

## **Chương 5**

### **ĐỐI THỦ CẠNH TRANH VÀ CÁC TỔ CHỨC HỖ TRỢ**

#### **Mục tiêu học tập**

Khi bạn hoàn tất chương này, bạn sẽ hiểu:

- tầm quan trọng của việc am hiểu về các đối thủ cạnh tranh
- làm thế nào để phát triển một khung phân tích chiến lược và các đối thủ cạnh tranh
- làm thế nào nhận diện các đối thủ cạnh tranh – thực tế và tiềm năng
- làm thế nào mô tả và đánh giá các đối thủ cạnh tranh
- làm thế nào dự đoán hành động tương lai của các đối thủ cạnh tranh và quản lý hành vi của họ
- làm thế nào am hiểu thấu đáo về sự cạnh tranh
- tầm quan trọng của các tổ chức hỗ trợ trong việc triển khai một phương pháp tiếp cận thị trường hợp nhất.
- các hình thức hỗ trợ khác nhau

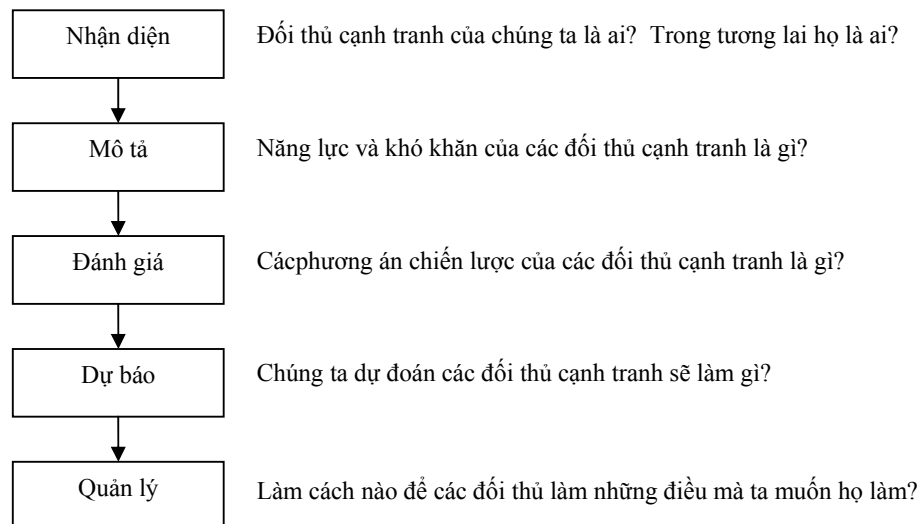
#### **GIỚI THIỆU**

Trong các chương trước, chúng ta đã thảo luận về cường độ cạnh tranh gia tăng trong thế giới ngày nay. Dĩ nhiên, cạnh tranh chẳng phải là một hiện tượng mới mẻ đối với hầu hết mọi công ty, nhưng đối với các doanh nghiệp trong những ngành trước đây từng được kiểm soát chặt chẽ mà hiện đang bãi bỏ các qui định kiểm soát, và đối với những doanh nghiệp quen hoạt động đằng sau các hàng rào hạn ngạch và thuế quan bảo hộ, thì va chạm với cạnh tranh là một cú sốc nghiêm trọng. Tuy nhiên, điều mới đối với tất cả là sự thay đổi về loại hình và trình độ hoạt động cạnh tranh. Chẳng những loại hình và trình độ cạnh tranh đã tăng lên đối với các doanh nghiệp trong nhiều lĩnh vực của nền kinh tế, mà hầu hết các nhà quan sát môi trường kinh doanh đều dự đoán rằng sự gia tăng này sẽ còn tiếp diễn. Bất kể những thay đổi lớn trong 10 đến 20 năm trước, người ta còn dự đoán những thay đổi ngoạn mục hơn nữa trong những năm sắp tới. Để thu hút và lưu giữ các khách hàng mục tiêu trong môi trường này, các nhà quản lý phải làm việc tích cực hơn nữa để phát triển các lợi thế khác biệt. Sự am hiểu tường tận về đối thủ cạnh tranh là cần thiết nhằm đạt được những lợi thế đó.

Cho dù các nhà quản lý ngày càng ý thức hơn về sự cạnh tranh gia tăng, nhưng việc tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh lại thường không được chú trọng. Ngay cả khi các công ty dành nguồn lực cho việc tập hợp và phân tích dữ liệu cạnh tranh, thì những nỗ lực này thường không gì khác hơn những mô tả cơ bản. Các phát động này không đáng là bao so với những nguồn lực dành cho việc tìm hiểu khách hàng. Xin đừng hiểu lầm quan điểm này: dành các nguồn lực đáng kể trực tiếp để tìm hiểu khách hàng là công việc có tầm quan trọng lớn lao, nhưng hãy nhớ rằng doanh nghiệp chỉ đạt được mục tiêu khi họ hoạt động tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong việc bảo toàn khách hàng. Cần phải am hiểu sâu sắc cả khách hàng lẫn đối thủ cạnh tranh.

Trong những công ty hướng nội, chi phí của việc thu thập và phân tích thông tin thị trường, bao gồm dữ liệu về cạnh tranh và khách hàng, thường được viện dẫn là nguyên nhân của tình trạng thụ động. Tuy nhiên, điều mà các công ty đó không thấy được là những tổn thất và rủi ro của tình trạng không hoạt động. Trong những môi trường ôn hoà và chậm thay đổi, những tổn thất và rủi ro này thường nhỏ. Nhưng trong môi trường cạnh tranh và thay đổi nhanh ngày nay thì ngược lại. Lập luận ủng hộ việc thu thập, phân tích các dữ liệu cạnh tranh, phát triển chiến lược hành động trước, và tích cực hoạt động trên thương trường đã trở nên vững chắc hơn bao giờ hết.

