

Phần 3 BIẾT VỊ TRÍ CẠNH TRANH TƯƠNG ĐỐI CỦA MÌNH

Ở Colombia, chúng tôi tiến hành một cuộc nghiên cứu kéo dài 3 tháng về tính cạnh tranh tương đối của ngành công nghiệp hóa dầu của đất nước này - một dự án được sự tài trợ của Hiệp Hội Công Nghiệp Hóa Dầu và Bộ trưởng Bộ Ngoại Thương. Cuộc nghiên cứu bắt đầu khi Bộ trưởng Bộ Ngoại Thương tiến hành đàm phán hiệp định thương mại ba bên: Colombia, Mexico, Venezuela.

Chúng tôi trình bày kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho ban điều hành hiệp hội ngành trước. Chúng tôi đã đoán trước là buổi trình bày đó sẽ hết sức khó khăn vì kết quả phân tích cho thấy chi phí của Colombia đang ở một vị trí rất xấu so với Venezuela và Mexico, và polypropylene - loại nhựa chúng tôi nghiên cứu lúc đó - không được xem là hấp dẫn lắm lúc đó. Thật sự thì chúng tôi đã đi đến kết luận là Colombia đang chịu 18% bất lợi về mặt chi phí và ít có cơ hội cải thiện cả vị trí tương đối của họ lẫn sức hấp dẫn của phân khúc thị trường khách hàng mà họ đang phục vụ, ít ra là trong tương lai gần.

Ngạc nhiên thay, các thành viên của ban điều hành đón nhận kết quả trình bày một cách dễ dàng và họ đồng ý với phân tích của chúng tôi. Nhưng dường như họ chỉ chú trọng một khía cạnh trong những điều chúng tôi muốn truyền đạt: chính phủ Colombia đang cho phép một trong những ngành công nghiệp quan trọng nhất của họ mất dần sức cạnh tranh so với các đối thủ truyền thống của mình. Dĩ nhiên là vai trò của chính phủ trong vấn đề này không phải là tất cả những gì chúng tôi muốn nói. Nhưng ít ra lúc đó chúng tôi đã chiếm được lòng tin của các thành viên ban điều hành, họ tin rằng chúng tôi có thể thuyết phục tổng thống Gaviria, người mà chúng tôi sắp gặp, góp phần bảo đảm việc sống còn của ngành công nghiệp.

Chúng tôi đến phủ tổng thống và ngồi vào chỗ của mình ở văn phòng nội các. Căn phòng đầy người - trong đó có khách hàng của chúng tôi, Bộ trưởng Bộ Ngoại Thương và 20 thành viên ban điều hành hiệp hội công nghiệp hóa dầu. Chúng tôi nghĩ rằng tổng thống Gaviria sẽ nghi ngờ chúng tôi. Ông đã gặp nhiều người nước ngoài, nhất là từ Ngân hàng thế giới và Quỹ tiền tệ quốc tế, đến để cho ông lời khuyên trong quá trình *apertura* của ông. Tiếng Tây Ban Nha *apertura* có nghĩa là quá trình mở cửa nền kinh tế Colombia do tổng thống Barco khởi đầu cuối thập niên 80 và phần lớn do tổng thống Gaviria cùng với nội các trẻ tuổi tài năng của ông hoàn tất. Chúng tôi nghĩ rằng ông cho chúng tôi đang có ý định vận động với mục đích làm lợi cho ngành công nghiệp hóa dầu và chi phối việc điều hành nền kinh tế vĩ mô xung quanh ngành công nghiệp này. Chính vì vậy mà không có gì ngạc nhiên khi ông có vẻ không quan tâm lắm đến những gì chúng tôi trình bày, tuy nhiên ông vẫn lắng nghe chăm chú.

Chúng tôi tập trung vào phần phân tích chi phí tương đối, một phương thức chúng tôi dùng để quyết định mức độ cạnh tranh của một công ty trong một ngành nghề nhạy cảm với chi phí. Phân tích của chúng tôi làm rõ những lựa chọn mà chính phủ và khu vực kinh tế tư nhân phải lựa chọn nếu muốn ngành công nghiệp hóa dầu sống sót, chứ đừng nói chi đến phát triển thịnh vượng. Và các lựa chọn này không dễ dàng chút nào.

Khi xem xét lại hoàn cảnh lúc bấy giờ, thật đáng khâm phục khi chính phủ và ngành công nghiệp có thể tiến hành một cuộc đối thoại có hiệu quả. Hiệp hội ngành muốn chính phủ ý thức được rằng các hành động của chính phủ đã gây thiệt hại đến mức nào đối với vị trí tương đối của ngành công nghiệp hóa dầu Colombia. Trong khi đó chính phủ lại hoài nghi không biết một số bộ phận của ngành công nghiệp hóa dầu có chút tương lai phát triển nào không. Mặc dù đôi bên nhìn vấn đề từ những góc độ khác nhau, cả hai bên đều đánh giá được tầm quan trọng của việc hiểu được vị trí tương đối của ngành công nghiệp hóa dầu của nước này: việc mù quáng không thấy được tình hình cạnh tranh đã gây thiệt hại rất nhiều cho họ. Nếu có phải quyết định đưa ra những chọn lựa khó khăn thì ít ra nếu hiểu được vị trí tương đối này thì họ cũng có thể có đầy đủ thông tin để lựa chọn, và cả chính phủ lẫn hiệp hội ngành nghề có thể chấp nhận tình hình thực tế và quyết định lựa chọn.

