitute interactions", *Strategic Management Journal*, 20: 691–710

<sup>2</sup> G. Hamel (2000), *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 71

<sup>3</sup> C. A. De Kluyver (2000), *Strategic Thinking*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 7

<sup>4</sup> S. F. Slater & E. M. Olsen (2000), "Strategy type and performance: The influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, 21: 813–829;

<sup>5</sup> M. E. Porter (1996), "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78.

<sup>6</sup> B. Saporito, 1993, "How to revive a fading firm", *Fortune*, March 22, 80.

<sup>7</sup> B. Lowendahl & O. Revang (1998), "Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society", *Strategic Management Journal*, 19: 755–773.

<sup>8</sup> D.F. Abell (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 169

### 5.1.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm

Các nhà quản trị cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc cố gắng lắng nghe, nhận thức và thấu hiểu nhu cầu của khách hàng. Khả năng nhận thức và thấu hiểu của các nhà quản trị xuất phát từ việc lắng nghe và nghiên cứu khách hàng ảnh hưởng rất lớn đến các quyết định về sản phẩm, công nghệ, và kênh phân phối.

Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, sự cần thiết hay khao khát mà có thể sẽ được thoả mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, sự khao khát của một người về cái gì đó có vị ngọt có thể được thoả mãn bằng một hộp kem Ben&Jerry's, một thanh Snicker, hay một thìa đường. Sự khác biệt hóa sản phẩm là quá trình tạo một lợi thế bằng việc thiết kế sản phẩm – hàng hoá hay dịch vụ - để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Tất cả các công ty phải tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của họ sao cho có thể hấp dẫn được khách hàng và ít nhất là thoả mãn nhu cầu. Nhiều công ty đã làm cho sản phẩm của họ sự khác biệt đáng kể so với các công ty khác và sự khác biệt này giúp cho họ có được một ưu thế cạnh tranh sắc nét.

Trên thực tế, cũng có nhiều công ty cung cấp cho khách hàng sản phẩm giá thấp chứ không phải là một sự khác biệt lớn về sản phẩm. Còn các công ty khác lại cố tìm ra sự độc đáo nào đó cho sản phẩm của mình, vì thế họ cố gắng thoả mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các sản phẩm khác không thể có được. Sự độc đáo có thể liên quan đến các đặc tính vật lý của sản phẩm như chất lượng hay độ tin cậy, song cũng có thể là sự hấp dẫn nào đó với nhu cầu tâm lý của khách hàng, như uy tín địa vị.<sup>1</sup> Do đó, một xe ô tô Nhật bản có thể tạo ra khác biệt bởi danh tiếng về độ tin cậy, còn một chiếc Corvette hay một chiếc Porsche có thể khác biệt hóa bằng khả năng thoả mãn nhu cầu của khách hàng về địa vị.

### 5.1.2. Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường

*Quyết định rất căn bản ở mọi công ty liên quan đến chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, đó là quyết định về thị trường mục tiêu để hướng sự phục vụ của mình vào đó. Để có được quyết định như vậy các công ty phải chia khách hàng thành từng nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu của họ. Quá trình đó được gọi là quá trình phân đoạn thị trường.*

Phân đoạn thị trường là cách thức mà công ty phân nhóm các khách hàng dựa vào những sự khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của họ, để tìm ra một lợi thế cạnh tranh.<sup>2</sup> Trong quá trình phân đoạn thị trường các khách hàng có nhu cầu tương tự nhau được nhóm thành những nhóm riêng. Hầu hết, các đặc tính có thể phân biệt của tổ chức và con người sẽ được dùng vào trong quá trình phân đoạn. Ví dụ, General Motor gộp nhóm các khách hàng của nó theo lượng tiền mà họ muốn và có thể dùng để mua ô tô, và với mỗi nhóm nó tạo ra những chiếc xe khác nhau, thành một phổ sản phẩm từ chiếc Metro GEO giá thấp đến Cadillac Seville giá cao.

Nói chung, các công ty có thể sử dụng ba lựa chọn chiến lược hướng đến các phân đoạn thị trường.<sup>3</sup> Thứ nhất, *chọn phục vụ cho các khách hàng bình thường*, như thế không nhất thiết phải nhận biết sự khác biệt nhu cầu giữa các nhóm. Thứ hai, *phục vụ đa dạng nghĩa là phân đoạn thị trường của nó thành các phân đoạn khác nhau và phát triển những sản phẩm thích ứng với nhu*

<sup>1</sup> R.Kotler, (1984) *Marketing Management*, 5<sup>th</sup> ed, Engglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

<sup>2</sup> D.F. Abell (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Engglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 8

<sup>3</sup> M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustainablng Superior Perfomance*, New York: Freepress

*cầu của mỗi phân đoạn.* Ví dụ, trong những năm gần đây Sony cung cấp 24 loại Ti vi màu 19 inch khác nhau, mỗi loại hướng đến một phân đoạn thị trường khác nhau. *Thứ ba, phục vụ tập trung, nghĩa là công ty có thể chọn để nhận thức rằng thị trường bị phân đoạn nhưng chỉ tập trung vào phục vụ một phân đoạn, hay một khe hở như Mercedes Benz theo đuổi khe hở thị trường xe ô tô xa xỉ.*

Tại sao mỗi công ty lại cần phải chọn ra những phức hợp sản phẩm/thị trường và tạo ra các sản phẩm phù hợp với phân đoạn thị trường hơn là tạo ra một sản phẩm cho toàn bộ thị trường? Câu trả lời là việc *quyết định cung cấp nhiều sản phẩm cho nhiều khe hở thị trường cho phép công ty thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn.* Do vậy, nhu cầu của khách hàng về sản phẩm của công ty tăng lên và sản sinh ra nhiều thu nhập hơn so với trường hợp công ty chỉ cung cấp một sản phẩm cho toàn bộ thị trường.<sup>1</sup> Tuy nhiên, đôi khi do bản chất của sản phẩm hay bản chất của ngành không cho phép khác biệt hóa nhiều, chẳng hạn trường hợp của ngành hoá chất và xi măng khối lượng lớn.<sup>2</sup> Các ngành này tạo ra ít cơ hội để giành được lợi thế cạnh tranh thông qua việc khác biệt hóa về sản phẩm và phân đoạn thị trường, bởi vì khó có thể phục vụ nhu cầu của các khách hàng và các nhóm khách hàng theo những cách thức khác nhau. Trong trường hợp đó, giá lại là tiêu chuẩn chính cho khách hàng đánh giá sản phẩm, và lợi thế cạnh tranh liên quan với mỗi công ty là hiệu quả vượt trội và có thể cung cấp sản phẩm với giá thấp nhất.

Các công ty nên chọn ra các khách hàng mục tiêu, các thị trường mục tiêu và dựa trên các năng lực cốt lõi, cũng như cơ hội từ môi trường, xây dựng chiến lược kinh doanh để cung cấp giá trị đến các khách hàng mục tiêu, thoả mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng.

### **5.1.3. Khả năng khác biệt hóa**

Vấn đề thứ ba trong chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là *quyết định theo đuổi các khả năng tạo sự khác biệt để thoả mãn nhu cầu các khách hàng và các nhóm khách hàng.*<sup>3</sup> Chúng ta đã biết rằng, có bốn cách để giành lợi thế cạnh tranh, đó là: vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Trong việc hình thành các phương án chiến lược kinh doanh, công ty phải quyết định cách thức tổ chức và kết hợp các khả năng tạo sự khác biệt của nó để giành được lợi thế cạnh tranh.

## **5.2. CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHUNG**

### **5.2.1. Các lộ trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh**

*Các chiến lược cạnh tranh phải dựa trên các nguồn lợi thế cạnh tranh để thành công.* Mỗi công ty đều có thể tự tạo dựng cho mình một lợi thế cạnh tranh, nếu nó thực hiện các bước đi hợp lý cho phép giành được vị trí hàng đầu trong việc hấp dẫn khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Các bước đi hay lộ trình mà mỗi công ty thực hiện có thể khác nhau, ví dụ tạo ra chất lượng sản phẩm cao nhất, cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất, sản xuất với mức chi phí thấp nhất, tập trung các nguồn lực vào các phân đoạn thị trường, hoặc các khe hở trong thị trường ngành. *Dù công ty chọn*

---

<sup>1</sup> L.W. Philips, D.R. Chang, D.R. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Hypotheses", *Journal of Marketing*, 47, 26-43

<sup>2</sup> M. E. Porter, (1980), *Competitive Strateg: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 45

<sup>3</sup> D.F. Abell (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 15

con đường nào để tạo lợi thế cạnh tranh, điều cốt yếu là phải để khách hàng cảm nhận được giá trị vượt trội so với những gì mà đối thủ cung cấp.

Các doanh nghiệp sẽ cố gắng một cách kiên định để tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua một chuỗi vô hạn các chiến lược. *Chiến lược cạnh tranh được thiết kế nhằm khai thác chuỗi giá trị và các sức mạnh khác tạo ra lợi thế cạnh tranh.* Như vậy, mỗi công ty sẽ cố gắng tạo dựng cho mình các chiến lược cụ thể phù hợp với các phân tích sức mạnh và điểm yếu bên trong, giá trị mà nó có thể cung cấp, môi trường bên ngoài và nhu cầu khách hàng. Mặc dù có rất nhiều chiến lược cạnh tranh khác nhau, song một cách khái quát có ba cách tiếp cận cơ bản để tạo dựng lợi thế cạnh tranh, đó là: (1) *chiến lược dẫn đạo chi phí*; (2) *chiến lược tạo sự khác biệt*; (3) *các chiến lược tập trung*. Người ta gọi ba kiểu chiến lược cạnh tranh này là ba chiến lược chung, bởi lẽ, chúng bao hàm tất cả các hoạt động kinh doanh hay ngành bất kể chế tạo, dịch vụ hay phi lợi nhuận. *Mỗi chiến lược trong các chiến lược chung như một kết quả lựa chọn một cách nhất quán của công ty về sản phẩm, thị trường, và các khả năng tạo sự khác biệt* – các lựa chọn này cũng ảnh hưởng lẫn nhau.

Bảng 5-1 tóm lược các lựa chọn thích hợp cho từng chiến lược trong số các ba chiến lược chung này.

	Dẫn đạo chi phí	Tạo sự khác biệt	Tập trung
Tạo sự khác biệt sản phẩm	Thấp (chủ yếu bằng giá)	Cao (chủ yếu bằng sự độc đáo)	Thấp tới cao (Giá hay độc đáo)
Phân đoạn thị trường	Thấp (Thị trường khối lượng lớn)	Cao (nhiều phân đoạn thị trường)	Thấp (một hay một vài phân đoạn)
Năng lực tạo sự khác biệt	Chế tạo và quản trị vật liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng và marketing	Bất kỳ khả năng lực tạo sự khác biệt nào

### 5.2.2. Chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh.<sup>1</sup> Nói cách khác, chiến lược dẫn đạo chi phí dựa trên khả năng của doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

*Mục đích* của người đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh, sao cho *chi phí để sản xuất và cung cấp mọi sản phẩm hay dịch vụ mà nó có thể làm đều với thấp hơn đối thủ*. Hàm ý của người theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là giành được một lợi thế chi phí đáng kể so với các đối thủ khác, để cuối cùng chuyển thành các công cụ hấp dẫn khách hàng giành thị phần lớn hơn.

Với sự thành công của chiến lược này, người dẫn đạo chi phí sẽ có được hai lợi thế cạnh tranh:

*Thứ nhất*, người dẫn đạo chi phí có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn có được cùng mức lợi nhuận, bởi vì chi phí của nó thấp hơn. Nếu các công ty trong ngành cùng đòi hỏi một mức giá tương tự cho sản phẩm của họ, người dẫn đạo chi phí vẫn có lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh.

*Thứ hai*, người dẫn đạo sẽ có thể trụ vững hơn so với các đối thủ cạnh tranh, khi số các đối thủ trong ngành tăng và buộc các công ty cạnh tranh giá, bởi nó có chi phí thấp hơn.

<sup>1</sup> M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 35-40



Vì cả hai lý do này, những người dẫn đạo chi phí dường như có lợi nhuận cao hơn bình quân.

Bằng cách nào một công ty có thể trở thành người dẫn đạo chi phí? Nó đạt được vị thế này bằng cách lựa chọn sản phẩm, thị trường hay khả năng tạo sự khác biệt mà nó tạo ra để giành được lợi thế cạnh tranh chi phí thấp (Bảng 5-1)

### ***Các lựa chọn chiến lược.***

*Người dẫn đạo chi phí chọn mức độ tạo sự khác biệt sản phẩm thấp.* Bởi vì, tạo sự khác biệt thường rất tốn kém, nếu công ty bỏ các nguồn lực của mình để làm ra sản phẩm độc đáo thì chi phí có thể sẽ tăng lên.<sup>1</sup> Người dẫn đạo nên chi phí giữ sao cho mức độ tạo sự khác biệt không thấp quá nhiều so với người tạo sự khác biệt (công ty mà bỏ nguồn lực của mình để phát triển sản phẩm), song ở mức này họ lại có thể có được lợi thế chi phí thấp.<sup>2</sup>

Người dẫn đạo chi phí không cố gắng trở thành người dẫn đạo ngành bằng cách tạo sự khác biệt; họ chờ cho đến khi các khách hàng có mong muốn một đặc tính hay dịch vụ, rồi mới cung cấp đặc tính hay dịch vụ đó. Ví dụ, một người dẫn đạo chi phí không đưa âm thanh stereo vào trong chiếc tivi. Rốt cục, họ chỉ thêm âm thanh stereo khi quan sát thấy khách hàng thực sự cần đến điều này.