Hình 5.1 trình bày một khung phân tích cạnh tranh và chiến lược. Ý nghĩa quan trọng của hình này là: nếu chỉ hiểu biết sơ lược về các đối thủ cạnh tranh không thôi thì không đủ. Quyết định của các nhà quản trị phải chịu tác động của những hiểu biết thấu đáo thông qua phân tích đối thủ cạnh tranh, và không để lãng phí những nỗ lực để đạt được sự thấu hiểu này.



**HÌNH 5.1. Khung phân tích cạnh tranh và chiến lược**

## CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

**Nhận diện: Đối thủ của chúng ta là ai? Ai sẽ là đối thủ của chúng ta trong tương lai?**

Thuật ngữ “đối thủ cạnh tranh” có thể được định nghĩa là một tổ chức bất kỳ cung ứng, hay trong tương lai có thể cung ứng những sản phẩm và dịch vụ có mức độ lợi ích tương

tự (hay ưu việt hơn) cho khách hàng. Trong các chương trước, ta lập luận rằng cần phải có một cách nhìn toàn diện rộng rãi về khách hàng để không bỏ lỡ các cơ hội thị trường, đồng thời cũng nhận diện được các thành viên quan trọng của đơn vị hoạch định. Ta cũng lập luận tương tự cho các đối thủ cạnh tranh. Trong chừng mực mà các nhà quản trị doanh nghiệp có một tầm nhìn quá hạn hẹp về sự cạnh tranh, họ sẽ không nhận diện được những mối đe dọa và sẽ phản ứng quá trễ. Yếu tố cạnh tranh là yếu tố mà khách hàng quyết định. Một trong những lỗi lầm phổ biến nhất của các nhà quản trị trong việc nhận diện đối thủ cạnh tranh là họ hoàn toàn nhìn từ góc độ của nhà cung ứng chứ không phải từ góc độ của một khách hàng.

Ngược lại, trong chừng mực mà doanh nghiệp thấu hiểu phạm vi cạnh tranh, họ có thể tập hợp nguồn lực để triển khai một chiến lược cạnh tranh thích hợp, bất kể phản ứng đó liên quan đến sự đối kháng, hợp tác, hay một phương án nào khác.

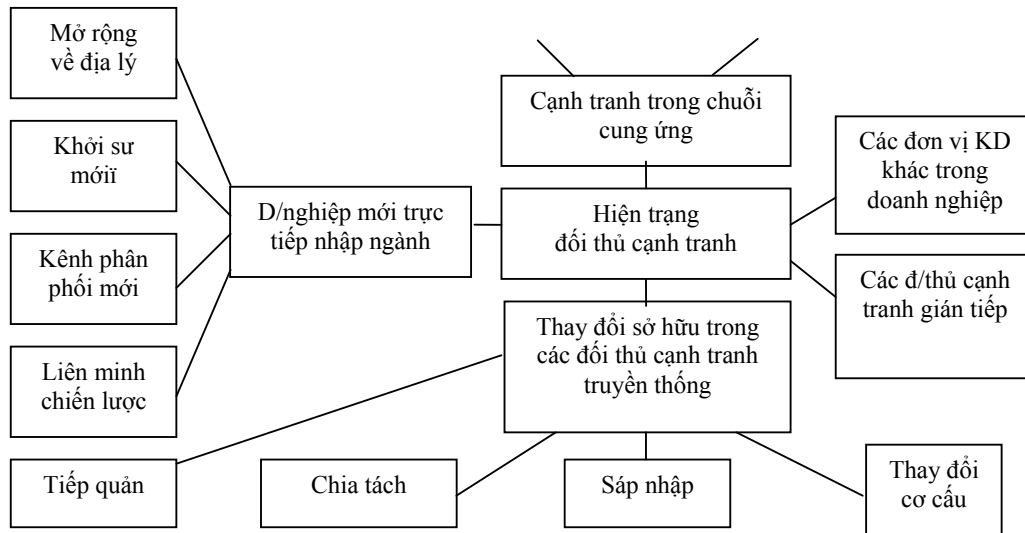
Hình 5.2 là biểu đồ các áp lực cạnh tranh khác nhau mà doanh nghiệp phải đối mặt.<sup>1</sup> Trung tâm của hình này là doanh nghiệp đang cạnh tranh trong môi trường hiện tại với tập hợp các đối thủ truyền thống, hiện trạng cạnh tranh. Tuy nhiên, ngoài các đối thủ cạnh tranh truyền thống, còn có một số áp lực cạnh tranh khác tạo nên thực tế cạnh tranh mới của doanh nghiệp.

**HIỆN TRẠNG CẠNH TRANH.** Tính kinh dịch truyền thống của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh sẵn có tạo nên hiện trạng cạnh tranh. Thông thường các nhà quản trị doanh nghiệp biết rõ các đối thủ cạnh tranh truyền thống của họ. Theo thời gian, họ quan sát hành động, thành quả hoạt động, thành công và thất bại của những doanh nghiệp này, và có một ý tưởng thỏa đáng về những điểm mạnh, điểm yếu, các bước chiến lược tương lai... của các doanh nghiệp đối thủ đó. Hầu như chắc chắn rằng các nhà quản trị doanh nghiệp thường làm việc vì các đối thủ cạnh tranh chính của họ và ngược lại.