Dường như có một điểm rất rõ ràng - rằng trước khi tiến hành bất cứ hành động chiến lược nào thì chính phủ và ngành công nghiệp thường muốn biết họ đang ở vị trí tương ứng nào so với đối thủ cạnh tranh. Nhưng kinh nghiệm của chúng tôi ở các nước đang phát triển đã chứng minh theo hướng hoàn toàn ngược lại, thông thường các quyết định quan trọng lại được đưa ra trong tình trạng thiếu thông tin. Các nước này không bao giờ biết được cách nắm bắt và tạo ra kiến thức đơn giản là vì trong nền kinh tế nhỏ được bảo hộ của họ, điều này không quan trọng.

Các công ty không hiểu được vị trí tương đối của mình so với các đối thủ trong một ngành công nghiệp nhất định sẽ thất bại. Mặt khác, chính phủ nếu hiểu được vị trí tương đối có thể giúp cho các công ty biết cách chọn phương thức và lãnh vực cạnh tranh. Nhưng nếu không có nhân vật chủ chốt đóng vai trò ra quyết định trong nền kinh tế nào hiểu được vị trí tương đối thì không có ai nhận ra thứ tự ưu tiên nhằm cải thiện môi trường cạnh tranh và bảo đảm cho các công ty có mặt bằng xuất phát ban đầu để cạnh tranh trên tầm mức toàn cầu.

Hãy cùng nhớ lại mô hình các nước không biết đánh giá cao vị trí tương đối đã thất bại như thế nào trong câu chuyện về ngành trồng hoa: Colombia mất thị phần ở thị trường Mỹ vì họ không biết được mình đứng đâu so với các nhà trồng hoa khác, nhất là các nhà vườn Hà Lan. Các ví dụ tương tự như thế đầy dẫy trong các nước đang phát triển. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, thiếu kiến thức về vị trí tương đối dẫn đến ba loại vấn đề:

1. Thói quen *thông tin liên lạc kém hiệu quả* ngăn cản việc đối thoại hiệu quả trong nội bộ khối kinh tế tư nhân và giữa bộ phận kinh tế tư nhân với chính phủ: người ta dành nhiều thời gian cho việc vận động hành lang hơn là lắng nghe lẫn nhau.
2. Khuynh hướng *lựa chọn mà không có thông tin đầy đủ* do thiếu hiểu biết hoặc đưa ra những giả thiết thiếu chính xác về các khả năng tương đối từ đó dẫn đến các vị trí không định trước trong các lãnh vực kinh doanh không hấp dẫn.
3. Mức độ *dễ bị ảnh hưởng tiêu cực do cạnh tranh* có thể bào mòn các lợi thế thường được xem là bền vững.

THÔNG TIN LIÊN LẠC KHÔNG HIỆU QUẢ

Khi không hiểu biết rõ ràng về vị trí tương đối của một ngành công nghiệp thì đối thoại giữa bộ phận kinh tế tư nhân và chính phủ trở nên kém hiệu quả. Các bộ trưởng

thiếu kiên nhẫn khi nghe các tin tức và các hiệp hội ngành nghề thì than vãn là họ cần chính phủ hỗ trợ để cạnh tranh. Nếu có dữ liệu minh họa cho những lời than vãn này thì bộ trưởng chuyên trách thường có khuynh hướng bác bỏ vì cho rằng đây chỉ là thông tin cổ ý chọn lọc để phục vụ cho mục đích vận động hành lang. Và trong khi bộ trưởng đó nổi nóng lên vì cho rằng bộ phận kinh tế tư nhân không có khả năng trình bày rõ ràng tại sao chính phủ phải hỗ trợ cho ngành nghề nào đó và hỗ trợ như thế nào, trong bao lâu, thì bộ phận kinh tế tư nhân lại cho rằng chính phủ không hề quan tâm đến họ.

Câu chuyện của chúng tôi về việc tổng thống Gaviria cởi mở lắng nghe về ngành công nghiệp hóa dầu Colombia cho thấy, chúng tôi đã tìm ra rằng việc tích cực phân tích vị trí tương đối có thể làm cho đôi bên có cơ hội thảo luận và từ đó có thể tiến hành đối thoại một cách xây dựng.

CÁC LỰA CHỌN THIẾU THÔNG TIN

Không biết vị trí tương đối của mình so với các đối thủ cạnh tranh khác có thể gây ra hai lựa chọn thiếu thông tin và thường là gây thiệt hại. Loại lựa chọn thứ nhất là không hành động khi có các cơ hội nhất định đến với các công ty ở một nước nào đó. Loại lựa chọn thứ hai là không đầu tư vào những lãnh vực có nhiều yếu tố chưa biết rõ.