Người dẫn đạo chi phí cũng *thường ít để ý đến các phân đoạn thị trường khác nhau và định vị sản phẩm của mình để lôi cuốn các khách hàng bình thường.* Lý do chính khiến người dẫn đạo chi phí sử dụng phương án này bởi vì việc phát triển một tuyến sản phẩm đáp ứng nhu cầu của các phân đoạn thị trường khác nhau là một cách làm tốn kém. Một người dẫn đạo chi phí thường chỉ phân đoạn thị trường một cách hạn chế. Dù là khách hàng có thể không hoàn toàn thoả mãn về sản phẩm, nhưng điều quan trọng là công ty thường đòi hỏi mức giá thấp hơn so với các đối thủ đang cố hấp dẫn khách hàng bằng các sản phẩm độc đáo, chất lượng cao, và công ty dường như có lý khi giá cả vẫn còn hấp dẫn với phân đoạn thị trường này.

Nếu phát triển các khả năng tạo sự khác biệt, mục tiêu quan trọng hơn hết của người dẫn đạo chi phí phải là tăng hiệu quả của mình và hạ thấp chi phí so với đối thủ cạnh tranh. Sự phát triển các khả năng phân biệt trong quản trị vật liệu và chế tạo là trung tâm để đạt được mục tiêu này. Các công ty đang theo đuổi một chiến lược chi phí thấp có thể cố gắng dịch chuyển thật nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm do đó họ có thể hạ thấp chi phí của họ.

Để đạt được vị thế về chi phí thấp, các công ty có thể phải phát triển các kỹ năng chế tạo linh hoạt và áp dụng kỹ thuật quản trị vật liệu hiệu quả. Do đó, các chức năng quản trị vật liệu và chế tạo là trung tâm chú ý của một công ty đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí; các chức năng khác cần định hướng khả năng tạo sự khác biệt của nó để đáp ứng yêu cầu của quản trị vật liệu và chế tạo.<sup>3</sup> Ví dụ, chức năng bán hàng có thể phát triển năng lực của mình để giành được tập hợp lớn và ổn định các đơn hàng của khách hàng. Điều này, cho phép bộ phận chế tạo để kéo dài thời gian vận hành sản xuất và nhờ thế đạt được tính kinh tế về qui mô và giảm chi phí. Chức năng quản trị nguồn nhân lực có thể tập trung vào việc tạo lập các chương trình huấn luyện và hệ thống thù lao sao cho có thể hạ thấp chi phí bằng việc nâng cao năng suất lao động. Chức năng nghiên cứu phát triển có thể chuyên môn hoá hướng vào hoàn thiện quá trình, hạ thấp chi phí chế tạo.

---

<sup>1</sup> M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Freepress, 37

<sup>2</sup> M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Freepress, 13-14

<sup>3</sup> D.Miller (1986), "Configuration of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, 7/1986, 217-231

Nhiều nhà dẫn đạo chi phí hướng toàn bộ các lựa chọn chiến lược về sản phẩm, thị trường hay các khả năng tạo sự khác biệt để vắt ra từng đồng chi phí nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Công ty H.J. Heinz là một tấm gương ưu tú khác về người dẫn đạo chi phí. Bởi vì đậu và rau đóng hộp không cho phép hưởng chênh lệch nhiều, lợi nhuận có được chỉ là nhờ bán được khối lượng lớn đồ hộp. Do đó, Heinz đi được những bước tiến dài để cố gắng giảm chi phí - thậm chí chỉ 1/20 cent mỗi hộp- chính điều này dẫn đến sự tiết kiệm lớn do đó lợi nhuận sẽ lớn hơn trong dài hạn.

Trong phần thực thi chiến lược, chúng ta cũng sẽ hiểu thêm về nguồn gốc khác của tiết kiệm chi phí trong việc theo đuổi dẫn đạo chi phí, khi thiết kế thiết kế cấu trúc tổ chức đáp ứng với chiến lược này. Bởi vì cấu trúc là nguồn gốc chính của chi phí công ty. Một chiến lược chi phí thấp thường hàm ý về sự kiểm soát sản xuất chặt chẽ và sử dụng nghiêm ngặt các ngân sách để kiểm soát quá trình sản xuất.

### ***Các lợi thế của chiến lược dẫn đạo chi phí.***

Lợi thế của mỗi chiến lược chung tốt nhất nên được bàn luận theo mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter.<sup>1</sup> Bởi chiến lược kinh doanh của công ty cần phải xoay chuyển các lực lượng tạo ra lợi thế cho mình.

*Với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.*

Người dẫn đạo chi phí có một vị thế chi phí đáng giá để phòng thủ trước các đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh rất sợ phải cạnh tranh với người dẫn đạo chi phí bằng giá, bởi họ có lợi thế hơn hẳn về chi phí, nên.<sup>2</sup> Thay vì phải cạnh tranh giá, các đối thủ thường né tránh bằng một số công cụ tạo sự khác biệt. Tuy nhiên, ngay cả khi các đối thủ cạnh tranh thách thức doanh nghiệp phải cạnh tranh trên cơ sở giá, doanh nghiệp theo đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí vẫn có thể thu được mức lợi nhuận tối thiểu sau khi các đối thủ cạnh tranh của nó đã bị thiệt hại đáng kể qua cạnh tranh.<sup>3</sup>

*Với năng lực thương lượng của nhà cung cấp*

Người dẫn đạo chi phí với lợi thế chi phí thấp cũng có nghĩa là họ sẽ ít bị tác động bởi sự tăng giá các đầu vào so với các đối thủ cạnh tranh trong trường hợp có các nhà cung cấp đầy quyền lực. Ví dụ, gần đây Emerson Electric Co. có tỷ lệ lợi nhuận ròng biên 9%, một con số mà "cao hơn nhiều so với trung bình ngành,"<sup>4</sup>. Hơn nữa, theo kỳ vọng của các nhà phân tích, biên lợi nhuận của công ty vẫn tiếp tục gia tăng khi nó ngày càng tăng năng suất và hạ thấp chi phí hơn nữa (do chi phí lao động trong vùng thấp)<sup>5</sup> Bạn nghĩ gì về khả năng của nó khi phải đối diện với các nhà cung cấp có quyền năng thương lượng cao?

Với biên lợi nhuận cao tương đối so với đối thủ cạnh tranh, người dẫn đạo chi phí có khả năng dễ dàng hấp thụ được sự tăng giá từ phía nhà cung cấp. Khi ngành phải đối mặt với sự tăng chi phí từ các nhà cung cấp, chỉ có người dẫn đạo chi phí mới có khả năng trả giá cao hơn mà vẫn duy trì được mức sinh lợi trung bình và trên trung bình. Cuối cùng, người dẫn đạo chi phí có sức mạnh có

---

<sup>1</sup> M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 44-46

<sup>2</sup> L. K. Johnson, 2003, "Dueling pricing strategies", *The McKinsey Quarterly*, 44(3): 10-11.

<sup>3</sup> M. E. Porter, (1980), *Competitive Strateg: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 36.

<sup>4</sup> Lubove, *It ain't broke*, 57

<sup>5</sup> P. M. Seligman, 1997, Emerson Electric, Value Line, 24/10, 1007.

thể thúc ép các nhà cung cấp giảm giá và liên tục giảm biên lợi nhuận của họ. Hơn nữa, bởi người dẫn đạo chi phí thường có một thị phần lớn, họ sẽ thực hiện mua sắm khối lượng tương đối lớn qua đó làm tăng năng lực thương lượng với các nhà cung cấp

Wal-Mart sử dụng năng lực thương lượng của nó với các nhà cung cấp (có được lợi ích đó bởi Wal-Mart mua khối lượng lớn từ nhiều nhà cung cấp) để hạ thấp giá mua. Những tiết kiệm này sau đó lại được chuyển về phía khách hàng dưới dạng giá thấp, và làm tăng sức mạnh của Wal-Mart so với các đối thủ thiếu năng lực khai thác giá thấp từ nhà cung cấp.<sup>1</sup>

#### *Với năng lực thương lượng của khách hàng*

Những khách hàng có quyền lực mạnh có thể thúc ép người dẫn đạo chi phí giảm giá, nhưng dù sao giá cũng không thể giảm xuống đến mức mà người cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp có thể thu được lợi nhuận trung bình. Mặc dù, những người mua đầy quyền lực có thể ép người dẫn đạo chi phí giảm giá xuống dưới mức này, nhưng họ sẽ không làm như thế. Bởi vì, nếu giá vẫn hạ đến mức để cho đối thủ cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp không đạt được lợi nhuận bình quân, họ rời khỏi thị trường, để lại người dẫn đạo chi phí ở vị thế mạnh hơn. Bây giờ, khách hàng mất đi quyền năng của họ, giá lại tăng vì trong ngành chỉ còn lại người dẫn đạo chi phí, không có đối thủ cạnh tranh.

#### *Với sự thay thế sản phẩm*

Trong sự so sánh với các đối thủ, người dẫn đạo chi phí có vị thế hấp dẫn hơn trên phương diện sự thay thế sản phẩm. Khi phải đối mặt với khả năng thay thế sản phẩm, người dẫn đạo chi phí có tính linh hoạt cao hơn đối thủ. Nếu có sản phẩm thay thế bắt đầu đi vào thị trường người dẫn đạo chi phí sẽ giảm giá của mình để cạnh tranh với những sản phẩm này và duy trì thị phần.

#### *Với những người nhập cuộc*

Cuối cùng lợi thế chi phí của người dẫn đạo thiết lập một rào cản nhập cuộc, vì các công ty khác không thể thâm nhập ngành và thích ứng với chi phí và giá của người dẫn đạo. Do đó người dẫn đạo chi phí tương đối an toàn chừng nào mà duy trì lợi thế chi phí và giá vẫn là điều then chốt đối với một số lớn người mua.

#### ***Bất lợi của chiến lược dẫn đạo chi phí***

Các bất lợi chủ yếu của người dẫn đạo chi phí gần như ẩn náu trong khả năng của các đối thủ cạnh tranh đang tìm cách sản xuất với mức chi phí thấp hơn và tấn công người dẫn đạo chi phí ở chính cuộc chơi của mình. Ví dụ, thay đổi công nghệ làm cho tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm bị lạc hậu, các công ty mới có thể áp dụng các công nghệ mới chi phí thấp hơn để cho họ một lợi thế cạnh tranh chi phí so với người dẫn đạo chi phí. Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể giành được lợi thế cạnh tranh từ tiết kiệm chi phí lao động. Các nhà cạnh tranh trong thế giới thứ ba có chi phí lao động rất thấp; ví dụ chi phí tiền lương ở Mỹ có thể gấp 600% so với Malaixia, Trung quốc hay Mê hy cô. Nhiều công ty Mỹ hiện nay coi việc lắp ráp sản phẩm của họ ở nước ngoài như là một phần của chiến lược chi phí thấp của họ; nhiều công ty bị thúc ép phải làm như vậy đơn giản là để cạnh tranh.

---

<sup>1</sup> J. Collins, 2003, Bigger, better, faster, *Fast Company*, 6/2003, 74-78.



Khả năng những đối thủ cạnh tranh bắt chước một cách dễ dàng các phương pháp của người dẫn đạo chi phí là một đe dọa với chiến lược dẫn đạo chi phí. Ví dụ, khả năng của các nhà chế tạo nhân bản IBM để sản xuất các sản phẩm có thể tương thích IBM với mức chi phí tương tự IBM (nhưng tất nhiên bán với giá thấp hơn nhiều) là nhân tố chính tác động đến những khó khăn của IBM.

Cuối cùng, chiến lược dẫn đạo chi phí tiềm ẩn một rủi ro, là khi người dẫn đạo chi phí chuyên tâm vào giảm chi phí sản xuất, họ có thể mất đi sự nhìn nhận về những thay đổi sở thích của khách hàng. Họ có thể làm những quyết định giảm chi phí nhưng lại tác động trầm trọng đến nhu cầu về sản phẩm. Ví dụ Joseph Schlitz Brewing đã hạ thấp chất lượng thành phần bia của nó, thay thế ngũ cốc chất lượng thấp để giảm chi phí. Khách hàng ngay lập tức nhận ra, và kết quả là nhu cầu về sản phẩm giảm trầm trọng. Như đã lưu ý, người dẫn đạo chi phí không thể từ bỏ việc tạo sự khác biệt sản phẩm, ngay cả sản phẩm chi phí thấp, như trong trường hợp đồng hồ Timex, không thể có chất lượng quá thấp so với các đồng hồ đắt tiền hơn do Seiko sản xuất, chính sách giá thấp là để thành công.