Trong các đối thủ cạnh tranh truyền thống, có “những qui tắc của cuộc chơi đã được thiết lập”, thậm chí sự câu kết ngầm về khách hàng hay loại khách hàng nào “thuộc về” mỗi đối thủ. Theo thời gian, mỗi đối thủ có thể vượt trội đối thủ kia trong một thời đoạn, rồi lại mất vị thế trong một cuộc đua tranh diễn ra không ngừng. Hiếm khi nào một doanh nghiệp chiếm ưu thế lớn một cách nhanh chóng so với các đối thủ truyền thống. Thông thường, các vị thế thị trường mạnh chỉ đạt được như kết quả của một nỗ lực bền bỉ trong dài hạn. Ví dụ về tính kinh dịch truyền thống có thể là General Motors, Ford và Chrysler trong ngành ô tô Hoa Kỳ, Citicorp và Chase Manhattan trong ngành ngân hàng nội địa Mỹ, AT&T, MCI, và Sprint trong ngành viễn thông, Sony, Matsushita, và Philips trong ngành điện tử tiêu dùng, Boeing và Airbus trong sản xuất máy bay dân dụng. Một vấn đề quan trọng về các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là sự hiện diện/thiếu vắng của các hàng rào ngăn cản việc rời ngành. Thi thoảng, các đối thủ muốn thoát ra khỏi thị trường nhưng không thể làm thế vì những lý do như các hợp đồng cung ứng dài hạn và những mối đe dọa về các vụ kiện tụng. Đôi lúc, một doanh nghiệp có thể khuyến khích một đối thủ lìa bỏ thị trường bằng cách giúp cho việc rời ngành trở nên một phương án khả thi hơn.

Hội nhập ngược  
của khách hàng

Hội nhập xuôi của  
nhà cung ứng



**HÌNH 5.2. Thực tế cạnh tranh đang thay đổi**

### ***THAY ĐỔI SỞ HỮU TRONG CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TRỰC TIẾP TRUYỀN THỐNG***

**Tiếp quản.** Tiếp quản là một phương pháp phổ biến được áp dụng bởi những doanh nghiệp mưu cầu tăng trưởng nhanh trong phạm vi quốc gia cũng như một phương tiện mở rộng ra thị trường nước ngoài. Đối với doanh nghiệp cạnh tranh với một đơn vị đã được tiếp quản, thực tế là, bất kể có sự thay đổi về tên gọi hoặc thay đổi về quản lý hay chẳng, doanh nghiệp phải cạnh tranh với một thực thể tổ chức khác. Đơn vị tiếp quản thực hiện công việc tiếp quản có lẽ vì một mục đích, và mục đích này có thể đạt được thông qua các mục tiêu, chiến lược, và các kế hoạch thực hiện của đơn vị tiếp quản. Mục đích và sứ mạng của đơn vị cạnh tranh sau khi tiếp quản có thể khác với mục đích và sứ mạng của nó trước khi tiếp quản. Hơn nữa, sự liên quan của đơn vị tiếp quản trong hoạt động và thực hiện chiến lược của đơn vị được tiếp quản có thể ở mức độ từ cực kỳ sâu sắc (hội nhập hoàn toàn vào hoạt động của đơn vị tiếp quản) cho đến hời hợt (một nhà đầu tư thụ động).

Trong hầu hết các trường hợp, ban quản trị của đơn vị tiếp quản dự trù nắm quyền kiểm soát đơn vị được tiếp quản, nhưng các giám đốc của doanh nghiệp được tiếp quản cũng có thể chiếm giữ những vị trí có thể lực nhất.<sup>2</sup> Ví dụ, cho dù Phibro Corporation, doanh nghiệp thương mại hàng hoá, tiếp quản Salomon Brothers, một ngân hàng đầu tư lớn vào năm 1981, nhưng ban giám đốc Salomon Brothers chiếm giữ những vị trí có quyền quyết định chính, bao hàm cả chức giám đốc.

Nếu chúng ta không giả định rằng các vụ tiếp quản nhất thiết thành công; thì nhận định tổng quát cũng không phải là sự khẳng định tuyệt đối. Tuy nhiên, nếu đơn vị tiếp quản có kinh nghiệm trong việc tiến hành tiếp quản thì sẽ có nhiều khả năng thành công

hơn, và mối đe dọa cạnh tranh sẽ đáng kể hơn. Ý nghĩa chính về mặt quản lý là: sau khi tiếp quản, đơn vị được tiếp quản không chắc sẽ có cùng một trình độ và loại hình cạnh tranh như trước kia. Như vậy, các giả định của doanh nghiệp về hiện trạng cạnh tranh phải được xem xét lại một cách cơ bản.