Hãy bắt đầu với lựa chọn đầu tiên: không bước chân vào thương trường cạnh tranh. Hãy nhớ lại rằng Garcia Marquez đã nói việc nhận diện được một nhà văn có tài năng bằng cách nhìn vào giỏ rác của người đó. Bàn về tính cạnh tranh cũng thế, đôi khi quyết định không cạnh tranh trên một số lãnh vực nhất định nào đó có thể là chiến lược tốt. Tuy nhiên, thường thì không phải các công ty ở các nước đang phát triển cố tình không cạnh tranh trên lãnh vực nào đó vì lý do nhất định mà đơn thuần là vì sợ hãi. Nỗi sợ hãi này thông thường là do các giả thiết thiếu chính xác về khả năng của công ty này so với công ty khác. Sợ hãi cũng chưa hẳn là xấu. Nhưng chọn lựa việc không cạnh tranh chỉ vì sợ hãi một đối thủ cạnh tranh mà ưu điểm khuyết điểm đều chưa rõ thì rõ ràng có thể gây thiệt hại cho công việc kinh doanh của mình.

Trong quá trình làm việc tại Bolivia, chúng tôi quan sát thấy khuynh hướng né tránh cạnh tranh và chúng tôi quyết định nghiên cứu một nhóm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Bolivia nổi tiếng để khám phá động cơ nằm phía sau hành vi này. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp này đánh giá nước họ so với các nước láng giềng trong khu vực Andes về một số phương diện. Một trong các phương diện đó là uy tín quốc gia. Chúng tôi đã tìm ra rằng Bolivia là một quốc gia mà các nhà lãnh đạo rất tự ti về tính cạnh tranh trong xuất khẩu. Những người tham gia cuộc nghiên cứu này đã đánh giá rằng Bolivia yếu kém hơn 6 trong số 7 nước được xét và cho rằng bản thân nước Bolivia của họ chỉ xếp ngang bằng nước thứ 7.

Khi xem xét các dữ liệu nghiên cứu, một doanh nhân Bolivia đã nhận xét " Bolivia có thái độ của người chiến bại. Việc thua cuộc ở đây được chấp nhận dễ dàng" Một nhà lãnh đạo khác nói " Chúng tôi ít khi thành công trong kinh doanh ở bên ngoài biên giới quốc gia đến nỗi việc thắng cuộc dường như hoàn toàn không thể xảy ra. đôi khi tôi có cảm giác chúng tôi thậm chí không muốn xuất khẩu vì chúng tôi không biết liệu

rằng chúng tôi có cơ hội cạnh tranh nào hay không nữa. Việc nước khác cạnh tranh như thế nào hoàn toàn là một bí mật đối với chúng tôi và chúng tôi lúc nào cũng nghĩ là mình lạc hậu và không có khả năng đương đầu với thử thách."

Quả thật nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp tại các nước thế giới thứ 3 thường cho rằng công ty họ không có khả năng cạnh tranh với các công ty thuộc các nước khác. Thái độ của họ thường là "Nếu không thắng thì thua, nếu thua là vì không đủ khả năng" Có vẻ như lập luận này rất logic nhưng đây cũng chỉ là giả thiết. Lập luận này ngầm ý đề cập đến một chuẩn mực mà lãnh đạo các công ty này không đạt đến hay vượt qua nhưng không ai định rõ hay đo lường được mức chuẩn mực này cả. Một lãnh đạo doanh nghiệp với tư duy kiểu đó không thể nói "Chúng ta kém hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh chủ yếu của chúng ta 20%" hay "Chúng ta phải cắt giảm chi phí trong lãnh vực này 4 đô la một tấn để có thể đạt được ưu thế cạnh tranh về chi phí" điều duy nhất người lãnh đạo này biết chỉ là công ty của ông ta không đạt mức chuẩn mực mà chuẩn mực này thì phần lớn do chủ quan suy nghĩ của ông ta.

Khi lãnh đạo doanh nghiệp không biết mình đứng ở đâu so với đối thủ cạnh tranh của mình thì họ thiếu thông tin hữu ích cho việc quyết định đầu tư vào các phân đoạn công nghiệp mới hoặc tìm kiếm các phương thức mới để cạnh tranh và phá bỏ các mô hình cạnh tranh cũ miêu tả ở đây.