### **5.2.3. Các chiến lược tạo sự khác biệt**

Mục tiêu của chiến lược chung tạo sự khác biệt là để đạt được lợi thế cạnh tranh của công ty bằng cách tạo ra các sản phẩm (hàng hoá hay dịch vụ) mà được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng. Công ty tạo sự khác biệt cố thoả mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm với ý định sẽ đòi hỏi mức giá tăng thêm (một mức giá đáng kể trên mức trung bình ngành). Khả năng tạo ra thu nhập bằng cách yêu cầu một mức giá tăng thêm (hơn là việc giảm chi phí như trong trường hợp người dẫn đạo chi phí) cho phép những người tạo sự khác biệt làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của nó và giành được lợi nhuận trên mức trung bình ngành. Mức giá tăng thêm của người tạo sự khác biệt về thực chất thường cao hơn mức giá mà người dẫn đạo chi phí đòi hỏi, và khách hàng sẵn lòng trả cho điều đó bởi họ tin vào chất lượng được khác biệt hóa của sản phẩm là có giá trị phân biệt. Do đó sản phẩm được định giá trên cơ sở những gì mà thị trường sẽ chịu đựng.<sup>1</sup>

Bởi vậy, ô tô Mercedes Benz ở Mỹ đắt hơn nhiều so với ở Châu Âu, vì ở đây nó cho một hình ảnh về địa vị cao hơn. Tương tự, một chiếc BMW không phải sản xuất tốn kém hơn nhiều so với một chiếc Honda nhưng giá của nó lại được xác định bởi những gì mà khách hàng cho rằng uy thế của việc sở hữu một chiếc BMW có cái gì đó đáng giá. Cũng vậy, với đồng hồ Rolex không phải vì cần nhiều chi phí hơn để sản xuất ra nó, thậm chí thiết kế của nó đã nhiều năm nay không thay đổi, và hàm lượng vàng của nó cũng chỉ biểu hiện phần nào. Tuy nhiên, các khách hàng mua Rolex, bởi chất lượng độc đáo mà họ cảm nhận được trong nó: đó là khả năng thể hiện địa vị của người đeo. Trong ngành Stereo, cái tên Bang&Olufsen của Đan mạch là nổi bật; trong ngành đá quý: đó là Tiffany; trong ngành máy bay: Learjet. Tất cả các sản phẩm này yêu cầu một mức giá tăng thêm bởi chất lượng khác biệt của chúng

#### ***Các lựa chọn chiến lược.***

Như trong Bảng 5-1 đã chỉ ra, một người tạo sự khác biệt chọn một mức độ khác biệt hóa cao để giành lợi thế cạnh tranh. Sự khác biệt hóa về sản phẩm có thể đạt được bằng ba cách: chất lượng,

---

<sup>1</sup> C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West

sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Ví dụ Procter&Gamble tuyên bố rằng chất lượng sản phẩm của nó rất cao và rằng xà phòng Ivory có tới 99,44% tinh khiết. Maytag nhấn mạnh độ tin cậy kỹ lục sửa chữa tốt nhất bất kỳ máy giặt nào trên thị trường. IBM quảng cáo chất lượng dịch vụ của nó được cung cấp bằng lực lượng bán hàng được huấn luyện tốt.

Cải tiến là cực kỳ quan trọng với các sản phẩm phức tạp, với sản phẩm như thế các đặc tính mới là nguồn gốc của khác biệt hóa, nhiều người trả giá tăng thêm cho các sản phẩm cải tiến và mới như các máy tính, loa âm thanh nổi, hay xe ô tô tối tân.

*Khi khác biệt hóa nhờ vào đáp ứng khách hàng, công ty nên cung cấp dịch vụ sau bán và sửa chữa sản phẩm toàn diện.* Đây là một cân nhắc quan trọng cho các sản phẩm phức tạp như xe ô tô và các thiết bị gia dụng mà thường bị hư hỏng một cách định kỳ. Các công ty như Maytag, Dell computer, BMW mà dường như tất cả đều tuyệt vời trong việc đáp ứng khách hàng. Trong các tổ chức dịch vụ, chất lượng dịch vụ cũng có ảnh hưởng rất quan trọng. Tại sao Neiman Marcus, Norstrom, và Federal Express lại có thể đòi hỏi giá cao như vậy? Họ cung cấp một mức độ phục vụ cao một cách khác thường. Tương tự đối với các hãng luật sư, hay kế toán nhấn mạnh vào các loại dịch vụ trong hoạt động của họ đối với khách hàng: đó là kiến thức, tính chuyên nghiệp, và danh tiếng.

Cuối cùng, *một sản phẩm hấp dẫn đối với khách hàng có thể trở thành một nguồn gây ra sự khác biệt.* Sự hấp dẫn có thể là thanh thế hay địa vị như với BMW hay đồng hồ Rolex; lòng yêu nước như với Chevrolet; an toàn cho ngôi nhà và gia đình như Prudential Insurance; hay giá trị về tiền bạc như với Sear và JC Penny. Khác biệt hóa cũng có thể là đáp ứng với các nhóm tuổi và nhóm kinh tế xã hội. Thực vậy, *cơ sở của khác biệt hóa là vô tận.*

Công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hóa phải cố gắng làm cho nó khác biệt bằng nhiều cách thức có thể được. Càng ít sự tương tự với các đối thủ công ty càng được bảo vệ trước sự cạnh tranh và càng mở rộng sự hấp dẫn thị trường cho công ty. Do đó, BMW không chỉ cung cấp một uy thế, nó còn cung cấp sự tinh vi về kỹ thuật, xa xỉ, tin cậy, cũng như dịch vụ sửa chữa tuyệt vời mặc dù rất đắt. Tất cả các cơ sở của khác biệt hóa này giúp tăng doanh số.

Nói chung, *người khác biệt hóa cần chú trọng việc phân đoạn thị trường của nó thành nhiều khe hở.* Đôi khi công ty cung cấp từng sản phẩm cho mỗi khe hở thị trường và quyết định trở thành một người khác biệt rộng rãi. Công ty cũng có thể chỉ chọn phục vụ những khe hở mà nó có lợi thế khác biệt riêng. Ví dụ Sony sản xuất 24 mẫu ti vi, đáp ứng tất cả các khe hở từ giá trung bình đến cao. Tuy nhiên, mẫu thấp nhất của nó cũng luôn đặt giá cao hơn các đối thủ cạnh tranh khoảng 100USD, như là một yếu tố giá tăng thêm.

Cuối cùng, trong việc lựa chọn khả năng khác biệt hóa để công ty theo đuổi, công ty tạo khác biệt cần tập trung vào những chức năng tổ chức mà có thể là nguồn cho lợi thế khác biệt của nó. Sự khác biệt dựa trên khả năng cải tiến và công nghệ phụ thuộc vào chức năng R&D. Các cố gắng cải thiện việc phục vụ khách hàng phụ thuộc vào chất lượng của chức năng bán hàng.

Tuy nhiên, sự tập trung vào chức năng nhất định không có nghĩa là việc kiểm soát chi phí là không quan trọng với người khác biệt hóa. Người khác biệt hóa không muốn tăng chi phí không cần thiết và phải cố gắng giữ chi phí ở mức gần với chi phí của người dẫn đạo chi phí. Bởi vì việc phát triển

khả năng khác biệt hóa có thể tạo ra lợi thế khác biệt rất tốn kém, người khác biệt hóa thường có chi phí cao hơn chi phí của người dẫn đạo.

Công ty tạo khác biệt phải kiểm soát tất cả các chi phí để phát hiện yếu tố nào đó không thực sự tác động tới lợi thế khác biệt hóa của nó, chỉ có như vậy mới có thể làm cho giá của sản phẩm không vượt quá những gì mà các khách hàng sẵn lòng trả. Lợi nhuận sẽ lớn hơn nhờ việc kiểm soát chi phí và cực đại hoá thu nhập, do đó nó phải chú ý đến kiểm soát chi phí mặc dù không phải là cực tiểu hoá đến mức làm mất đi nguồn gây ra sự khác biệt.<sup>1</sup>

### ***Các lợi thế và bất lợi.***

Chúng ta cũng xem xét các lợi thế của chiến lược tạo khác biệt trong bối cảnh của mô hình năm lực lượng cạnh tranh.

Sự khác biệt bảo đảm cho công ty chống lại các đối thủ cạnh tranh tùy theo mức độ trung thành của khách hàng với nhãn hiệu sản phẩm của công ty. Sự trung thành nhãn hiệu là một tài sản rất đáng giá để bảo vệ công ty về mọi mặt. Ví dụ, công ty tạo khác biệt sẽ không cảm thấy khó khăn với nhà cung cấp quyền lực bởi vì chiến lược của họ hướng tới việc đòi hỏi mức giá cao hơn chứ không phải hướng về chi phí sản xuất. Như vậy người tạo khác biệt có thể chịu đựng được việc tăng phần nào giá đầu vào hơn là những người dẫn đạo chi phí.

Những người tạo khác biệt dường như không cảm thấy có vấn đề với người mua, bởi họ cung cấp cho người mua một sản phẩm độc đáo. Chỉ có nó mới có thể cung cấp sản phẩm vì vậy nó cần có lòng trung thành nhãn hiệu. Những người tạo khác biệt có thể chuyển sự tăng giá về phía khách hàng, bởi vì khách hàng sẵn lòng trả mức giá tăng thêm.

*Sự khác biệt và trung thành nhãn hiệu cũng tạo nên một rào cản với các công ty khác cố thâm nhập ngành.* Các công ty mới bị buộc phải phát triển khả năng khác biệt hóa để có thể cạnh tranh và làm việc đó thì rất tốt kém.

Cuối cùng, sự đe dọa của các sản phẩm thay thế tùy thuộc khả năng đáp ứng với nhu cầu của khách hàng mà các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh so với các sản phẩm của người tạo khác biệt và phá vỡ lòng trung thành nhãn hiệu của khách hàng. Điều này có thể xảy ra khi những nhà chế tạo IBM nhân bản chiếm lấy một phần lớn thị trường máy tính gia đình, mọi người vẫn muốn có chiếc máy tính IBM và mặc dù xung quanh họ vẫn sẵn có nhiều loại IBM nhân bản. Vấn đề là phần giá tăng thêm có thể đòi hỏi cho sự độc đáo là bao nhiêu trước khi khách hàng muốn chuyển đổi sản phẩm?

Các vấn đề chính với một chiến lược tạo khác biệt là phải tập trung vào khả năng dài hạn của công ty để duy trì tính độc đáo có thể nhận thấy được trong mắt của khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh đã vận động nhanh để bắt chước và sao chép một cách thành công những người tạo khác biệt. Điều này đã xảy ra trong nhiều ngành như máy tính ô tô và điện tử dân dụng. Bản quyền và các ưu thế của người đi tiên phong (lợi thế có mặt đầu tiên trong thị trường dịch vụ và sản phẩm) rất cục cựa chỉ kéo dài đến khi chất lượng sản phẩm tổng thể của tất cả các đối thủ cạnh tranh nâng lên và sự trung thành nhãn hiệu giảm xuống.

---

<sup>1</sup> W.K. Hall (1980), "Survival Strategies in Hostile Environment", *Havard Business Review*, 58/1980, 75-80

Do đó, một chiến lược tạo khác biệt yêu cầu công ty phải biết phát triển lợi thế cạnh tranh bằng cách hình thành các lựa chọn về sản phẩm, thị trường và khả năng khác biệt mà có thể hỗ trợ lẫn nhau và cùng nhau làm tăng giá trị của một hàng hoá hay dịch vụ trong mắt của khách hàng. Khi một sản phẩm có sự độc đáo trong mắt khách hàng, người tạo khác biệt có thể đòi hỏi giá tăng thêm.

Tuy nhiên bất lợi của chiến lược tạo khác biệt là nếu các đối thủ có thể bắt chước dễ dàng sản phẩm hay những gì mà người tạo khác biệt làm thì họ khó có thể duy trì mức giá tăng thêm. Khi sự khác biệt xuất phát từ thiết kế hay những đặc tính vật lý của sản phẩm, những người tạo khác biệt có rủi ro lớn hơn vì dễ bị bắt chước hơn. Theo thời gian các sản phẩm như máy ghi video cassette hay máy âm thanh nổi đã trở nên những sản phẩm thông thường bởi những điều quan trọng của sự khác biệt giảm xuống lúc đó khách hàng dần trở nên nhạy cảm về giá. Khi sự khác biệt bắt nguồn từ chất lượng của sự phục vụ hay tin cậy hoặc từ một nguồn vô hình nào đó như là sự bảo đảm giao hàng nhanh của Federal Express hoặc uy thế của Rolex, công ty sẽ được bảo đảm nhiều hơn. Khó có thể bắt chước các yếu tố vô hình và người tạo khác biệt có thể thu hái lợi ích của chiến lược này một cách lâu dài. Lưu ý là tất cả những người tạo khác biệt đều phải theo dõi người bắt chước và thận trọng để nhận thấy rằng họ đã không đòi hỏi mức giá tăng thêm vượt quá sự chịu đựng của thị trường.

#### **5.2.4. Dẫn đạo chi phí và sự khác biệt**

Gần đây, sự thay đổi trong công nghệ sản xuất và đặc biệt là sự phát triển của các công nghệ chế tạo linh hoạt đã làm giảm sự tương phản giữa các chiến lược dẫn đạo chi phí và chiến lược tạo khác biệt. Với sự phát triển của công nghệ, các công ty đã thấy rằng nó có thể dễ dàng có được lợi ích của cả hai chiến lược. Nguyên do là các công nghệ sản xuất mềm dẻo cho phép các công ty theo đuổi chiến lược khác biệt với chi phí thấp: đó là các công ty có thể kết hợp cả hai chiến lược chung này.

Theo cách nghĩ truyền thống, sự khác biệt chỉ có thể đạt được ở mức chi phí cao bởi sự cần thiết phải sản xuất các sản phẩm cho các phân đoạn thị trường khác nhau có nghĩa là công ty đã phải giảm thời gian vận hành loạt sản xuất làm cho chi phí lên cao. Hơn nữa, các công ty tạo khác biệt có thể phải chịu chi phí marketing cao hơn đối với người dẫn đạo chi phí, bởi vì nó đang phải phục vụ nhiều phân đoạn thị trường. Kết quả là những người tạo khác biệt có chi phí cao hơn những người dẫn đạo chi phí, vì họ có thể sản xuất những loạt qui mô lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hoá. Tuy nhiên, chế tạo linh hoạt có thể cho phép một công ty theo đuổi sự khác biệt để tạo ra nhiều loại sản phẩm ở mức chi phí sánh với người dẫn đạo chi phí. Việc sử dụng các Robot và các buồng máy chế tạo mềm dẻo giảm chi phí thiết đặt lại dây chuyền sản xuất và các chi phí liên quan đến việc sản xuất lô nhỏ. Quả thực, một nhân tố thúc đẩy khuynh hướng hiện nay đang hướng về marketing các khe hở và các phân đoạn thị trường trong nhiều ngành hàng tiêu dùng như điện thoại di động, máy tính, các thiết bị điện đó là việc giảm đáng kể chi phí của sự khác biệt bằng chế tạo mềm dẻo.