**Chia tách.** Sự thay đổi sở hữu cũng xảy ra khi một đơn vị kinh doanh của một tổ chức được giải thoát khỏi hoạt động chung của tổ chức để trở thành một thực thể độc lập. Thiếu các nguồn lực của tổ chức, đơn vị này có thể phải gắng sức; mà cũng có thể, không còn bị trói buộc bởi tổ chức nữa, hoặc không còn bị từ chối tiếp cận vốn và các nguồn lực khác để tăng trưởng, một đơn vị nhỏ hơn mà nhanh nhạy hơn có thể trở thành một đối thủ cạnh tranh gan góc hơn. Các ví dụ gần đây về các hoạt động phụ bao gồm Ciba Specialty Chemical (Ciba Geigy), Cytotec Industries (American Home Products), Clariant International (Sandoz), Lucent Technologies và CNR, (AT&T), Praxair (Union Carbide), Rhodia (Rhone Poulenc), Solutia (Monsanto) và Zeneca (ICI), một số đơn vị tách ra đó đã trở nên thịnh vượng hơn công ty mẹ ban đầu của họ.<sup>3</sup> Một trường hợp đặc biệt là việc mua lại một đơn vị kinh doanh hay cả một công ty bằng nguồn vốn vay (LBO). Sau LBO, cho dù về danh nghĩa vẫn cùng một tổ chức, nhưng thực thể mới thường có một gánh nợ khổng lồ. Chẳng những phạm vi hoạt động kinh doanh của nó có thể thay đổi triệt để khi các đơn vị hay các tuyến sản phẩm của nó được bung ra để giảm gánh nợ này, mà người ta còn có thể đưa ra các quyết định hoạt động nhằm tối ưu hoá ngân lưu.

**Sáp nhập.** Sáp nhập khác với tiếp quản vì hai thực thể ban đầu sẽ liên kết lại như những đối tác “bình đẳng”. Trong những vụ sáp nhập nguyên mẫu, hai doanh nghiệp hợp chung các điểm mạnh của họ và cố gắng loại trừ những điểm yếu. Kết quả là thực thể mới thường lớn hơn nhiều và có thể là một đối thủ cạnh tranh dữ dội hơn. Những vụ sáp nhập như thế có thể làm thay đổi diện mạo của một ngành. Ví dụ, năm 1997, Grand Metropolitan sáp nhập với Guinness để tạo thành một công ty hàng tiêu dùng lớn, Diageo; năm 1996, các doanh nghiệp dược phẩm của Sandoz và Ciba Geigy sáp nhập tạo thành Novartis mà vào đầu năm 1999 đã là một công ty dược lớn nhất thế giới. Việc sáp nhập Citicorp và The Travelers năm 1998 tạo thành CitiGroup, tổ chức dịch vụ tài chính lớn nhất thế giới.

**Thay đổi cơ cấu.** Cho dù tồn tại nhiều hình thức sở hữu, phần lớn các tổ chức cạnh tranh nhất trong các nền kinh tế tiên tiến là các công ty cổ phần nhà nước và tư nhân. Sự chuyển đổi từ các hình thức khác sang tổ chức công ty có thể mang đến những thay đổi cơ bản về bản chất của sự cạnh tranh. Một trong những thay đổi thuộc loại này là cái gọi là cổ phần hoá các tổ chức thuộc sở hữu nhà nước, tư nhân hoá các doanh nghiệp nhà nước, giải tán hình thức sở hữu hỗ tương của các tổ chức “hỗ tương”,<sup>4</sup> và sự chuyển đổi từ kinh doanh hộ gia đình sang hình thức hợp danh hay công ty.

Ví dụ: Đầu thập niên 70, hầu hết các tổ chức ở Wall Street là các doanh nghiệp hợp danh tư nhân. Cho đến cuối thiên niên kỷ, phần lớn các doanh nghiệp được sáp nhập hoặc tiếp quản bởi các tổ chức cùng loại. Doanh nghiệp lớn duy nhất vẫn còn hình thức hợp danh là Goldman Sachs. Nhưng năm 1999, ngay cả Goldmans Sachs cuối cùng cũng quyết định áp dụng cơ cấu sở hữu công ty.

Bất kỳ khi nào một doanh nghiệp tiến hành thay đổi về loại hình tổ chức, có thể sẽ phát sinh những vấn đề chiến lược đi kèm. Thông thường, các áp lực môi trường dẫn tới

niềm tin rằng sự thay đổi trạng thái sẽ cải thiện vị thế cạnh tranh của tổ chức. Như vậy, sự thay đổi từ hình thức hợp danh sang công ty thường đi kèm với mong muốn tiếp cận vốn; việc từ bỏ hình thức sở hữu hồ tương có thể được dẫn dắt bởi những nhu cầu về vốn và mong muốn thu hút các giám đốc tài giỏi thông qua cung ứng các quyền chọn cổ phần.

Những thay đổi về triển vọng có thể đi kèm với những thay đổi hình thức sở hữu như thế. Ví dụ, trong khi ban giám đốc của các tổ chức hồ tương trên lý thuyết chịu trách nhiệm trước chủ sở hữu là các công ty bảo hiểm hay các tổ chức tiết kiệm, nhưng trong thực tế họ thường không chịu trách nhiệm trước ai cả. Ngược lại, các giám đốc của các công ty cổ phần sau khi đã giải tán hình thức sở hữu hồ tương phải quan tâm đến các kỳ vọng của cổ đông. Sự tiếp cận gia tăng với các nguồn lực mà thường đi kèm với những thay đổi này, và mức độ giám sát cao hơn thường có tác động quan trọng đối với các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp. Kết quả là nó tiêu biểu cho những thách thức cạnh tranh vô cùng khác biệt.