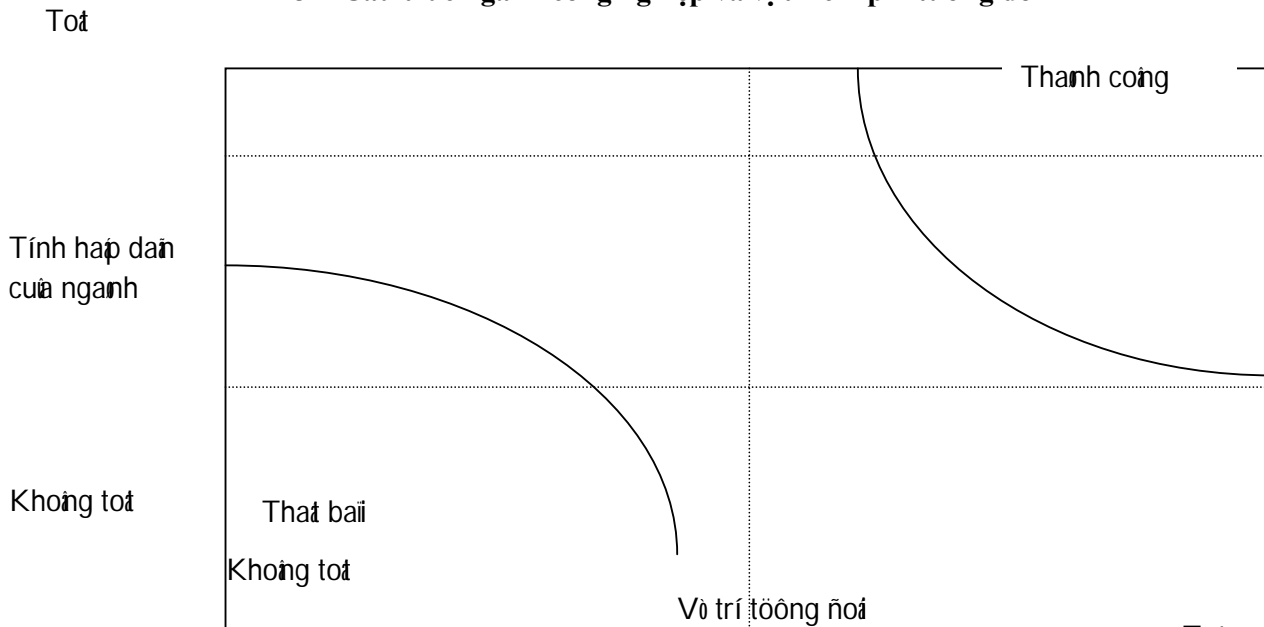
Loại chọn lựa thứ hai mà các công ty và các ngành nghề thông thường hay vấp phải do thiếu thông tin thì tương đối dễ giải quyết hơn loại lựa chọn thứ nhất. Các công ty quyết định đầu tư thường không biết rõ hai yếu tố biến thiên quan trọng mà chúng tôi đã nêu trong câu chuyện về ngành công nghiệp da Colombia (1) tính hấp dẫn về cơ cấu ngành nghề đối với một công ty trung bình và (2) vị trí cạnh tranh tương đối của công ty so với các đối thủ cạnh tranh khác trong ngành công nghiệp. Các yếu tố này có thể được trình bày trên sơ đồ như hình 3-1.

Trước khi một công ty ở bất cứ một nước nào đầu tư vào một ngành nào đó, họ phải biết câu trả lời cho hai câu hỏi trên tiềm ẩn trong hai yếu tố này. Việc chính phủ thường can thiệp mạnh vào các ngành công nghiệp đang phát triển từ trước đến nay đã dẫn đến việc các lãnh đạo chính phủ và doanh nghiệp không tiến hành các công tác cần thiết để hiểu được ưu điểm và nhược điểm tương đối của một ngành nghề nhất định nào đó. Các biện pháp khuyến khích mà chính phủ và các cơ quan đa phương tiến hành để tác động vào các công ty thường có tác dụng về mặt kinh tế vĩ mô nhiều hơn là kinh tế vi mô. Một ví dụ cụ thể là môi trường ở Venezuela, nơi các lãnh đạo bộ phận kinh tế quốc doanh và tư nhân bận rộn xem xét các tài liệu về tỷ lệ lạm phát, cân cán thanh toán quốc tế, và giá cả cổ phiếu Brady tính bằng bolivares (tiền nội tệ) thay vì xây dựng cơ sở hạ tầng chuyên dụng, phát triển chiến lược công ty, và chú trọng phát triển nguồn vốn nhân lực.

Một ví dụ khác là ngành hóa dầu Colombia. Việc phân tích cụ thể vị trí tương đối sẽ rất có ích trước khi ngành công nghiệp này quyết định đầu tư hàng triệu đô la. Như chúng tôi đã nói, ngành hoá dầu Colombia - nhất là việc sản xuất polypropylen, một sản phẩm có thể đại diện cho toàn bộ ngành này - rõ ràng rất bất lợi về mặt chi phí so với các nước khác. Hình 3-2 tóm tắt tình hình vị trí này. Ba yếu tố chính gây ra tình trạng bất lợi về chi phí cho Colombia là (1) giá cả nguyên liệu thô (2) giá dịch vụ

công cộng và (3) chi phí vận tải. Trong mục phân tích từng phần, chúng tôi nghiên cứu vị trí chi phí tiền mặt của một công ty hoá dầu Colombia so với 3 đối thủ cạnh tranh quan trọng nhất của công ty này trong khu vực - Propilven ở Venezuela và PEMEX ở Mehico và Indelpro - và thấy rằng công ty Colombia không thể cạnh tranh về mặt chi phí với bất cứ công ty nào trong số các đối thủ cạnh tranh của họ.