Một cách thức khác để người sản xuất khác biệt có thể thực hiện một cách đáng kể tính kinh tế của qui mô đó là việc tiêu chuẩn hoá nhiều chi tiết bộ phận sẽ được sử dụng trong sản phẩm cuối cùng. Ví dụ, năm 1990 Chrysler bắt đầu cung cấp hơn 20 mẫu xe khác nhau và đưa đến các phân đoạn khác nhau của thị trường ô tô. Tuy nhiên, mặc dù với những hình thức biểu hiện khác nhau, tất cả

20 mẫu xe đều chỉ dựa trên ba nền tảng cơ bản khác nhau. Hơn nữa, hầu hết các xe ô tô sử dụng các chi tiết tương tự nhau bao gồm trục xe, các chi tiết lái, giảm xóc, và hộp điều khiển. Kết quả là Chrysler có thể thực hiện tính kinh tế của qui mô trong chế tạo và mua sắm khối lượng lớn các chi tiết tiêu chuẩn.

Các công ty có thể giảm cả chi phí sản xuất và chi phí marketing nếu nó giới hạn số mẫu sản phẩm trong phổ sản phẩm của nó bằng việc cung cấp các gói nhỏ của các tùy chọn hơn là để khách hàng tự chọn ra chính xác tùy chọn họ cần. Điều này ngày càng trở thành phổ biến trong ngành chế tạo ô tô, ví dụ để kết hợp một gói về ô tô hạng rẻ tiền, một gói về các ô tô xa xỉ, hay gói các ô tô thể thao để hấp dẫn các phân đoạn thị trường chính. Hình thành từng gói như vậy sẽ cho một sự hạ thấp chi phí chế tạo một cách đáng kể bởi khả năng kéo dài sản xuất các gói khác nhau. Đồng thời, công ty có khả năng tập trung các nỗ lực quảng cáo marketing trên các phân đoạn thị trường cụ thể, do đó các chi phí này cũng giảm xuống. Điều đó cho phép công ty lại có thể có được sự giảm thấp chi phí và khác biệt cùng lúc.

Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng vậy, nó có thể giúp giảm chi phí cũng như cải thiện chất lượng và độ tin cậy cho sản phẩm của công ty. Lợi ích này là điều quan trọng để các công ty tạo khác biệt lấy chất lượng và tin cậy làm thành phần chính tạo nên sự hấp cho sản phẩm của họ. Ví dụ như Rolls-Royce đòi hỏi không bao giờ có sự cố hư hỏng. Hệ thống kiểm soát chất lượng được cải thiện sẽ nâng cao danh tiếng cho một công ty và đây cũng là mục tiêu chính của các chương trình TQM.

Để giành lấy lợi thế về sản phẩm mới, và phát triển marketing, một số công ty đang xoay xở để thu hái lợi lộc từ việc khai thác một cách đồng thời các chiến lược dẫn đạo chi phí và tạo khác biệt. Bởi vì, với chiến lược đó, họ có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình trong sự so sánh với giá mà những người thuần túy dẫn đạo về chi phí đòi hỏi, và họ cũng có chi phí thấp hơn người dẫn đạo thuần túy bằng sự khác biệt. Họ đang đang giành được sự bình đẳng và lợi nhuận có thể cao hơn các công ty đang theo đuổi chỉ một chiến lược chung. Vì thế, chiến lược kết hợp là một chiến lược có lợi, và các công ty nên dịch chuyển một cách nhanh chóng để giành được các lợi thế của sản phẩm mới, quản trị vật liệu và các kỹ thuật marketing. Quả thực, các công ty Mỹ phải giành lấy lợi thế của họ nếu họ muốn giành lại một lợi thế cạnh tranh, vì các công ty Nhật bản đã đi tiên phong trong nhiều của sự phát triển mới này. Điều này giải thích tại sao các công ty như Toyota và Sony hiện có khả năng sinh lợi cao hơn nhiều so với các đối tác Mỹ của họ đó là General Motor và Zenith.

### **5.2.5. Chiến lược tập trung**

Chiến lược tập trung là chiến lược cạnh tranh chung thứ ba. Sự khác biệt chủ yếu với hai chiến lược trên là nó hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế. Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định về phương diện địa lý, loại khách hàng, hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm.<sup>1</sup> Ví dụ, một khe hở về mặt địa lý có thể được xác định theo vùng hoặc thậm chí theo vị trí. Việc chọn một khe hở bởi một loại khách hàng có thể là phục vụ chỉ cho người rất giàu, người rất trẻ tuổi, hay người rất thích phiêu lưu. Tập trung vào chỉ một phân đoạn sản phẩm của tuyến sản phẩm chẳng hạn như việc tập trung chỉ vào

---

<sup>1</sup>M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: FreePress, 46



thực phẩm rau quả, hay chỉ với ô tô rất nhanh, một kiểu thiết kế quần áo, hay kính mát. Trong khi theo đuổi chiến lược tập trung công ty phải cố gắng bằng cách nào đó thực hiện chuyên môn hoá.

Một khi đã chọn một phân đoạn thị trường, công ty theo đuổi một chiến lược tập trung sử dụng cách tiếp cận khác biệt hóa, hoặc là cách tiếp cận chi phí thấp. Hình 6-1 chỉ ra hai sự khác biệt này của chiến lược tập trung và so sánh nó với chiến lược thuần túy theo đuổi chiến lược phân biệt hay dẫn đạo chi phí.

Về cơ bản, một công ty tập trung là một người tạo khác biệt được chuyên môn hoá hoặc là một nhà dẫn đạo chi phí. Nếu một công ty sử dụng cách tiếp cận dẫn đạo chi phí một cách tập trung nó sẽ cạnh tranh với người dẫn đạo chi phí trong các phân đoạn thị trường người này bị bắt lợi. Ví dụ trong gổ xe địa phương hay xi măng, người tập trung có chi phí vận tải thấp hơn so với các công ty quốc gia đang dẫn đạo chi phí. Người tập trung cũng có thể có lợi thế chi phí bởi vì nó đang sản xuất các sản phẩm phức tạp hoặc theo yêu cầu khách hàng, chứ tự nó không thể vay mượn một cách dễ dàng tính kinh tế về qui mô trong sản xuất và do đó, ít tạo ra lợi thế về đường cong kinh nghiệm. Bằng một chiến lược tập trung công ty sẽ tập trung vào các sản phẩm theo khách hàng với khối lượng nhỏ, mà nó có lợi thế chi phí và để lại thị trường tiêu chuẩn hoá với khối lượng lớn cho người dẫn đạo về chi phí.

Nếu công ty sử dụng cách tiếp cận tạo khác biệt, thì nó sẽ sử dụng toàn bộ các cách thức khác biệt hóa đối với một người cạnh tranh khác biệt. Điểm gây ra cạnh tranh với những người khác biệt hóa chỉ ở trên một hay một vài phân đoạn thị trường. Ví dụ, Porsche, một công ty tập trung cạnh tranh với General Motor trong phân đoạn ô tô thể thao của thị trường ô tô, chứ không phải trên tất cả các phân đoạn. Các công ty tập trung dường như phát triển một cách thành công về chất lượng sản phẩm bởi vì những hiểu biết sâu sắc của họ về một nhóm nhỏ khách hàng hay vùng.

Hơn nữa, sự tập trung vào một phạm vi nhỏ của các sản phẩm đôi khi cho phép một người tập trung phát triển sự cải tiến nhanh hơn một nhà phân biệt rộng rãi có thể làm. Tuy thế, những người tập trung không cố gắng phục vụ tất cả các thị trường, bởi vì làm như vậy sẽ cạnh tranh đối đầu trực tiếp với các nhà phân biệt rộng rãi. Thay vì điều đó, người tập trung thường hướng vào tạo dựng thị phần trên chỉ một phân đoạn, nếu thành công nó có thể bắt đầu phục vụ ngày càng nhiều các phân đoạn, đèo gọt dần các lợi thế của người khác biệt hóa. Sự xuất hiện của các công ty phần mềm nhỏ có thể có lợi thế cạnh tranh trên các khe hở thị trường chuyên môn hoá trong thị trường linh kiện, là một cách thức mà các công ty giành lợi thế cạnh tranh.

### ***Các lựa chọn chiến lược.***

Bảng 5-1 chỉ ra các lựa chọn chiến lược về khả năng phân biệt, sản phẩm, thị trường cụ thể mà các nhà cạnh tranh tập trung có thể lựa chọn. Sự khác biệt có thể cao hay thấp bởi vì công ty có thể theo đuổi chi phí thấp hay phân biệt. Đối với các nhóm khách hàng, một công ty tập trung chọn một khe hở cụ thể để cạnh tranh trong đó hơn là hành động trên toàn bộ thị trường như một nhà dẫn đạo chi phí làm hay thoả mãn một số lớn các khe hở như người khác biệt hóa rộng rãi tiến hành. Một công ty tập trung có thể theo đuổi bất kỳ một khả năng khác biệt hóa nào bởi vì nó có thể theo đuổi bất kỳ loại phân biệt hay lợi thế chi phí nào. Như vậy, nó có thể tìm ra một lợi thế chi phí và phát triển một hiệu quả vượt trội trong việc chế tạo chi phí thấp của vùng. Hoặc phương án khác, nó cũng có thể phát triển các kỹ năng vượt trội để đáp ứng khách hàng, nhờ vào khả năng của

nó trong việc phục vụ nhu cầu của các khách hàng trong vùng theo cách thức mà các công ty khác biệt hóa ở tầm quốc gia thấy rằng sẽ rất tốn kém nếu làm như vậy.

Có nhiều con đường để một người tập trung có thể phát triển một lợi thế cạnh tranh giải thích tại sao có nhiều công ty nhỏ so với các công ty lớn như vậy. Một công ty nhỏ có thể có cơ hội đáng kể để phát triển khe hở của mình và cạnh tranh thành công với các công ty dẫn đạo chi phí hay tạo khác biệt, mà do đó có khuynh hướng lớn lên. Chiến lược tập trung tạo cơ hội cho chủ doanh nghiệp tìm thấy và sau đó khai thác lỗ hổng trong thị trường bằng việc phát triển một sản phẩm cải tiến mà khách hàng không thể không dùng.<sup>1</sup> Nhiều công ty lớn bắt đầu bằng chiến lược tập trung và tất nhiên, sau đó bằng cách này hay cách khác có thể bành trướng để mua lại các công ty tập trung khác. Ví dụ, Saatchi&Saatchi DFS Compton một công ty chuyên marketing tăng trưởng bởi việc mua lại nhiều công ty cũng là các chuyên gia marketing trên thị trường của mình, như Hay Associates là một công ty tư vấn quản trị

### ***Các lợi thế và bất lợi.***

Lợi thế của một công ty tập trung xuất phát từ các nguồn gây ra sự khác biệt của nó - hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Công ty phải tự bảo vệ trước các đối thủ sao cho có thể liên tục cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ còn đối thủ của nó thì không thể làm như vậy. Khả năng này cũng giúp cho người theo chiến lược tập trung có quyền lực với người mua, bởi vì họ không thể nhận những thứ như vậy từ bất kỳ ai khác.

Tuy nhiên, với các nhà cung cấp có sức mạnh, công ty tập trung ở vào thế bất lợi, bởi vì khối lượng mua của nó rất nhỏ, lúc đó sức mạnh thuộc về nhà cung cấp. Mặc dù vậy, trong chừng mực nhất định những người mua trung thành của công ty sẽ sẵn lòng chấp nhận sự dịch chuyển chi phí tăng thêm ở đầu vào sang giá, bất lợi này vì thế không phải điều gì đó đáng kể.

Những người nhập cuộc tiềm tàng phải vượt qua lòng trung thành của khách hàng đã được người theo chiến lược tập trung tạo dựng. Phát triển lòng trung thành của khách hàng cũng là cách mà người theo chiến lược tập trung làm giảm nhẹ đe dọa từ sản phẩm thay thế. Sự bảo vệ này trước năm lực lượng cạnh tranh cho phép người theo chiến lược tập trung nhận được thu nhập trên vốn đầu tư của họ vượt trên trung bình. Lợi thế khác của chiến lược tập trung là do công ty ở ngay sát với khách hàng của nó và đáp ứng những thay đổi nhu cầu của họ. So với một người phân biệt rộng rãi người theo chiến lược tập trung không phải quản lý nhiều phân đoạn thị trường.

Người tập trung sản xuất khối lượng nhỏ nên chi phí sản xuất của nó thường cao hơn chi phí sản xuất của các công ty có chi phí thấp. Chi phí cao hơn có thể làm giảm hẳn khả năng sinh lợi khi một người tập trung bị buộc phải đầu tư mạnh vào việc phát triển một khả năng khác biệt hóa, ví dụ như cải tiến sản phẩm tốn kém- để cạnh tranh với các công ty khác biệt. Tuy nhiên, cũng cần phải nhắc lại một lần nữa rằng các hệ thống chế tạo mềm dẻo đang mở ra các cơ hội mới cho các công ty tập trung bởi vì với các hệ thống như vậy vận hành sản xuất ngắn cũng vẫn có thể có chi phí thấp hơn. Ngày nay, các công ty chuyên môn hoá nhỏ càng có khả năng cạnh tranh với các công ty lớn trong các phân đoạn thị trường cụ thể, bởi vì những bất lợi về chi phí đã giảm nhiều.