**NHỮNG DOANH NGHIỆP MỚI TRỰC TIẾP NHẬP NGÀNH.** Các doanh nghiệp mới trực tiếp nhập ngành là những đối thủ cạnh tranh mà cung ứng những sản phẩm và dịch vụ tương tự, nhưng trước đây không phải là đối thủ cạnh tranh; một vấn đề quan trọng đối với các đối thủ cạnh tranh này là sự hiện diện/thiếu vắng các hàng rào ngăn chặn gia nhập ngành. Ví dụ sinh động nhất cho các doanh nghiệp mới trực tiếp nhập ngành là sự mở rộng về địa lý của các doanh nghiệp hiện hữu, sự khởi nghiệp *mới*, các kênh phân phối mới, và các liên minh chiến lược.

**Mở rộng về địa lý.** Các đối thủ cạnh tranh mới với nhiều kinh nghiệm trong những sản phẩm và dịch vụ tương tự có thể là những đối thủ cực kỳ dữ dằn và có thể gây áp lực đáng kể đối với các doanh nghiệp trên các thị trường truyền thống mà họ gia nhập. Sự mở rộng về địa lý có thể xảy ra ở nhiều cấp độ: một doanh nghiệp địa phương trong một nước mở rộng sang các địa phương tại nước khác; một doanh nghiệp quốc gia mở rộng trong khối thương mại đa quốc gia; hay một doanh nghiệp quốc gia hay đa quốc gia trở nên một doanh nghiệp toàn cầu.

Đương đầu với loại cạnh tranh này có thể cực kỳ khó khăn nếu doanh nghiệp mở rộng là một tổ chức thành công có cơ cấu vốn tốt với những điểm mạnh về kinh doanh và lợi thế chi phí nhờ nền tảng kinh doanh sinh lợi trên các thị trường truyền thống. Một vị thế ưu việt về chi phí có thể tiêu biểu cho một vũ khí cạnh tranh đặc biệt hiệu nghiệm nếu việc định giá theo chi phí biên được sử dụng như một phương tiện giành thị phần.<sup>5</sup> Những năm 80 đã trải qua sự diệt vong một số ngành công nghiệp tại các nước phương Tây tiên tiến (như điện tử tiêu dùng) khi các doanh nghiệp Viễn Đông bước vào thị trường với các sản phẩm giá rẻ, chất lượng cao. Bất chấp những điểm mạnh đáng kể, những doanh nghiệp mới nhập ngành này thường gánh chịu tình trạng thiếu hiểu biết về thị trường và thiếu những mối quan hệ khách hàng đã được thiết lập, cho dù tình trạng này có thể được chống đỡ bằng cách tuyển dụng nhân sự địa phương hay các thỏa thuận hợp tác.

**Khởi sự mới.** Các doanh nghiệp mới khởi sự có thể tiêu biểu cho sự cạnh tranh hiệu nghiệm với các đơn vị hiện hữu. Họ có thể tượng trưng cho những mối đe dọa lớn lao đơn giản chỉ vì họ là doanh nghiệp mới. Họ không bị vướng víu bởi những phương tiện hay công nghệ cũ kỹ, tổ chức và nhân sự già nua trong hoạt động v.v... Tính mới mẻ

mang đến cho họ sự linh hoạt trong hành động mà những đối thủ kỳ cựu có thể không theo kịp.

Ví dụ: Trong ngành máy vi tính, các doanh nghiệp mới khởi sự như Compaq, Dell và Gateway đã và đang là những mối đe dọa cạnh tranh đáng kể đối với IBM, công ty thống lĩnh trước đây.

**Các kênh phân phối mới.** Trên nhiều thị trường, các doanh nghiệp cạnh tranh trong một cơ cấu kênh phân phối hiện hữu. Sự phát triển các kênh phân phối mới của những sản phẩm tương tự có thể dẫn đến cạnh tranh quyết liệt đối với các công ty hiện tại.

Ví dụ: Các nhà tiếp thị trực tiếp như L.L. Bean và Lands' End mang đến sự cạnh tranh cho các cửa hàng tạp hoá. Ngoài ra, Internet đang tạo thành một hệ thống phân phối khác cho nhiều nhà sản xuất. Các doanh nghiệp với hệ thống phân phối hiện tại đang gánh chịu cạnh tranh khốc liệt từ các phương pháp phân phối mới, ví dụ như Amazon.com và các hệ thống khác.

**Liên minh chiến lược.** Hình thức cạnh tranh này thường xảy ra khi một doanh nghiệp muốn bước vào một phạm vi kinh doanh mới nhưng thiếu những tài sản tiên quyết, như vốn, kỹ năng, công nghệ và tiếp cận thị trường, hay không muốn một mình gánh chịu rủi ro và toàn bộ chi phí nhập ngành; khi đó họ tìm cách liên minh với một doanh nghiệp đối tác. Mối đe dọa cạnh tranh hình thành từ sự tập hợp sức mạnh của hai (hay nhiều) đối tác; một tổ chức được thành lập mạnh hơn so với khi hoạt động độc lập.<sup>6</sup>

Ví dụ: General Mills, một nhà sản xuất bột ngũ cốc điểm tâm, không có hoạt động phân phối xuất khẩu. Nestlé của Thụy Sĩ, một công ty thực phẩm lớn nhất thế giới, có hệ thống phân phối xuất sắc ở châu Âu nhưng không sản xuất bột ngũ cốc điểm tâm. Hai công ty liên kết thành lập Cereal Partners, hiện là một đối thủ cạnh tranh lớn ở châu Âu.

Cho dù tác động tức thời của việc công bố liên minh như thế có thể tỏ ra dữ dội, nhưng các vấn đề thường xảy ra khi mục tiêu của các đối tác hay khả năng cung cấp nguồn lực cần thiết của họ sai lệch đi theo thời gian.