Hình 3-1 Cấu trúc ngành công nghiệp và vị trí chi phí tương đối

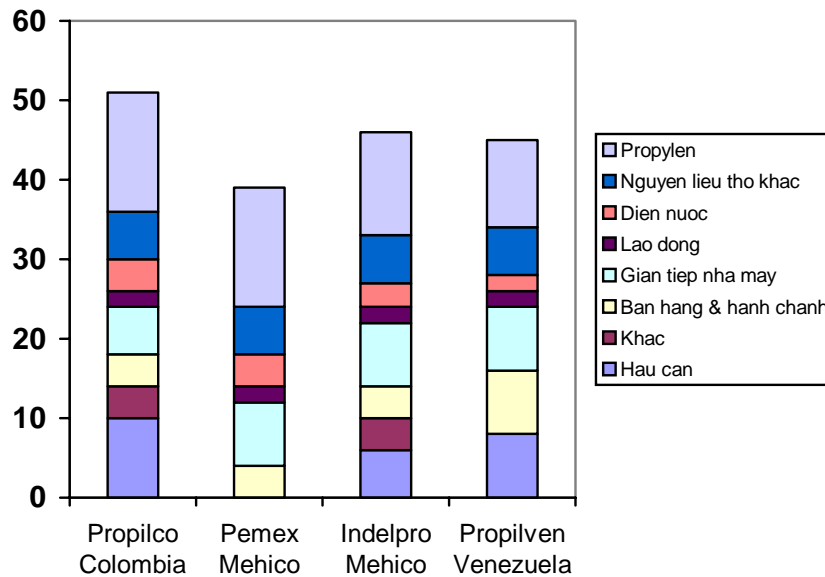


Một số lãnh đạo ngành công nghiệp cho rằng các vấn đề mà Propilco gặp phải trên thị trường là do các giới hạn mà các chính sách chính phủ Colombia áp đặt lên công ty. Điều này có đúng hay không, chúng tôi tin rằng không có sự hỗ trợ và giúp đỡ của chính phủ, Propilco không bao giờ có thể duy trì hoạt động hay tiếp tục cạnh tranh trong thị trường sản xuất polypropylen ở Châu Mỹ La tinh. Chi phí năng lượng của Propilco cao bởi vì giá cả dịch vụ công cộng ở nước này cao. Chi phí hậu cần cao vì hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông vận tải của nước này yếu kém và xuống cấp. Chi phí bảo hiểm cao vì ở Colombia tình hình an ninh trật tự không tốt, lực lượng du kích và bọn buôn bán ma túy khiến cho tình hình lúc nào cũng căng thẳng bạo lực. Propylen là nguyên liệu thô đầu vào của quá trình sản phẩm, và chi phí cao vì nhà máy hóa dầu quốc doanh Ecopetrol, không sản xuất propylen cấp độ polymer, do đó Propilco phải nhập khẩu nguyên liệu này từ bờ biển Texas-Louisiana ở Mỹ.

Hình 3-2 Vị trí chi phí tương đối của ngành sản xuất polypropylen: Colombia, Venezuela và Mehico, 1992

Ghi chú:

1. Tổng chi phí tiền mặt phục vụ thị trường nội địa chiếm 85% tỷ lệ sử dụng
2. Thông tin về Propilco được công bố với sự cho phép của khách hàng trong các tài liệu xuất bản trước đây. Thông tin sử dụng trong hình này đã 5 năm qua và không phản ánh tình hình vị trí hiện tại của Propilco



Ngược lại, công ty quốc doanh sản xuất polypropylen của Venezuela, Pequiven, hỗ trợ một phần chi phí năng lượng vốn đã rất thấp của Propilven, bán nguyên liệu propylen cấp độ polymer với giá thấp cho Propilven, và không đòi hỏi tiền bản quyền. Tình hình còn tệ hại hơn với Colombia khi Propilven có thể xuất khẩu polypropylen vào thị trường Colombia mà không phải chi trả thuế nhập khẩu đền bù. Do đó dễ hiểu tại sao lúc bấy giờ Propilven cho ngành sản xuất này là rất có lợi và đang tìm kiếm đối tác nước ngoài để xây dựng thêm nhà máy dung tích sản xuất trên 100 000 tấn.

Tuy Propilco có một vị trí năng động, quan trọng trong nền kinh tế được bảo hộ nhưng thành công của công ty phụ thuộc vào các yếu tố ngoại lai: quyết định của chính phủ về công nghiệp dầu hỏa, giá dịch vụ công cộng trong nước, và mối nguy hiểm bị quân du kích thường xuyên chặn giữ các xe tải chở dầu dọc đường xa lộ. Cùng lúc đó, Propilco phải đối diện với các đối thủ cạnh tranh ở Mehico và Venezuela, vốn đã đầu tư nhiều tiền của và tự hào quốc gia vào việc xây dựng công nghiệp hoá dầu mạnh mẽ. Hơn nữa, các đối thủ cạnh tranh này đã chứng tỏ là họ sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết (kể cả bán với giá dưới mức chi phí sản xuất) để duy trì việc bảo đảm công ăn việc làm và vận dụng tối đa công suất thiết kế.

Dĩ nhiên, có vị trí tương đối khả quan chỉ là một trong những gì một công ty cần để thành công, như chúng tôi đã chỉ rõ trong chương 1 và 2, khi chúng tôi khuyến cáo về việc dựa dẫm vào các yếu tố sản xuất căn bản quá nhiều và nhấn mạnh sự cần thiết của việc phân khúc khách hàng. Nghiên cứu gần đây của Micheal Porter (chưa công bố vào thời điểm xuất bản cuốn sách này) cho biết rằng ở Mỹ khoảng 50% thành công của một công ty là do lựa chọn ngành nghề kinh doanh và 50% thành công còn lại là do vị trí tương đối của công ty này trong ngành. Bây giờ chúng tôi hiểu tại sao các thành viên hiệp hội hóa dầu hài lòng với cuộc gặp gỡ giữa chúng tôi và tổng thống Gaviria: họ tin rằng 100% thành công của họ sẽ đến do cải thiện vị trí tương đối của họ. Cho dù đúng là chính phủ có trách nhiệm phần lớn trong việc vị trí tương đối của

họ không thuận lợi, thì đó cũng mới chỉ là một vế của phương trình mà thôi. Vế còn lại là việc chọn lựa phân đoạn công nghiệp để cạnh tranh lúc đầu tiên.