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper

Vấn đề thứ hai, đó là, các khe hở của người tập trung có thể đột ngột biến mất do sự thay đổi công nghệ hay sự thay đổi sở thích của khách hàng. Không giống như người phân biệt rộng rãi, người tập trung không thể dịch chuyển một cách dễ dàng tới các khe hở mới chính bởi sự tập trung các nguồn lực và năng lực cạnh tranh của nó vào một hay một vài khe hở. Ví dụ người sản xuất quần áo mà tập trung mạnh vào những người ưa kim loại nặng sẽ thấy khó khăn khi phải chuyển sang các phân đoạn khác nếu kim loại nặng mất đi tính hấp dẫn của nó, và một nhà hàng đặc sản Mê hi cô sẽ thấy nó khó khăn khi phải chuyển sang các món ăn Trung quốc nếu khẩu vị của khách hàng thay đổi. Sự biến mất của nhiều khe hở thị trường là lý do để nhiều công ty nhỏ thất bại.

### **5.2.6. Tình thế mắc kẹt**

Mỗi chiến lược chung yêu cầu công ty phải kiên định với các lựa chọn về sản phẩm, thị trường hay khả năng khác biệt để thiết lập một lợi thế cạnh tranh. Nói cách khác, công ty phải đạt đến sự một sự phù hợp giữa ba bộ phận cấu thành của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh. Do đó, ví dụ một công ty chi phí thấp không thể cố gắng phân đoạn thị trường ở mức cao hơn và cung cấp một phạm vi rộng rãi các sản phẩm như các công ty phân biệt bởi vì làm như vậy sẽ chi phí sản xuất tăng quá lớn và công ty sẽ đánh mất lợi thế chi phí của nó. Tương tự, một công ty khác biệt hóa với một năng lực về cải tiến mà cố gắng giảm chi phí của nó trong nghiên cứu và phát triển, hoặc một công ty có năng lực trong việc đáp ứng khách hàng thông qua các dịch vụ sau khi bán mà lại đi tìm kiếm sự tiết kiệm trong lực lượng bán của nó để giảm chi phí họ sẽ gặp khó khăn bởi vì họ sẽ tự đánh mất lợi thế cạnh tranh khi năng lực khác biệt của nó biến mất. Họ đang rơi vào thế mắc kẹt.

Lựa chọn thành công một chiến lược cấp kinh doanh có nghĩa là tập trung cao độ đến tất cả các yếu tố của kế hoạch cạnh tranh. Nhiều công ty vì bỏ qua hay vì sai lầm, mà không tiến hành việc hoạch định một cách cần thiết cho thành công trong chiến lược đã lựa chọn của họ. Các công ty ở vào tình thế như vậy như vậy gọi là tình thế mắc kẹt hay sa lầy bởi vì họ đã làm các lựa chọn về sản phẩm, thị trường mà họ không giành được hay duy trì được một lợi thế cạnh tranh.<sup>1</sup>Kết quả là, họ không có chiến lược cấp kinh doanh chắc chắn, kinh nghiệm thực hiện dưới trung bình và trở nên tồi tệ khi ngành cạnh tranh gay gắt.

Một vài công ty bị mắc kẹt có thể đã bắt đầu tiến hành bằng việc theo đuổi một trong ba chiến lược nhưng họ đã sai lầm trong các quyết định phân bổ nguồn lực, hay là đã gặp phải một kẻ thù đó là sự thay đổi môi trường. Rất dễ bị mất sự kiểm soát với một chiến lược chung trừ khi các nhà quản trị luôn theo sát hoạt động kinh doanh và môi trường điều chỉnh thường xuyên các lựa chọn sản phẩm, thị trường để phù hợp với các điều kiện thay đổi trong ngành.

Trường hợp khá phổ biến là khi một người tập trung bị mắc kẹt bởi họ quá cả tin và bắt đầu hành động như một nhà phân biệt rộng rãi. People Express hãng hàng không đã biến mất là một ví dụ về tình thế này. Khởi đầu từ một hãng hàng không vận tải chuyên môn hoá phục vụ cho một khe hở thị trường hẹp: đi lại giá thấp ở bờ biển phía đông. Trong khi theo đuổi chiến lược tập trung dựa trên sự dẫn đạo chi phí này, nó rất thành công, nhưng khi nó cố bành trướng sang các vùng khác và bắt đầu mua lại các hãng hàng không khác để giành được một số lớn máy bay, nó bỏ mất khe hở của mình. People Express trở thành một hãng vận tải trong một thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, trong môi trường đó nó không có lợi thế cạnh tranh đặc biệt đối với các hãng vận tải trên

---

<sup>1</sup> M.E.Porter (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press, 44-46

toàn quốc. Kết quả là People Express đã gặp phải các khó khăn tài chính để rồi bị Texas Air nuốt chửng và bị sáp nhập vào Continental Airline. Trái lại, hãng hàng không Southwest Airline, một công ty tập trung chi phí thấp đã liên tục tập trung vào chiến lược này và đã tăng trưởng thành công.

Người khác biệt hóa cũng vậy, họ có thể bị thất bại trên thị trường, kết thúc trong thế mắc kẹt nếu các nhà cạnh tranh tấn công vào các thị trường của họ với các sản phẩm chuyên môn hoá hoặc chi phí thấp hơn làm mòn đi tính sắc bén cạnh tranh của họ. Điều này đã xảy ra với IBM trong thị trường máy tính khổng lồ khi thị trường máy tính cá nhân trở nên mạnh mẽ hơn và có thể làm công việc của các máy tính khổng lồ đắt tiền. Phong trào hướng tới các hệ thống chế tạo mềm dẻo ngày càng tăng làm trầm trọng hơn các vấn đề của những người dẫn đạo chi phí và khác biệt. Nhiều công ty lớn sẽ trở nên bị kẹt trừ khi nó thực hiện các đầu tư cần thiết để theo đuổi đồng thời cả hai chiến lược này. *Không có công ty nào được an toàn bởi sự hỗn loạn của cạnh tranh, và mỗi công ty phải không ngừng tìm ra và khai thác các lợi thế cạnh tranh khi nó phát sinh và để bảo vệ các lợi thế sẵn có.*

Tóm lại, việc quản trị thành công một chiến lược cạnh tranh chung đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược chú ý hai vấn đề chính. *Trước hết, họ cần phải bảo đảm rằng các quyết định về sản phẩm, thị trường, các khả năng khác biệt hóa mà họ ra phải định hướng về một chiến lược cạnh tranh cụ thể. Thứ hai, họ cần phải theo dõi môi trường do vậy họ có thể gắn các nguồn lợi thế cạnh tranh của mình với những thay đổi về cơ hội cũng như đe dọa*

### **5.3. NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

Các công ty trong một ngành có thể theo đuổi nhiều loại chiến lược kinh doanh khác nhau mà sự khác biệt giữa chúng liên quan đến các nhân tố như sự lựa chọn về phân đoạn thị trường để phục vụ, chất lượng sản phẩm, dẫn đạo về công nghệ, phục vụ khách hàng, chính sách định giá, và chính sách quảng cáo. Như thế, trong hầu hết các ngành sẽ phát sinh các nhóm chiến lược, trong đó các công ty sẽ theo đuổi các chiến lược chung tương tự nhau. Ví dụ, tất cả các công ty trong ngành theo đuổi chiến lược giá thấp tạo thành một nhóm chiến lược chung; tất cả các công ty cố theo đuổi một chiến lược phân biệt rộng rãi tạo thành nhóm chiến lược khác, và tất cả các công ty theo đuổi chiến lược tập trung phân biệt, hay tập trung chi phí thấp hình thành các nhóm chiến lược khác. Khái niệm về nhóm chiến lược đã có một số ngụ ý đối với chiến lược kinh doanh.

*Thứ nhất, các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty là các đối thủ theo đuổi cùng một chiến lược trong nhóm chiến lược của nó.* Người tiêu dùng có thể nhận thấy các sản phẩm của các công ty trong nhóm là những sản phẩm thay thế cho nhau. Như vậy, đe dọa chính đối với khả năng sinh lợi của một công ty có thể phát sinh chủ yếu trong nhóm chiến lược của mình, không nhất thiết là từ các công ty khác trong ngành đang theo đuổi các chiến lược chung khác nhau. Nhóm cạnh tranh chính của Toyota gồm có Honda, Ford và GM chứ không phải từ Rolls-Royce.

Thứ hai, các nhóm chiến lược khác nhau có thể có một vị trí khác nhau tương ứng với mỗi một lực lượng trong số năm lực lượng cạnh tranh của Porter, bởi vì như đã thảo luận, năm lực lượng tác động đến công ty theo những cách thức khác nhau. Nói cách khác, rủi ro nhập cuộc mới bởi những người cạnh tranh tiềm tàng, và mức độ ganh đua giữa các công ty trong một nhóm, năng lực thương

lượng của người mua, năng lực thương lượng của nhà cung cấp và lực cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế có thể hoàn toàn biến đổi về cường độ giữa các nhóm chiến lược trong cùng một ngành.

Chúng ta biết rằng các rào cản di động là những nhân tố gây ra sự cản trở đối với việc dịch chuyển của các công ty trong nhóm ở một ngành. Các rào cản di động tương đối cao xác định cách thức để các công ty trong một nhóm có thể cạnh tranh thành công với các công ty thuộc nhóm khác. Ví dụ, một nhóm chiến lược khác biệt hóa cũng có thể theo đuổi chiến lược chi phí thấp để rồi đạt được chiến lược khác biệt/chi phí thấp hay không? Về lý luận, đến mức độ nào đó các công ty trong một nhóm có thể phát triển hay giành được các nguồn lực tài chính và chức năng cần thiết để hoặc hạ thấp chi phí của họ hơn nữa hoặc dẫn thân vào các hoạt động R&D, để rồi họ có khả năng cạnh tranh thành công với các công ty trong nhóm khác. Trên thực tế, cần phải theo đuổi đồng thời một chiến lược khác biệt hóa/chi phí là động lực chủ yếu đằng sau làn sóng các hoạt động liên doanh liên kết lan nhanh khắp các công ty dược phẩm lớn những năm 1990. Ví dụ công ty Mỹ UpJohn liên doanh với công ty Thụy điển Pharmacia để theo đuổi một chiến lược khác biệt hóa/chi phí tổng thể. Do đó, bản đồ nhóm chiến lược trong ngành dược phẩm đang thay đổi đáng kể khi các nhóm phải đấu tranh để tồn tại trong ngành dược phẩm toàn cầu đang hợp nhất nhanh chóng. Cho đến hiện nay, Pfizer, Merck và Eli Lilly vẫn đang theo đuổi chiến lược khác biệt hóa thuần túy, nhưng các công ty liên doanh khác đang dịch chuyển nhanh chóng để tự định vị lại như một nhà khác biệt hóa và chi phí.

### **LỰA CHỌN MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH.**

Chúng ta đã và đang thảo luận về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh dưới dạng các lựa chọn về khả năng khác biệt hóa, sản phẩm, thị trường để giành lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên còn có một lựa chọn thứ hai cũng tiến hành ở cấp đơn vị kinh doanh, đó là *lựa chọn kiểu của chiến lược đầu tư để theo đuổi việc hỗ trợ các chiến lược cạnh tranh.*

Chiến lược đầu tư thiết lập giá trị và kiểu của các nguồn lực – nhân sự, chức năng, và tài chính - phải được đầu tư để giành lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược cạnh tranh chung cung cấp các lợi thế cạnh tranh. Nhưng nó đòi hỏi phải tốn kém để phát triển và duy trì. Một chiến lược đồng thời dẫn đạo về chi phí và khác biệt hóa tốn kém nhất bởi vì nó yêu cầu công ty không chỉ đầu tư các nguồn lực vào các chức năng như R&D, bán hàng, và marketing để phát triển năng lực khác biệt hóa mà còn phải đầu tư vào các chức năng như chế tạo, quản trị vật liệu để tìm cách giảm chi phí. Sau đó là chiến lược khác biệt hóa và sau đó là chiến lược dẫn đạo chi phí. Với chiến lược dẫn đạo chi phí người ta chỉ cần ít chi phí để duy trì một khi đã đầu tư ban đầu vào nhà xưởng chế tạo và máy móc thiết bị. Dẫn đạo về chi phí không cần những nghiên cứu và phát triển hoặc những nỗ lực marketing phức tạp như đối với chiến lược khác biệt hóa. Chiến lược tập trung là rẻ nhất bởi vì nó cần ít nguồn lực hơn để phục vụ chỉ một phân đoạn so với việc phải phục vụ một thị trường tổng thể.

Trong khi quyết định một chiến lược đầu tư, công ty phải đánh giá thu nhập tiềm năng từ việc đầu tư vào một chiến lược cạnh tranh chung so với chi phí bỏ ra. Theo cách này, nó có thể xác định xem khả năng sinh lợi của một chiến lược nào đó có đủ để theo đuổi hay không và khả năng sinh lợi sẽ thay đổi như thế nào khi sự cạnh tranh trong ngành thay đổi. Hai nhân tố cơ bản để lựa chọn một chiến lược đó là sức mạnh thuộc về vị thế tương đối của công ty so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành và giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành mà công ty đang cạnh tranh.