Một số liên minh quan trọng hơn là sự hợp tác hàng dọc, trong đó đối thủ cạnh tranh hình thành một liên kết chặt chẽ với các nhà cung ứng đầu vào của họ.<sup>7</sup> Trong một số trường hợp, sự hợp tác này hình thành từ lợi ích chung và thường là một trò chơi có tổng lợi ích dương (tình huống tất thắng) tạo ra lợi thế của chuỗi cung ứng mạnh. Trong những trường hợp khác, sự hợp tác này có thể gây áp lực cho doanh nghiệp yếu hơn bởi thế lực thị trường tương đối của đối tác kia và không gì khác hơn là một phương thức cạnh tranh chuỗi cung ứng đón đầu khá khó chịu. Cho dù các liên minh hàng dọc có thể được xem là dạng mở rộng của việc tiếp thị quan hệ, có lẽ ta nên xem chúng như các dạng phân phối thì thích hợp hơn.<sup>8</sup>

**CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH GIÁN TIẾP.** Các đối thủ cạnh tranh gián tiếp là những doanh nghiệp cung ứng những lợi ích tương tự như sản phẩm của công ty nhưng theo một cách thức khác biệt đáng kể. Nói cách khác, họ hoàn tất cùng những chức năng đối với khách hàng và thường được các nhà kinh tế gọi bằng thuật ngữ “các đơn vị thay thế chức năng”. Sự cạnh tranh như thế có thể có hình thức của một sản phẩm hay công nghệ chế

tạo khác. Ví dụ, máy photocopy Xerox cạnh tranh với máy tính, máy fax, modem fax của máy vi tính, và hội nghị video. Đội New York Knicks cạnh tranh khán giả/người xem tivi với đội New Jersey Nets và các đội bóng rổ khác – cạnh tranh trực tiếp; Knicks cũng cạnh tranh gián tiếp với đội New York Rangers (khúc côn cầu trên băng), New York Jets (bóng đá), và New York Yankees (bóng chày). Ngoài ra, các hãng tàu, các công ty ô tô và các nhà sản xuất quần áo có thể cạnh tranh với nhau về chi tiêu tùy ý của người tiêu dùng. Như một sự lựa chọn, hình thức sản phẩm có thể tương tự nhưng phương pháp tiếp thị mới, chẳng hạn như lực lượng bán hàng có cơ cấu hình tháp như Amway (hàng tiêu dùng) và A.L. Williams (bảo hiểm nhân thọ), các tổ chức bán hàng trực tiếp, hay các đối thủ hoạt động qua Internet.<sup>9</sup>

Các đối thủ cạnh tranh gián tiếp thường hoạt động trong các ngành khác nhau. Do sự khác biệt này, họ thường hành động theo những phương cách mà các đối thủ truyền thống, hay những đối thủ mới trực tiếp trên thị trường mà họ bước vào không dự đoán được. Hơn nữa, do các áp lực bên trong gắn liền với những cách làm kinh doanh hiện hữu, các đơn vị hiện tại thường bỏ qua các đối thủ cạnh tranh gián tiếp như thể “họ không nằm trong ngành kinh doanh của chúng ta” hay “không am hiểu thị trường của chúng ta”. Hậu quả là mối đe dọa thường khó được nhận ra hơn do nguồn gốc của nó, và nếu có nhận ra thì cũng thường bị bỏ qua. Tâm nhìn hạn hẹp này có thể là một lợi thế cạnh tranh mạnh đối với đối thủ cạnh tranh gián tiếp. Trong những ngành nhất định, các công ty còn bị chính phủ cấm đoán thông qua những qui định từ việc phản ứng cho đến cạnh tranh bằng cách bổ sung các sản phẩm cạnh tranh gián tiếp vào tuyến sản phẩm riêng của họ.

Ví dụ: Trong nhiều năm, các ngân hàng thương mại không thể cung ứng các tài khoản trên thị trường tiền tệ và các sản phẩm quỹ hỗ tương như một sự phòng vệ trước các công ty quỹ hỗ tương, như Fidelity và Dreyfus, mà cạnh tranh trực tiếp về các khoản ký gửi riêng lẻ.<sup>10</sup>

**CÁC ĐƠN VỊ KINH DOANH TRỰC THUỘC CÔNG TY.** Một trường hợp cạnh tranh phát sinh khi doanh nghiệp cung ứng nhiều thứ khác nhau thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của người tiêu dùng. Tình huống này có thể đã được dự trù hoặc bất ngờ.

Trong một số công ty, phạm vi hoạt động của các đơn vị kinh doanh, các phân ban, hay các sản phẩm được thiết kế để hạn chế đến mức tối thiểu tình trạng nhân đôi nguồn lực.<sup>11</sup> Trong những doanh nghiệp này, cơ cấu tổ chức được thiết kế sao cho bất kỳ một cơ hội thị trường tiềm năng nào cũng là trách nhiệm của một đơn vị kinh doanh hay một phân ban riêng biệt. Ngược lại, các công ty khác cố ý xây dựng cơ cấu tổ chức để chấp nhận, thậm chí khuyến khích sự cạnh tranh giữa các phân ban và giữa các sản phẩm. Các công ty này tin rằng sự nhân đôi nguồn lực không thể tránh khỏi sẽ được bù trừ nhiều hơn bằng thành công sáng tạo của các đơn vị kinh doanh riêng biệt. Thông qua cạnh tranh nội bộ giữa chính mình, các phân ban này sẽ được chuẩn bị tốt hơn để cạnh tranh với các công ty khác.