Như trường hợp minh họa nhiều mô hình khác mà chúng tôi sẽ trình bày trong cuốn sách này, càng ngày việc thấy được tính cạnh tranh là một hệ thống bao gồm hàng ngàn yếu tố nhỏ, chứ không phải chỉ một vài thành phần chủ chốt, cần phải được bảo đảm đúng đắn. Chẳng hạn đối với nhiều công ty, công nghiệp hóa dầu không phải là ngành kinh doanh hấp dẫn vì ít ra là có ba tá công ty sản xuất polypropylen ở tây bán cầu, nhiều công ty là công ty quốc doanh và vì vậy chẳng cần phải bận tâm đến chiến lược hoạt động sao cho có lợi nhuận. Rào cản công ty mới gia nhập ngành không khó khăn vì chỉ cần 2% thị phần thị trường thế giới là có thể đạt được lợi thế về quy mô trong sản xuất. Rào cản công ty ra khỏi ngành thì lại cao vì nhà máy sản xuất phải rất lớn để có thể cạnh tranh. Ngoài ra vấn đề công ăn việc làm cũng là vấn đề nan giải ở nhiều quốc gia.

Các nhà lãnh đạo muốn tạo ra khác biệt quan trọng lâu dài trong nền kinh tế phải suy nghĩ về các vấn đề kinh tế vi mô và chiến lược công ty với tất cả những yếu tố phức tạp vốn có, nhất là việc định vị tương đối. Họ cần đặt nền tảng các quyết định chính sách trên cơ sở hiểu biết sâu rộng về những yếu tố cần thiết để thành công và họ phải phát triển khả năng tiến hành những cuộc thảo luận hiệu quả, đầy đủ thông tin giữa bộ phận quốc doanh và tư nhân.

TÍNH DỄ TỒN HẠI DO CẠNH TRANH

Vấn đề cuối cùng xuất hiện khi không biết vị trí tương đối của mình là hành vi của đối thủ cạnh tranh. Khi nền kinh tế chuyển từ giai đoạn được bảo hộ sang mở cửa đón nhận các lực lượng cạnh tranh toàn cầu, biết được đối thủ cạnh tranh đang làm gì hay có kế hoạch làm gì là cực kỳ quan trọng. Và biết được cách thức bố trí lực lượng để đối phó với đối thủ cạnh tranh là một phần rất quan trọng của công tác phân tích này. Keiichi Ohmae, nhà văn, cựu tư vấn làm việc tại công ty McKinsey, và chính khách Nhật Bản, viết rằng các công ty không nên chú trọng phân tích đối thủ cạnh tranh chỉ vì bản thân đối thủ cạnh tranh mà họ phải tìm ra được cách phục vụ khách hàng để khách hàng thỏa mãn đến mức tối đa và so sánh tương đối với mức trong ngành nói chung. ông viết, cạnh tranh là động lực căn bản của sự thỏa mãn của khách hàng. Chúng tôi đồng ý với Ohmae là rất dễ bị phân tâm chỉ vì đơn giản theo dõi những gì đối thủ cạnh tranh làm hay những gì khách hàng ưa thích và quên mất động lực chính của sự thỏa mãn của khách hàng so với hành động của đối thủ cạnh tranh.

Lời khuyên của Ohmae có thể áp dụng cho các nước đang phát triển. Như đã nêu trong chương 2, điều cuối cùng mà các công ty tại các nước đang phát triển nghĩ đến là làm cách nào phục vụ khách hàng cho tốt (như trong ví dụ về khách sạn ở Peru). để hiểu làm sao phục vụ khách hàng một cách tối ưu, các công ty này có thể quan sát đối thủ cạnh tranh. họ phải nhớ rằng những gì các công ty khác trên thế giới làm có thể đe dọa kế hoạch về lãnh vực và phương thức cạnh tranh của họ. Hai ví dụ sau đây về hai ngành công nghiệp Mexico và mối đe dọa họ giáng lên đối tác Colombia minh họa cho khái niệm này.

NGÀNH TRỒNG HOA MEXICO

Trong câu chuyện về ngành trồng hoa, Colombia cạnh tranh không chỉ với Hà Lan mà với cả đối thủ láng giềng Mehico. Colombia ít chú tâm đến mối đe dọa mà các nhà vườn Mehico đem lại, nhưng chúng tôi ước lượng là Mehico có tiềm năng trở thành cạnh tranh với các nước sản xuất hoa khác trong vùng Châu Mỹ La Tinh rất nhanh chóng bằng cách tận dụng ưu thế vận chuyển đến thị trường Mỹ. Hiện nay Mehico đang vận chuyển phần lớn hoa tươi của mình bằng đường hàng không đến các nhà phân phối ở bang Texas, cũng tương tự như Colombiatrước đây. Một bộ phận nhỏ hoa tươi Mehico bay thẳng từ Mehico City đến các thành phố chính của Mỹ.