### 5.3.1. Vị thế cạnh tranh

Hai đặc điểm có thể sử dụng để xác định sức mạnh của vị thế cạnh tranh tương đối cho một công ty. *Thứ nhất*, thị phần của một công ty càng lớn, vị thế cạnh tranh càng mạnh và thu nhập tiềm tàng từ các đầu tư tương lai càng cao. Thị phần lớn cung cấp tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm và chỉ ra rằng công ty đã có được sự trung thành nhãn hiệu. Một trong những lý do chính của làn sóng liên kết liên doanh xảy ra trong ngành dược phẩm đó là sự liên kết giữa hai hay nhiều công ty để tạo ra một nền tảng thị trường càng lớn, như thế sẽ có thể phục vụ khách hàng càng hiệu quả chỉ bởi một lực lượng bán toàn cầu hơn là bằng hai lực lượng bán toàn cầu như trước. Do đó, thị phần lớn giúp một tổ chức hạ thấp chi phí trên phạm vi toàn cầu cũng như quốc gia.

*Thứ hai*, đó là tính độc đáo, sức mạnh và số lượng các khả năng khác biệt hóa. Vị thế cạnh tranh tương đối của một công ty sẽ mạnh và thu nhập từ chiến lược chung sẽ tăng lên một khi các kinh nghiệm nghiên cứu và phát triển, các kỹ năng marketing và chế tạo, kiến thức về những phân đoạn khách hàng cụ thể và vốn tên nhãn hiệu hay danh tiếng độc đáo rất khó bắt chước. Cố gắng tạo dựng các năng lực khác biệt hóa mới và cải thiện các năng lực hiện có là lý do chủ yếu của sự liên doanh giữa các công ty dược phẩm. Ví dụ, Ciba-Geigy và Sandoz hai công ty dược khổng lồ của Thụy điển gần đây đã liên kết lại bởi vì họ đang phát triển các loại thuốc bổ sung để điều trị một phổ rộng các bệnh lây nhiễm. Bằng việc góp chung các kỹ năng và khả năng của họ, họ đã tạo ra một công ty dược phẩm lớn thứ hai thế giới và họ hi vọng sử dụng các khả năng khác biệt hóa của họ trong sự kết hợp để cạnh tranh đối đầu với các công ty Mỹ như Pfizer và Merk.

Một cách khái quát, các công ty với thị phần lớn nhất và các khả năng khác biệt hóa mạnh nhất ở vào vị thế tốt để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Một khả năng khác biệt hóa độc đáo dẫn đến sự tăng nhu cầu về sản phẩm của công ty và như một hệ quả thu nhập từ thị phần lớn hơn công ty có nhiều nguồn lực hơn để đầu tư cho phát triển khả năng khác biệt hóa của mình.

Hai đặc điểm này bổ sung lẫn nhau và giải thích tại sao một số công ty trở nên ngày càng mạnh theo thời gian. Các công ty có thị phần nhỏ hơn và ít có tiềm năng phát triển một tiềm năng khác biệt hóa ở trong vị thế cạnh tranh kém hơn nhiều.<sup>1</sup>

### 5.3.2. Hiệu ứng chu kỳ sống

*Nhân tố thứ hai ảnh hưởng đến tính hấp dẫn đầu tư của một chiến lược chung là giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành.* Mỗi giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành đi cùng với một môi trường ngành cụ thể, thể hiện các cơ hội và đe dọa khác nhau. Do đó, mỗi giai đoạn có ngụ ý khác nhau về việc đầu tư các nguồn lực cần thiết để giành được lợi thế cạnh tranh. Cạnh tranh mạnh nhất trong giai đoạn đột biến của chu kỳ sống và ít quan trọng trong giai đoạn phát sinh. Các rủi ro của việc theo đuổi một chiến lược thay đổi theo thời gian. Sự khác nhau về rủi ro giải thích vì sao thu nhập tiềm tàng từ việc đầu tư vào một chiến lược cạnh tranh phụ thuộc vào các giai đoạn của chu kỳ sống.

---

<sup>1</sup> C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 75-77

### 5.3.3. Chọn lựa một chiến lược đầu tư

Bảng 5-2 tóm lược mối quan hệ giữa các giai đoạn của chu kỳ sống, vị thế cạnh tranh, và chiến lược đầu tư ở cấp đơn vị kinh doanh.

Các giai đoạn của chu kỳ sống của ngành	Vị thế cạnh tranh mạnh	Vị thế cạnh tranh yếu
Phát sinh	Tạo lập thị phần	Tạo lập thị phần
Tăng trưởng	Tăng trưởng	Tập trung thị trường
Đột biến	Tăng thị phần	Tập trung thị trường hoặc thu hoạch hoặc thanh lý
Bão hoà	Giữ và duy trì hoặc lợi nhuận	Thu hoạch hay thanh lý/loại bỏ
Suy thoái	Tập trung thị trường hay thu hoạch (giảm tài sản)	Chuyển hướng, thanh lý, hay loại bỏ

#### *a. Chiến lược trong giai đoạn phát sinh.*

Trong giai đoạn phát sinh, tất cả các công ty, mạnh cũng như yếu, đều nhấn mạnh vào phát triển một khả năng khác biệt hóa và một chính sách sản phẩm, thị trường. Trong giai đoạn này, nhu cầu đầu tư lớn bởi vì công ty phải thiết lập được lợi thế cạnh tranh. Nhiều công ty thiếu kinh nghiệm trong ngành đang tìm kiếm các nguồn lực để phát triển khả năng khác biệt hóa. Do đó, chiến lược đầu tư cấp đơn vị kinh doanh là một chiến lược tạo dựng thị phần. Mục đích là để tạo dựng thị phần bằng việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh độc đáo và ổn định nhằm lôi cuốn khách hàng những người mà chưa có nhận thức về các sản phẩm của công ty.

Các công ty cần một lượng lớn vốn đầu tư để thiết lập các năng lực R&D và các năng lực phục vụ. Họ không thể sản sinh ra lượng vốn này nhiều từ nội bộ. Do đó, sự thành công của công ty phụ thuộc vào khả năng biểu thị một sự độc đáo hấp dẫn các nhà đầu tư bên ngoài, hay các nhà tư bản mạo hiểm. Nếu công ty giành được các nguồn lực để phát triển một khả năng khác biệt hóa, nó sẽ đạt đến vị thế cạnh tranh tương đối mạnh hơn. Nếu nó thất bại, chỉ có một lựa chọn là rời khỏi ngành. Thực tế, các công ty ở vị thế cạnh tranh yếu ở tất cả các giai đoạn của chu kỳ có thể lựa chọn rời khỏi ngành để chặn đứng sự lỗ lã của họ.

#### *b. Các chiến lược tăng trưởng*

Nhiệm vụ đặt ra cho công ty ở giai đoạn tăng trưởng là củng cố vị thế và tạo nền tảng cần thiết cho sự sống còn đến giai đoạn đột biến. Do đó, chiến lược đầu tư thích hợp là **chiến lược tăng trưởng**. Mục đích là duy trì vị thế cạnh tranh tương đối trong một thị trường tăng trưởng nhanh chóng, nếu có thể nâng cao vị thế của công ty – nói một cách khác là tăng trưởng cùng với thị trường đang tăng trưởng mạnh. Tuy nhiên các công ty khác đang thâm nhập vào ngành và đang cố đuổi kịp những người cải tiến trong ngành. Do đó, những người đi đầu cần các làn sóng liên tiếp dòng chảy vốn để duy trì xung lượng sinh ra bởi thành công của họ trong giai đoạn phát sinh. Ví dụ, các nhà cạnh tranh khác biệt cần có khối lượng lớn nghiên cứu phát triển để bảo vệ sự dẫn đầu về công nghệ, và những người dẫn đạo chi phí cần đầu tư vào máy móc tối tân và các máy tính để giành được tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm mới. Tất cả đầu tư này rất tốn kém.

Giai đoạn tăng trưởng cũng là khoảng thời gian mà các công ty cố gắng củng cố các khe hở thị trường hiện tại và thâm nhập vào các khe mở mới để có thể tăng thị phần của họ. Việc tăng mức độ phân đoạn thị trường để trở thành một người khác biệt hóa cũng rất tốn kém. Công ty phải đầu tư

nguồn lực để phát triển năng lực bán hàng và marketing mới. Do đó, ở giai đoạn tăng trưởng, các công ty cần điều chỉnh chiến lược cạnh tranh của họ và ra các quyết định đầu tư cấp kinh doanh bảo đảm lợi thế tương đối về các chiến lược khác biệt, chi phí thấp hay tập trung, căn cứ vào nhu cầu tài chính và vị thế cạnh tranh tương đối. Ví dụ, nếu một công ty đang nổi lên như nhà dẫn đạo chi phí, một số công ty khác có thể quyết định cạnh tranh đối đầu với nó và gia nhập nhóm chiến lược này, trong khi các công ty khác có thể sẽ không làm như vậy. Quả thực, họ sẽ theo đuổi một chiến lược sử dụng cách tiếp cận khác biệt hóa hay tập trung và các nguồn lực sẽ được đầu tư để phát triển các năng lực độc đáo. Do đó, các nhóm chiến lược bắt đầu phát triển trong ngành khi mỗi công ty cố tìm kiếm cách tốt nhất để đầu tư các nguồn lực khan hiếm của mình nhằm cực đại hoá lợi thế cạnh tranh của họ.

Các công ty phải bỏ ra nhiều tiền của chi để theo kịp sự tăng trưởng của thị trường, và việc tìm các nguồn lực tăng thêm để phát triển các kỹ năng và năng lực mới là nhiệm vụ khó khăn với các nhà quản trị chiến lược. Do đó, các công ty ở vị thế cạnh tranh yếu trong giai đoạn này thường hướng đến chiến lược tập trung thị trường để củng cố vị thế của họ. Họ tìm cách chuyên môn hoá và có thể sử dụng một chiến lược tập trung rồi dịch chuyển đến nhóm chiến lược tập trung để giảm nhu cầu đầu tư của họ. Nếu rất yếu, họ có thể chọn rời khỏi ngành và bán rẻ cho một nhà cạnh tranh mạnh hơn.

### ***c. Các chiến lược đột biến.***

Trong giai đoạn đột biến, nhu cầu bắt đầu tăng chậm, và cạnh tranh về giá hay các đặc tính sản phẩm trở nên gay gắt. Các công ty ở vào vị thế cạnh tranh mạnh cần các nguồn lực đầu tư vào ***chiến lược tăng thị phần*** nhằm lôi kéo khách hàng từ các công ty yếu trong thị trường. Nói cách khác, các công ty cố gắng duy trì và tăng thị phần trừ khi cạnh tranh quá dữ dội. Cách thức mà các công ty đầu tư nguồn lực của họ tùy thuộc vào chiến lược của họ.

Với người dẫn đạo chi phí, bởi vì các cuộc chiến tranh giá cả có thể xuất hiện, đầu tư vào kiểm soát chi phí là điều cốt yếu nếu họ muốn sống sót trong giai đoạn đột biến, và họ phải làm tất cả những gì có thể để giảm chi phí.

Các đối thủ cạnh tranh khác biệt hóa có vị thế cạnh tranh mạnh lựa chọn cách để tiến lên và trở thành người khác biệt hóa rộng rãi. Đầu tư của họ dường như là định hướng vào marketing, và họ phải phát triển một mạng lưới dịch vụ hậu mãi tinh vi. Họ cũng mở rộng phạm vi sản phẩm để phù hợp với phạm vi nhu cầu khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh khác biệt hóa ở vào vị thế yếu giảm gánh nặng đầu tư của họ rút lui sang một chiến lược tập trung- ***chiến lược tập trung thị trường*** - để chuyên môn hoá vào khe hở hay sản phẩm cụ thể. Các công ty yếu tồn tại trong ngành quay lại với một ***chiến lược thu hoạch*** hay ***chiến lược thanh lý***.

### ***d. Các chiến lược bão hoà.***

Trong giai đoạn bão hoà, cấu trúc nhóm chiến lược tương đối ổn định đã hiện ra trong ngành, và các công ty đã biết cách thức phản ứng của các đối thủ cạnh tranh với các dịch chuyển cạnh tranh của họ như thế nào. Tại giai đoạn này, các công ty cần thu hoạch những phần thưởng từ đầu tư trước đó trong việc phát triển một chiến lược chung. Đến bây giờ, lợi nhuận đã được tái đầu tư vào kinh doanh, và lợi tức đã trở nên nhỏ đi. Các nhà đầu tư trong các công ty mạnh đã nhận được phần

thường của họ thông qua sự đánh giá về giá trị cổ phiếu của họ, bởi vì công ty đã tái đầu tư hầu hết vốn của nó để duy trì và tăng thị phần. Khi thị trường tăng trưởng chậm trong giai đoạn bão hoà, chiến lược đầu tư của một công ty tùy thuộc vào mức cạnh tranh trong ngành và nguồn lợi thế cạnh tranh của công ty.

Trong môi trường cạnh tranh cao, do các thay đổi về kỹ thuật phát sinh, hoặc rào cản nhập cuộc thấp, các công ty cần phải bảo vệ vị thế cạnh tranh của mình. Người quản trị chiến lược cần tiếp tục đầu tư mạnh mẽ để duy trì lợi thế cạnh tranh của công ty. Kể cả các công ty chi phí thấp và các công ty khác biệt hóa áp dụng *chiến lược giữ và duy trì* để hỗ trợ các chiến lược chung của họ. Họ chi các nguồn lực để phát triển khả năng khác biệt hóa với ý định duy trì những người dẫn đạo thị trường. Ví dụ, các công ty khác biệt có thể đầu tư vào dịch vụ hậu mãi đã cải thiện và các công ty chi phí thấp có thể đầu tư vào các công nghệ sản xuất mới nhất như người máy.