Hình thức cạnh tranh này là đặc hữu khi doanh nghiệp phát triển nhiều sản phẩm cho một thị trường nhất định. Cho dù doanh nghiệp có thể nhắm vào việc cung ứng riêng cho một phân đoạn thị trường cụ thể, nhưng không tránh khỏi tình trạng chính các sản phẩm của doanh nghiệp cạnh tranh với nhau, ngoài sự cạnh tranh với sản phẩm của các doanh nghiệp khác. Hơn nữa, trong một vài thị trường, sự trung thành của khách hàng có



thể thấp và sự thay đổi sản phẩm thường xảy ra. Trong những tình huống này, việc đưa ra nhiều nhãn hiệu cạnh tranh với nhau chẳng phải là không có cơ sở hợp lý. Một trường hợp đặc biệt liên quan đến việc giới thiệu sản phẩm khi doanh nghiệp hiện đã có nhiều đối thủ tham gia vào một mặt hàng, doanh số bán sản phẩm mới sẽ chia xẻ doanh số của các sản phẩm hiện hữu.

Tương tự, doanh nghiệp có thể thực hiện nỗ lực phát triển các sản phẩm song song như một phương cách để cải thiện thời gian tiếp cận thị trường.

Ví dụ: Để hỗ trợ khách hàng có giao dịch ngoại thương, Citibank tiến hành một số phát động vào giữa thập niên 80 để phát triển thư tín dụng điện tử. Nhóm châu Á-Thái Bình Dương đặc biệt nhanh nhạy và là đơn vị đầu tiên trong Citibank cung ứng một hệ thống vận hành trôi chảy cho khách hàng. Sau khi thực hiện thành công hệ thống tại Viễn Đông, đội ngũ kinh doanh của nhóm châu Á-Thái Bình Dương bắt đầu bán hàng cho khách hàng Citibank tại Bắc Mỹ cùng một lúc với nhóm Bắc Mỹ vẫn đang ra sức triển khai hệ thống của họ!<sup>12</sup>

Cạnh tranh nội bộ không dự trù trước có thể phát sinh từ một số nguồn và thường có sức tàn phá. Sự cạnh tranh như thế thường xảy ra như hậu quả của sự thay đổi môi trường và tiến hoá tuyến sản phẩm.

Ví dụ: Những năm 80, Phân ban Thép của BHP, một công ty vật liệu **Uúc**, tiến hành so sánh các chuẩn mực sử dụng thép trên thế giới theo khu vực thị trường. Phân ban khám phá ra rằng tỷ phần sử dụng kết cấu thép cho nhà cao tầng tại Uúc thấp hơn so với bất kỳ một nước công nghiệp nào khác. So với các nhà xây dựng nước ngoài, các nhà xây dựng Uúc có xu hướng thiên về bê tông cốt thép hơn một cách mất cân xứng.<sup>13</sup> Được tài trợ bởi ba nhóm sản phẩm khác trong BHP, một nhóm phát triển thép kết cấu mới (SSDG) được thành lập, chú trọng vào thị trường, đã thành công trong việc thay đổi tình thế. Tuy nhiên, chẳng bao lâu sau khi SSDG cất cánh, một trong ba nhóm sản phẩm phát hiện ra rằng việc sử dụng các sản phẩm của họ, các vật liệu gia cố, trong thép kết cấu lại thấp hơn nhiều hơn so với trong bê tông cốt thép. Họ bèn rút nguồn hỗ trợ tài chính ra khỏi SSDG và cùng với ngành gia cố, ra sức thành lập một nhóm hỗ trợ cho công nghệ bê tông cốt thép.

Các tình huống cũng có thể xảy ra khi trong đó không một đơn vị tổ chức tập trung nào có thẩm quyền hữu hiệu vượt hơn các đơn vị tổ chức riêng lẻ kia, và sự cạnh tranh giữa các phân ban phát triển vượt ngoài tầm kiểm soát. Ví dụ gần đây là Andersen Consulting, một doanh nghiệp **hợp** danh và một đơn vị lớn trong ngành tư vấn. Andersen Consulting được sinh ra từ hoạt động kinh doanh kế toán của Arthur Andersen và không những nhanh chóng trở thành một công ty tư vấn lớn, mà còn là một bộ phận sinh lợi ngày càng tăng của tổ chức Andersen. Sự tăng trưởng thành công của nó dẫn đến sự đình trệ về những vấn đề hợp tác trong nội bộ của cả tổ chức Arthur Andersen. Một trong những tranh chấp nội bộ của họ là nhóm kế toán bắt đầu tìm cách kinh doanh về tư vấn, thường là cạnh tranh với chính Andersen Consulting!

**CẠNH TRANH CHUỖI CUNG ỨNG.** Một mối đe dọa cạnh tranh nghiêm trọng có thể xảy ra khi các mối quan hệ nhà cung ứng/doanh nghiệp/khách hàng trong các kênh phân phối bị phá vỡ. Có hai loại đổ vỡ có thể gây ra khó khăn đáng kể về cạnh tranh; trong cả

hai trường hợp, các hành động có thể dẫn đến rút ngắn chuỗi cung. Sự khác biệt giữa hai loại liên quan đến kẻ xúi bẩy hành động: hội nhập ngược của khách hàng, hay hội nhập xuôi của các nhà cung ứng.<sup>14</sup>

**Hội nhập ngược của khách hàng.** Mối đe dọa cạnh tranh này xảy ra khi *khách hàng* của doanh nghiệp quyết định phối hợp những hoạt động mà doanh nghiệp hiện đang thực hiện vào những hoạt động của riêng họ. Nhìn chung, sự hội nhập ngược này xảy ra khi khách hàng tin rằng họ có năng lực hoàn tất được chức năng của nhà cung ứng, và lợi nhuận tiềm năng đủ sức thu hút họ.