Mehico không chở hoa tươi bằng xe tải đến biên giới Mỹ vì sản lượng của họ chưa đủ để tính đến việc liên tục chuyên chở bằng các xe tải đầy (trong vận tải đường bộ, hàng hóa phải chất đầy xe để có thể tính đến việc xây dựng tuyến đường mới) Chúng tôi ước lượng rằng trong 3 đến 5 năm tới, Mehico sẽ đạt được mức sản lượng cần thiết để bắt đầu chuyên chở bằng xe tải trực tiếp. Hơn nữa, với việc thông quaNAFTA, các xe tải Mehico có thể sẽ không cần phải dừng lại để kiểm tra dọc biên giới Mehico - Mỹ. điều này có nghĩa là Mehico có thể chở hoa tươi bằng xe tải đến thẳng các thành phố lớn của Mỹ, hoa tươi sẽ đến nơi nhanh chóng và trong điều kiện tươi tốt hơn là phải dừng lại, mở ra để khám xét rồi lại đóng hộp lại.

Tuy các nước như Colombia có thể vẫn duy trì được ưu thế về chi phí hậu cần khi phục vụ cho các thị trường vùng bờ biển phía đông, nhưng Mehico sẽ có được lợi thế về chi phí hậu cần khi phục vụ các thị trường vùng bờ biển phía tây và trung tây. Chẳng hạn như nghiên cứu của chúng tôi cho thấy Mehico có ưu thế 1.9 xu trên mỗi cành hoa tươi mất năm tiếng đồng hồ chở đến Chicago, nơi chiếm 21% nhu cầu hoa tươi của Mỹ. Ngoài ra, các nhà vườn Mehico lại đang phát triển mối quan hệ trực tiếp với các nhà bán sỉ và các siêu thị, cho phép họ cắt giảm chi phí bằng cách xoá bỏ hoặc giảm đáng kể các tầng trung gian. Như vậy ưu thế hiện nay mà Colombia có so với Mehico chẳng bao lâu có thể biến mất khi Mehico nhắm vào thị trường Mỹ lân cận và tiếp tục giảm chi phí trong quá trình sản xuất hoa tươi của họ.

Khi đại diện ngành trồng hoa Colombia nghe nói đến những thay đổi này, họ đồng ý rằng việc phân tích vị trí tương đối chúng tôi tiến hành là quan trọng. Nhưng thay vì dựa vào kết quả của chúng tôi để phát triển chiến lược, họ lại định dùng kết quả này để vận động chính phủ Colombia ủng hộ. Các nhà vườn Colombia cho rằng chính phủ Mehico cung cấp cho các nhà vườn Mehico một số ích lợi nhất định nào đó, và họ cũng muốn như vậy ở Colombia. Thêm nữa, một số người muốn có thêm thông tin để đầu tư vào việc trồng hoa ở M.

Thời gian sẽ cho biết điều gì sẽ xảy ra giữa công nghệ trồng hoa Mehico và Colombia. Nhưng trừ khi các nhà vườn Colombia tiếp cận mọi việc một cách chủ động hơn để ngăn cản việc Mehico thâm nhập thị trường truyền thống của họ, họ sẽ mất dần lợi thế mà cực khổ lắm họ mới có được.

IN ẤN VÀ XUẤT BẢN Ở MEHICO

Colombia vốn có công nghiệp in ấn và xuất bản phát triển và có những thành công nhất định trong việc sản xuất sách xếp cho trẻ em. Năm 1992, NAFTA xuất hiện và

nhà in ấn Bắc Mỹ R. R. Donnelley & Sons, vốn đang sở hữu các nhà máy maquila của Mehico (các nhà máy sản xuất nhỏ với hỗ trợ tài chính và khuyến khích xuất khẩu) dường như định vị mình mạnh mẽ hơn ở M. Các lãnh đạo ngành in ấn Colombia, sợ rằng hoạt động ở Mehico của R. R. Donnelley sẽ giành mất thị phần của họ ở thị trường Mỹ, yêu cầu chúng tôi quyết định xem mối đe dọa họ đang phải đối đầu là như thế nào.

Chúng tôi thấy rằng tuy các nhà máy in Mehico đã xoay sở thoát ra được khỏi hậu quả các bất ổn về kinh tế xảy ra thập niên 80 ở M, nhưng phần lớn vẫn đang sử dụng các máy móc cũ kỹ, lạc hậu và đang gặp rắc rối trong việc tìm kiếm lao động có tay nghề để điều khiển máy in. Mehico xuất khẩu nhiều sách vào thị trường Mỹ hơn Colombia, nhưng 51% của các loại sách xuất khẩu (năm 1992) là các sách tranh truyện cho trẻ em do nhà máy maquila của R. R. Donnelley in. Hơn nữa, việc xuất khẩu chỉ tập trung vào một số nhỏ các công ty trong khi đó đa số các nhà in Mehico trong đó có cả nhà máy của R. R. Donnelley chủ yếu tập trung phục vụ thị trường nội địa. Việc tập trung phục vụ nhu cầu nội địa phản ánh một niềm tin phổ biến trong công nghiệp in vào sự tăng trưởng nội bộ của Mehico dưới ảnh hưởng của NAFTA và các khuynh hướng kinh tế vĩ mô quan trọng sẽ gây ra việc nhu cầu sản phẩm in ấn trong nước tăng vọt, nhất là dưới dạng biểu mẫu kinh doanh và tạp chí.