Tuy nhiên, chính giai đoạn này, các công ty nhận thấy họ phải bắt đầu theo đuổi cả hai chiến lược chi phí thấp và khác biệt hóa nếu họ muốn tự bảo vệ trước các đối thủ cạnh tranh hung hăng (cả trong nước và nước ngoài) đang tìm kiếm bất kì cơ hội hoặc các điểm yếu mà họ nhận thức được để chiếm lấy sự lãnh đạo trong ngành. Người khác biệt hóa lấy lợi thế vị thế mạnh của họ để phát triển các hệ thống sản xuất mềm dẻo nhằm giảm chi phí sản xuất của mình. Người dẫn đạo chi phí thì dịch chuyển đến việc bắt đầu khác biệt hóa các sản phẩm của họ để mở rộng thị phần bằng việc phục vụ nhiều phân đoạn thị trường hơn. Ví dụ Gallo dịch chuyển từ phân đoạn rượu thùng và bắt đầu sang rượu cao cấp và rượu ướp lạnh để giành lợi thế cạnh tranh chi phí của nó. Năm 1996, nhãn hiệu sản phẩm cao cấp của Gallo, Falling Leaf, bán chạy ở Mỹ.

Tuy nhiên, về mặt lịch sử, có nhiều công ty đã cảm thấy được bảo vệ khỏi sự cạnh tranh trong ngành ở giai đoạn bão hoà. Do đó, họ quyết định khai thác lợi thế cạnh tranh của mình để cam kết đầy đủ nhất với chiến lược lợi nhuận. Công ty đang theo đuổi chiến lược này cố gắng cực đại hoá thu nhập hiện tại từ các khoản đầu tư trước đây. Nói chung, nó tái đầu tư một phần ít hơn để cải thiện các nguồn lực chức năng và tăng thu nhập của cổ đông. Chiến lược lợi nhuận chỉ làm việc tốt với điều kiện là các lực lượng cạnh tranh duy trì tương đối ổn định, do đó công ty có thể giữ biên lợi nhuận đã phát triển bởi chiến lược cạnh tranh. Tuy thế, nó phải được cảnh báo về các đe dọa từ môi trường và phải cẩn thận kéo trở thành tự mãn không nhạy bén với sự thay đổi môi trường.

Những người dẫn đạo thị trường thường mất cảnh giác trong việc quản trị môi trường, họ không thấu đáo được sự cạnh tranh. Do vậy, General Motor cảm thấy an toàn trước các nhà chế tạo ô tô nước ngoài cho đến khi các thay đổi về giá dầu do một cuộc khủng hoảng. Kodak một công ty từng thu lợi nhuận trong một thời gian dài về sức mạnh của nó trong xử lý phim, đã chậm chạp trong việc đáp lại các đe dọa từ kỹ thuật ảnh điện tử. Một nghịch lý là các công ty thành công nhất thường thất bại trong sự cảm nhận những thay đổi của thị trường.

### ***e. Chiến lược suy thoái.***

Giai đoạn suy thoái trong chu kỳ sống của ngành bắt đầu khi nhu cầu về sản phẩm của ngành bắt đầu suy giảm. Có nhiều lý do cho sự suy giảm, bao gồm cạnh tranh nước ngoài và sự đánh mất năng lực khác biệt hóa của công ty khi các đối thủ cạnh tranh thâm nhập với các công nghệ mới và hiệu quả hơn. Như vậy, công ty phải quyết định chiến lược đầu tư nào được sử dụng để đối phó với

tình thế mới trong ngành của nó. Bảng 5-2 liệt kê các chiến lược mà các công ty có thể dùng đến khi vị thế cạnh tranh của họ giảm xuống.<sup>1</sup>

Các chiến lược ban đầu mà các công ty có thể sử dụng là chiến lược tập trung thị trường và giảm tài sản.<sup>2</sup> Với một chiến lược tập trung thị trường, công ty cố gắng củng cố các lựa chọn sản phẩm và thị trường của họ. Nó hạn chế phạm vi các sản phẩm của mình và ra khỏi các khe hở biên, trong một cố gắng bố trí lại các nguồn lực hiệu quả hơn và cải thiện vị thế cạnh tranh cho công ty. Việc giảm các nhóm khách hàng được phục vụ cũng có thể cho phép một công ty theo đuổi chiến lược tập trung để tồn tại trong giai đoạn suy giảm. Như đã chỉ ra ở trên, các công ty yếu trong giai đoạn tăng trưởng có khuynh hướng sử dụng chiến lược này. Đó là những gì mà International Harvester đã làm khi nhu cầu về máy nông nghiệp duy giảm. Hiện nay nó chỉ sản xuất các máy kéo trung bình với tên gọi Navista.

Chiến lược giảm tài sản đòi hỏi một công ty hạn chế hay giảm đầu tư của nó vào đơn vị kinh doanh và để rút vốn đầu tư nhiều nhất có thể được. Cách tiếp cận này đôi khi được gọi là chiến lược thu hoạch bởi vì công ty sẽ ra khỏi ngành khi nó đã thu hoạch tất cả các thu nhập có thể được. Nó giảm đến mức tối thiểu các tài sản mà nó sử dụng trong kinh doanh và thôi đầu tư với mục tiêu lợi nhuận tức thời.<sup>3</sup> Mặt khác, chiến lược tập trung thị trường nói chung chỉ định rằng công ty đang cố gắng chuyển hướng kinh doanh của nó do đó có thể tồn tại trong dài hạn.

Các công ty chi phí thấp dường như theo đuổi chiến lược thu hoạch đơn giản bởi vì thị phần nhỏ hơn nghĩa là chi phí cao hơn, và họ không thể dịch chuyển sang chiến lược tập trung. Trái lại những người khác biệt hóa có một lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn này nếu nó có thể dịch chuyển đến chiến lược tập trung.

Ở giai đoạn bất kỳ của chu kỳ sống, các công ty có vị thế cạnh tranh yếu có thể áp dụng các chiến lược chuyển hướng.<sup>4</sup> Các vấn đề mà công ty phải trả lời đó là họ có sẵn các nguồn lực để có thể phát triển một chiến lược kinh doanh cạnh tranh trong ngành hay không và chi phí là bao nhiêu. Nếu công ty bị mắc kẹt nó phải đánh giá chi phí đầu tư để phát triển một chiến lược khác biệt hóa hay chi phí thấp. Có lẽ khi công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp không hình thành các lựa chọn đúng đắn thị trường, sản phẩm, hay công ty tạo khác biệt đã mắc sai lầm về các cơ hội khe hở thị trường cần phải bố trí lại các nguồn lực và thay đổi chiến lược của nó.

Đôi khi sự đánh mất khả năng cạnh tranh của công ty là do việc thực thi chiến lược kém. Nếu vậy, công ty phải nghĩ đến việc thay đổi cấu trúc và hệ thống kiểm soát hơn là thay đổi chiến lược của mình. Ví dụ, Dan Schendel nhà nghiên cứu quản trị xuất chúng, thấy rằng 74% tình thế chuyển hướng mà ông và các đồng sự của ông nghiên cứu là do sự thực thi chiến lược kém hiệu lực. Sự phù hợp về cấu trúc chiến lược ở cấp kinh doanh rất quan trọng để xác định sức mạnh cạnh tranh.<sup>5</sup>

Nếu công ty quyết định chuyển hướng chiến lược là không thể được hoặc là do cạnh tranh hoặc là do chu kỳ sống. Thì có hai phương án đầu tư còn lại là thanh lý hay cắt bỏ. Như các thuật ngữ gợi ý, công ty dịch chuyển rời ngành hoặc bằng thanh lý các tài sản của nó hoặc là bán toàn bộ hoạt

---

<sup>1</sup> K.R. Harrigan (1980), "Strategy Formulation in Declining Industries", *Academy of Management Review*, 5/1980, 599-604

<sup>2</sup> C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 169-172

<sup>3</sup> L.R. Feldman (1979), A.L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy*, 4/1985, 79-85

<sup>4</sup> C.W. Hofer (1980), "Tournaround Strategies", *Journal of Business Strategy*, 1/1980, 19-31

<sup>5</sup> C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 172



động kinh doanh. Cả hai được xem như các dạng cuối cùng của chiến lược thu hoạch, bởi vì công ty đang tìm cách lấy lại nhiều nhất có thể được từ đầu tư của nó vào kinh doanh. Tuy nhiên, thường thường nó chỉ có thể rời ngành với một số lỗ và lấy về những đồ bỏ đi nặng nề. Định thời điểm là rất quan trọng, bởi công ty cảm giác sự cần thiết phải cắt bỏ càng sớm nó càng lấy lại được nhiều tài sản hơn. Có nhiều câu chuyện về các công ty mua các công ty yếu hay suy thoái, nghĩ rằng họ có thể xoay chuyển được chúng, sau đó nhận thấy sai lầm của họ khi những việc mua lại mới trở nên làm kiệt quệ các nguồn lực của họ. Thường thường các công ty bị mua lại đã mất lợi thế cạnh tranh của nó, và chi phí để vực dậy rất lớn. Tuy nhiên cũng có các thành công ngoạn mục như đối với Lee Iacocca, đã gắn vào chiến lược chi phí thấp ở Chrysler mà giúp tạo ra thành công của nó trong những năm 1990.

### **TÓM TẮT VÀ CÂU HỎI**

Mục đích của chương này là thảo luận về các nhân tố cần được xem xét khi công ty phải phát triển một chiến lược cấp kinh doanh cho phép công ty cạnh tranh hiệu quả trên thị trường. Tạo lập một chiến lược kinh doanh là nắm bắt các cơ hội và đe dọa trong môi trường và sức mạnh, điểm yếu các năng lực và khả năng cốt lõi của công ty bằng việc hình thành các chọn lựa về sản phẩm. Thị trường, và khả năng khác biệt hóa cũng như trong việc đầu tư cần thiết để theo đuổi các chọn lựa. Tất cả các công ty, từ các hoạt động chỉ một người đến các đơn vị kinh doanh của một công ty lớn phải phát triển một chiến lược kinh doanh nếu họ muốn cạnh tranh một cách hiệu quả và cực đại khả năng sinh lợi dài hạn. Các điểm chính trong chương này gồm: Chiến lược cấp kinh doanh chỉ cách thức mà các nhà quản chiến lược lập ra một kế hoạch hành động để sử dụng các nguồn lực và các năng lực khác biệt hóa của công ty để giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong thị trường. Tâm điểm của sự phát triển một chiến lược cạnh tranh chung là các lựa chọn liên quan đến sự phân biệt sản phẩm, phân đoạn thị trường, và khả năng khác biệt hóa. Sự kết hợp của ba lựa chọn này tạo ra dạng cụ thể của chiến lược kinh doanh chung được công ty sử dụng. Ba chiến lược cạnh tranh chung thuần túy đó là chiến lược dẫn đạo chi phí, khác biệt, và tập trung. Mỗi chiến lược có những lợi thế và bất lợi riêng. Công ty phải quản trị một cách nhất quán chiến lược của mình, nếu không không công ty sẽ rơi và tình trạng bị mắc ở giữa. Ngày càng phát triển trong công nghệ chế tạo cho phép các công ty theo đuổi cả hai chiến lược dẫn đạo chi phí và chiến lược khác biệt hóa và do đó đồng thời nhận được lợi ích kinh tế của cả hai chiến lược. Sự phát triển công nghệ cũng cho phép các doanh nghiệp nhỏ cạnh tranh với các công ty lớn đặt chân một cách bình đẳng vào các phân đoạn thị trường cụ thể và do đó tăng số các công ty theo đuổi chiến lược tập trung. Các công ty cũng có thể sử dụng hai dạng chiến lược tập trung: đó là chiến lược chi phí thấp tập trung, và chiến lược khác biệt tập trung. Bởi vì các nhóm chiến lược khác nhau được xác định bởi các cơ hội và đe dọa khác nhau, nó có thể dành cho công ty chuyển chuyển đổi nhóm chiến lược. Tính khả thi của việc làm như vậy là do chiều cao của các rào cản di động. Lựa chọn thứ hai đối với công ty là chiến lược đầu tư để hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh. Sự lựa chọn chiến lược đầu tư phụ thuộc vào hai nhân tố chính: thứ nhất là sức mạnh vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành, thứ hai là giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành. Các loại chiến lược đầu tư chính đó là tạo dựng thị phần, tăng trưởng, tăng thị phần, giữ và duy trì, lợi nhuận, tập trung thị trường, giảm tài sản, thu hoạch, chuyển hướng, thanh lý và loại bỏ.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1- Chiến lược cấp kinh doanh là gì?
- 2- Nêu mối quan hệ giữa khách hàng và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh trên phương diện Khách hàng (ai), sản phẩm (gì) cách thức ( như thế nào) và nêu tầm quan trọng của quan hệ này?
- 3- Tại sao mỗi chiến lược chung lại cần một bộ khác nhau về các lựa chọn về sản phẩm, thị trường, và khả năng khác biệt hóa? Cho ví dụ về hai công ty trong (a) ngành máy tính, và (b) ngành ô tô mà theo đuổi các chiến lược cạnh tranh khác nhau.
- 4- Nêu sự khác biệt giữa các chiến lược chung?
- 5- Nêu vị thế tương đối của từng chiến lược chung với các lực lượng cạnh tranh trong mô hình của Porter?
- 6- Bằng cách nào các công ty có thể theo đuổi chiến lược tập trung, chiến lược khác biệt hóa hay chiến lược dẫn đạo chi phí trở nên bị mắc kẹt. Và bằng những cách nào nó có thể giành lại vị thế cạnh tranh của mình?
- 7- Trong chu kỳ sống của ngành, các lựa chọn chiến lược đầu tư nào có thể hình thành (a) do người khác biệt hóa trong vị thế cạnh tranh mạnh, và (b) do người khác biệt hóa có vị thế cạnh tranh yếu?
- 8- Phát triển công nghệ tác động như thế nào đến các chiến lược mà một công ty trong ngành theo đuổi. Trong tương lai nó sẽ phát triển thế nào?
- 9- Tại sao một công ty trong nhóm chiến lược lại khó khăn trong việc thay đổi sang nhóm chiến lược khác

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- A.J Almanaey (2001), *Strategic Analysis: An Approach to building distinctive competencies*, 2st Sheffield Publishing Company
- 2- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 3- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 4- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addion-Wesley Publishing Company.
- 5- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 6- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 7- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 8- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 9- Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 10- William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill,Inc

## **CHƯƠNG 6.**

### **CHIẾN LƯỢC CÔNG TY:**

### **HỘI NHẬP DỌC, ĐA DẠNG HOÁ**

### **CÁC CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH**



#### **CHƯƠNG 6. CHIẾN LƯỢC CÔNG TY: HỘI NHẬP DỌC, ĐA DẠNG HOÁ CÁC CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH**

##### **KHÁI QUÁT**

Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Hội nhập dọc

Tạo giá trị thông qua hội nhập dọc

Bất lợi của hội nhập dọc

Chi phí quản lý và các hạn chế của hội nhập dọc

##### **CÁC PHƯƠNG ÁN HỘI NHẬP DỌC**

Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh

Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn

Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn

Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo.