Một số công ty Mehico nỗ lực mở rộng xuất khẩu sang Mỹ. Phần lớn các công ty thành lập hay tích cực tìm kiếm cơ hội hợp tác với các nhà in Mỹ nhằm giúp họ tiếp thu được kiến thức thị trường và vốn đầu tư. Tuy vậy các nhà in Mehico vẫn còn phải đối diện với những bất lợi khác so với đối thủ cạnh tranh Colombia của họ. Cuộc nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các nhà in Colombia duy trì một vị trí cạnh tranh bằng chi phí thấp hơn và có tiếng về chất lượng in ấn hơn các nhà in M.

Nhưng khi cố gắng khám phá ra phần tin tức đáng mừng này từ phía Colombia, chúng tôi biết được rằng mối đe dọa thực sự đối với công nghiệp in ấn của nước này thực ra đến từ châu Á. Colombia đã quá quan tâm đến Mehico đến nỗi họ quên mất bước tiến chậm mà chắc của công nghệ in ấn từ phương đông.

TÓM TẮT

Các công ty cần biết vị trí tương đối của họ so với các đối thủ cạnh tranh vì có ba lý do chính: (1) có thể tạo điều kiện cho việc đối thoại hiệu quả giữa chính phủ và bộ phận kinh tế tư nhân (2) giúp lãnh đạo nhà máy lựa chọn với đầy đủ thông tin và (3) giúp công ty dự đoán trước lãnh vực họ có thể dễ bị tổn hại do quá trình cạnh tranh.

Có hai thành phần trong việc phân tích vị trí tương đối mà chúng tôi phải nêu rõ. Thứ nhất, quan trọng là phải tìm hiểu căn cứ cạnh tranh của công ty - nghĩa là công ty cạnh tranh trên cơ sở chi phí hay công ty là một công ty độc đáo có thể yêu cầu khách hàng trả giá cao hơn một chút cho sản phẩm của mình bằng cách gia tăng thêm giá trị mà khách hàng nhận được qua sản phẩm. Nếu căn cứ cạnh tranh là chi phí, thì cần chú trọng *phân tích chi phí tương đối*. Nếu căn cứ cạnh tranh là tạo sự khác biệt độc đáo thì phân tích *sự thỏa mãn của khách hàng* so với đối thủ cạnh tranh là quan trọng. Đối với cả hai trường hợp, việc biết và hiểu vị trí tương đối của mình để quyết định cơ hội thành công trên thương trường cạnh tranh chính là thử thách.

điểm quan trọng thứ hai liên quan đến đối thủ cạnh tranh. "Cạnh tranh không bao giờ diễn ra trong chân không" Thiếu kiến thức về mục tiêu và khả năng của đối thủ cạnh tranh trong việc phục vụ nhu cầu khách hàng bao giờ cũng làm cho công ty rất dễ tổn hại.

Khi nói đến nhu cầu thị trường, các nước đang phát triển phải nâng cấp bản thân lên từ *người phản ứng* thành *người tìm kiếm* và cuối cùng là *người sáng tạo*. Thay vì khai thác và xuất khẩu tài nguyên thiên nhiên căn bản của mình - một chiến lược khiến cho đất nước dễ bị bất chước, giá cả biến động, và tỷ giá hối đoái bị chi phối - các công ty phải học cách hiểu nhu cầu thị trường và các động lực cạnh tranh để họ có thể tìm ra các phân khúc thị trường khách hàng hấp dẫn hơn. Đó chính là điều hàm ý trong từ *tìm kiếm*.

Hơn nữa, nếu các công ty tại các nước đang phát triển hiểu rõ được khách hàng ưa thích cái gì hơn đến mức có thể đoán trước được họ muốn gì và thậm chí góp phần định hình được thì họ trở thành *người sáng tạo*. Các nhà thiết kế và sản xuất cao cấp Italia một phần là các nhà sáng tạo vì những gì họ tạo ra góp phần hình thành thị hiếu và ý thích của khách hàng - và ảnh hưởng lên cả đối thủ cạnh tranh - một bộ phận trong toàn thể khách hàng của họ. Thông thường chỉ cần làm như vậy họ cũng đã có thể kiếm được mức lợi nhuận tuyệt vời rồi.

Bản chất của quá trình nâng cấp này bao gồm cả việc có đủ khả năng bảo đảm *vị trí tương đối*. Như chúng tôi đã nêu, thiếu kiến thức này là một trong những lý do khiến cho các công ty tại các nước đang phát triển phải cạnh tranh trong các phân đoạn công nghiệp không hấp dẫn. Chính điều này cũng cản trở các cuộc thảo luận bắt buộc phải có giữa các nhà lãnh đạo cao cấp của chính phủ và khu vực kinh tế tư nhân khi họ càng ngày càng phải ra nhiều quyết định ngày một phức tạp về các cơ hội đến rồi đi càng ngày càng nhanh. Với sự hiểu biết thấu đáo về vị trí tương đối, các nhà lãnh đạo này sẽ có thể bắt đầu tự tạo ra cơ hội hứa hẹn đem lại lợi nhuận nhiều hơn nữa.