##### **ĐA DẠNG HÓA**

Tạo giá trị thông qua đa dạng hóa

Chi phí quản lý và giới hạn của đa dạng hoá

Thất bại của đa dạng hoá

Đa dạng hoá liên quan và không liên quan

##### **CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC**

## ***KHÁI QUÁT***

Chiến lược ở cấp công ty chủ yếu nhằm tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh mà công ty có thể tham gia để cực đại hóa khả năng sinh lợi dài hạn. Mỗi công ty có thể có nhiều lựa chọn về lĩnh vực kinh doanh để tham gia cạnh tranh. Tất nhiên, điều đó có nghĩa là nó có thể chọn chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh; hoặc có thể đa dạng vào một số lĩnh vực kinh doanh khác nhau; và trong chuỗi giá trị nó cũng có thể hội nhập dọc ngược chiều để tự sản xuất các đầu vào cho mình hay xuôi chiều để phát tán các đầu ra.

Nếu công ty chọn đa dạng hoá vượt ra khỏi một ngành đơn lẻ và vận hành kinh doanh trong nhiều ngành, nghĩa là nó phải sử dụng chiến lược đa dạng hoá cấp công ty. *Chiến lược đa dạng hoá cấp công ty cho phép sử dụng các năng lực cốt lõi của nó để theo đuổi các cơ hội từ môi trường bên ngoài.*<sup>1</sup> Đặc biệt, trong trường hợp sự hội tụ giữa các ngành này đang tạo ra một cơ hội cần phải sử dụng đến chiến lược đa dạng hoá. Các chiến lược đa dạng hoá đang đóng vai trò quan trọng trong các công ty lớn.<sup>2</sup>

Trong công ty đa dạng hoá sẽ tồn tại hai cấp chiến lược tách bạch, đó là: chiến lược kinh doanh (hay chiến lược cạnh tranh) và chiến lược công ty (cấp độ toàn công ty). Mỗi đơn vị kinh doanh trong công ty đa dạng hoá chọn một chiến lược kinh doanh như là cách thức cạnh tranh của nó trong một thị trường - sản phẩm nhất định. Chiến lược cấp công ty trả lời hai câu hỏi then chốt, đó là, (1) công ty gồm các hoạt động kinh doanh nào và (2) công ty sẽ quản lý các hoạt động kinh doanh đó ra sao. Như vậy, *chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm.* Trong môi trường cạnh tranh toàn cầu hiện nay, các nhà quản trị cấp cao nên xem công ty của họ như là một tổ hợp các năng lực cốt lõi, khi họ lựa chọn các đơn vị kinh doanh mới và quyết định cách thức quản trị chúng.

Về mặt lý luận, và thực tiễn chiến lược cấp công ty có thể giúp công ty tạo ra thu nhập trên trung bình bằng việc sáng tạo giá trị tăng thêm. Giá trị của một chiến lược cấp công ty được xác định bởi mức độ sinh lợi của tổ hợp các đơn vị kinh doanh dưới sự quản lý của công ty so với việc chúng có thể tồn tại trong các hình thức sở hữu khác.<sup>3</sup> Nghĩa là, chiến lược công ty hữu hiệu làm cho tổng thể các đơn vị kinh doanh có được thu nhập tổng hợp vượt quá những gì mà nó có thể làm nếu không có chiến lược, nó góp phần làm tăng khả năng cạnh tranh chiến lược của công ty, và đem lại cho công ty thu nhập trên trung bình.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> W. P. Wan & R. E. Hoskisson, 2003, Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance, *Academy of Management Journal*, 46: 27–45;

<sup>2</sup> E. H. Bowman & C. E. Helfat, 2001, Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22: 1–23

<sup>3</sup> A. Campbell, M. Goold, & M. Alexander, 1995, Corporate strategy: The question for parenting advantage, *Harvard Business Review*, 73(2): 120–132.

<sup>4</sup> M. Goold & A. Campbell, 2002, Parenting in complex structures, *Long Range Planning*, 35(3): 219–243; J. B. Barney, 2002, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal



Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm cấp công ty quan tâm đến phạm vi các ngành, các thị trường họ sẽ tham gia cạnh tranh, chẳng hạn, cách thức mà các nhà quản trị mua, tạo lập và bán các đơn vị kinh doanh khác nhau làm cho các kỹ năng và sức mạnh của công ty phù hợp với các cơ hội hiện hữu. Với hi vọng đa dạng hoá thành công giúp làm giảm sự biến động khả năng sinh lợi của công ty nhờ thu nhập tạo ra ở các đơn vị kinh doanh khác nhau. Do các chi phí liên quan đến phát triển và kiểm soát khi đa dạng hoá, nên một cách lý tưởng, tổ hợp các đơn vị kinh doanh phải làm cân bằng các chi phí và lợi ích của đa dạng hoá. Ví dụ, ngày càng nhiều các công ty của " nền kinh tế truyền thống" đa dạng hoá vào các lĩnh vực kinh doanh Internet và thương mại điện tử với mong muốn phát triển một tổ hợp cân đối thích hợp. Đa dạng hoá đòi hỏi phải có các chiến lược cấp công ty hay chiến lược đa doanh. Các chiến lược đa doanh thường gắn công ty với nhiều môi trường ngành và thị trường sản phẩm khác nhau, và đòi hỏi các cấu trúc tổ chức độc đáo. Lô gíc đang thịnh hành về đa dạng hoá gợi ra cho doanh nghiệp nên đa dạng vào các thị trường mới khi dư thừa nguồn lực, khả năng, và năng lực cốt lõi để làm tăng công dụng sáng tạo giá trị. Khả năng thành công chiến lược sẽ tăng lên khi các nhà quản trị cấp công ty xác nhận rằng công ty đã dư thừa các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi để sáng tạo giá trị trước khi lựa chọn và nỗ lực thực hiện chiến lược cấp công ty.<sup>5</sup>

### **6.1. Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ**

Với nhiều công ty, họ lại nhận ra rằng chiến lược thích hợp nhất với mình lại không phải là một chiến lược hội nhập hay đa dạng hóa. Thành công đối với họ là chỉ tập trung cạnh tranh mạnh mẽ trong phạm vi một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ (một ngành hay thị trường đơn lẻ). Ví dụ McDonald's tập trung vào lãnh vực thức ăn nhanh, Coca-Cola tập trung vào nước giải khát, Sear tập trung vào bách hóa bán lẻ. Điều thú vị là cả Coca-cola và Sear cũng đã có một thời theo đuổi các chiến lược đa dạng hóa. Coca-Cola trước kia đã sở hữu Columbia Pictures và một hoạt động kinh doanh chế biến rượu; Sear thì sở hữu Allstate Insurance, Caldwell Banker (một hoạt động kinh doanh bất động sản), và Dean Witter (một doanh nghiệp dịch vụ tài chính). Tuy nhiên, họ đã sớm nhận ra rằng đa dạng hóa gây ra lãng phí chứ không giúp họ tạo giá trị, cuối cùng, họ buộc phải loại bỏ bớt các hoạt động kinh doanh của mình, quay lại tập trung vào một hoạt động đơn lẻ.

Ưu điểm của chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh là giúp công ty có thể tập trung các nguồn lực vật chất, công nghệ, tài chính, quản trị và các năng lực cạnh tranh của mình để cạnh tranh thắng lợi trên một lãnh vực. Chiến lược này có thể rất quan trọng trong các ngành tăng trưởng nhanh, bởi ở đó công ty cần tập trung mạnh các nguồn lực, đó cũng là nơi sẽ đem lợi nhuận dài hạn rất cao, nếu thiết lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ.

Không chỉ có các công ty tăng trưởng nhanh có lợi nhờ tập trung các nguồn lực và năng lực của mình vào một hoạt động kinh doanh. Một số công ty đã đa dạng hóa hoạt động trong các ngành bão hòa, họ có thể cảm thấy nguồn lực khan hiếm của mình bị dàn trải quá mỏng cho nhiều hoạt động, và giảm hiệu suất là hậu quả khó tránh khỏi. Đa dạng hóa của Sear sang các dịch vụ tài chính và

---

<sup>5</sup> T. J. Waite, 2002, "Stick to the core—or go for more?" *Harvard Business Review*, 80(2): 31–41.

bất động sản là một bằng chứng về việc làm phân tán sự chú ý của các nhà quản trị cấp cao khỏi hoạt động kinh doanh bán lẻ vốn là cốt lõi của nó, chính điều này đã làm giảm khả năng sinh lợi trong hoạt động bán lẻ. Còn với Coca-Cola phải vận hành một hoạt động kinh doanh giải trí như Columbia Pictures cũng đã làm phân tán sự quan tâm của các nhà quản trị cấp cao khỏi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là nước giải khát. Trong những trường hợp như vậy việc cắt giảm bớt các hoạt động để tập trung vào hoạt động cốt lõi là cách làm khôn ngoan.

*Lợi thế khác của việc tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ, đó là, công ty sẽ gắn chặt hơn vào công việc của mình.* Nghĩa là công ty nên hướng vào làm điều mà bản thân nó hiểu biết tốt nhất. Điều đó giúp công ty tránh được sai lầm khi đa dạng hóa vào các ngành mà nó ít hiểu biết và nơi mà các nguồn lực và năng lực của nó ít có giá trị. Ví dụ, năm 1991, công ty điện tử tiêu dùng Matsushita mua lại nhóm nhạc và phim MCA của Mỹ. Tuy nhiên, các nhà quản trị có kinh nghiệm của Matsushita đã nhận thức ngay rằng họ biết rất ít về cả lĩnh vực kinh doanh nhạc lẫn phim. Những cố gắng vụng về của Matsushita xây dựng chiến lược hướng dẫn cho các nhà quản trị cấp cao của MCA trở nên quan liêu xa rời thực tế. Một số các nhà quản trị của MCA đã rời khỏi công ty; một số khác lại gần như là nổi loạn, bỏ qua những cố gắng can thiệp vào vận hành MCA của những điều hành người Nhật. Điều này chứng tỏ rằng sẽ rất nguy hiểm nếu chúng ta ở trong một lĩnh vực kinh doanh mà một trong những yếu tố thành công là tài sản con người. Matsushita ngay lập tức đã tự thấy rằng họ đang cố gắng sửa chữa các vấn đề quản trị trong một ngành kinh doanh mà họ thiếu hiểu biết. Năm 1995, nó loại bỏ MCA, thừa nhận họ đã từng mắc phải một lỗi lầm đắt giá. (theo báo cáo của Matsushita nó bị lỗ 2 tỷ USD).

Tuy nhiên, việc tập trung vào chỉ một ngành kinh doanh cũng có những bất lợi. Thực tế cho thấy, trong chừng mực nào đó, hội nhập dọc là cần thiết để tạo giá trị và thiết lập một lợi thế cạnh tranh liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi. Hơn nữa, các công ty chỉ tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ có thể bỏ mất các cơ hội tạo giá trị và sinh ra lợi nhuận cao hơn nhờ đưa các nguồn lực và năng lực của công ty sang các hoạt động khác.

## **6.2. Hội nhập dọc**

Chiến lược hội nhập dọc nghĩa là công ty đang sản xuất các đầu vào cho chính mình (Hội nhập về phía sau, hay ngược chiều) hoặc phát tán các đầu ra của chính mình (hội nhập về trước hay xuôi chiều). Một công ty thép mà cung cấp cho nhu cầu quặng sắt của nó từ nguồn quặng sắt của chính công ty là minh họa cho sự hội nhập dọc ngược chiều. Hình 6-1, chỉ ra bốn giai đoạn chính trong chuỗi sản xuất từ nguyên liệu đến vật liệu và người tiêu dùng. Nếu một công ty có hoạt động cơ bản ở giai đoạn lắp ráp, hội nhập ngược chiều nghĩa là nó dịch chuyển đến hoạt động chế tạo trung gian và sản xuất nguyên vật liệu. Hội nhập xuôi chiều có nghĩa là dịch chuyển đến hoạt động phân phối. Trong mỗi giai đoạn của chuỗi là một bước gia tăng giá trị vào sản phẩm. Điều đó có nghĩa là mỗi công ty ở một giai đoạn lấy sản phẩm được sản xuất ở giai đoạn trước và chuyển hóa nó theo những cách thức nhất định để làm tăng giá trị để rồi sau đó chuyển đến các công ty ở giai đoạn sau trong chuỗi và sau rốt là đến người tiêu dùng cuối cùng.

Hình 6-1: Chuỗi cung cấp điển hình