Ví dụ: Một nhà phân phối vật tư nông nghiệp lớn mua phân bón đóng gói sẵn từ Monsanto. Nhà phân phối dự trù hội nhập ngược bằng cách xây dựng một nhà máy đóng gói nhỏ tại chỗ và yêu cầu Monsanto cung ứng phân bón khối lượng lớn. Không muốn mất lợi nhuận từ hoạt động đóng gói, Monsanto từ chối. Nhà phân phối tìm được nguồn cung khối lượng lớn từ một nhà sản xuất phân bón khác.

Đối phó với sự cạnh tranh hội nhập ngược đặc biệt khó khăn vì các doanh nghiệp hội nhập ngược thường tiếp cận với người tiêu dùng sau cùng. (Trong ví dụ trên, nhà phân phối có quan hệ với nông dân.) Các doanh nghiệp cung ứng thường không có kinh nghiệm và tài chuyên môn trong việc phản ứng trước sự cạnh tranh như thế bằng cách vươn tới những người tiêu dùng phía trước và xa hơn trong chuỗi cung ứng. (Trong ví dụ trên, Monsanto có quan hệ với nông dân kém hơn nhiều.)

**Hội nhập xuôi của các nhà cung ứng.** Mối đe dọa cạnh tranh này xảy ra khi *nhà cung ứng* của doanh nghiệp quyết định phối hợp những hoạt động mà doanh nghiệp hiện đang làm vào các hoạt động riêng của họ. Nhìn chung, sự hội nhập xuôi diễn ra khi nhà cung ứng tin rằng họ có năng lực hoàn tất những chức năng mà công ty khách hàng của họ đang làm, và tiềm năng lợi nhuận đủ thu hút họ.

Ví dụ: Trong những năm gần đây, nhiều công ty Mỹ có hợp đồng nhà thầu phụ với các doanh nghiệp bản xứ tại những vùng có chi phí lao động rẻ trên thế giới. Trong một số ngành, các nhà sản xuất nước ngoài này đang bắt đầu bán sản phẩm sang các nước phương Tây tiên tiến. Ví dụ, các hãng sản xuất kim cương ở Ấn Độ hiện đang bán khung nạm ngọc sang Hoa Kỳ.

Sự khác biệt chính giữa hội nhập ngược và hội nhập xuôi là trong hội nhập xuôi, người tiến hành hội nhập, tức nhà cung ứng, thường không có quan hệ hợp đồng với khách hàng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, họ có thể tiếp xúc thường xuyên do những hành động kích cầu cho sản phẩm của họ hoặc do cung ứng dịch vụ, và có thể họ được người tiêu dùng sau cùng khuyến khích hội nhập xuôi.

Một số doanh nghiệp có nhiều nỗ lực ngăn chặn loại cạnh tranh này, cụ thể là bằng cách vẽ một đường giới hạn về những thông tin cung cấp cho khách hàng. Simon kể ra một số ví dụ: Một doanh nghiệp dán lại nhãn mới và sơn lại các thành phần vật tư được cung cấp để ngăn khách hàng không nhận biết được nguồn gốc, trong khi những doanh nghiệp khác thì đào sâu tuyên sản phẩm của họ thông qua hội nhập hàng dọc và tạo ra tính không tương thích với nhà cung ứng vật tư để giảm sự chọn lựa của khách hàng.<sup>15</sup>

Những hành động này hiếm khi có tính chất “định hướng khách hàng”, nhưng có thể có tính thực dụng cao.<sup>16</sup>

**MỘT KHUNG CẠNH TRANH KHÁC.** Một khung cạnh tranh khác, xếp loại các mối đe dọa thành trực tiếp và gián tiếp, hiện tại và tiềm năng (hình 5.3), có thể giúp ta quyết định đối thủ nào tiêu biểu cho những mối đe dọa nghiêm trọng nhất và doanh nghiệp nên triển khai nguồn lực để chống lại những đối thủ nào. Nhiều doanh nghiệp có xu hướng chú trọng vào các đối thủ thực tế/trực tiếp (ô A); đây là những đối thủ mà doanh nghiệp chạm trán hàng ngày. Tuy nhiên, như đã lưu ý, các đối thủ thực tế/gián tiếp (ô B) có thể tượng trưng cho một mối đe dọa thậm chí còn nghiêm trọng hơn. Chúng ta nên lưu ý rằng các doanh nghiệp đứng trước các loại cạnh tranh gián tiếp khác nhau mà có thể **gần** hơn hay xa hơn so với việc kinh doanh hiện tại của họ (hình 5.4).

		Loại cạnh tranh	
		Trực tiếp	Gián tiếp
Thời điểm  cạnh tranh	Hiện tại	A	B
	Tiềm năng	C	D

### HÌNH 5.3. Các mối đe dọa cạnh tranh

Nhìn về tương lai, doanh nghiệp nên xem xét các đối thủ tiềm năng. Có thể khó mà nhận ra họ, đặc biệt là các đối thủ tiềm năng/gián tiếp (ô D), nhưng họ có thể trở thành những người tham gia thị trường quan trọng. Cũng nên lưu ý một nghịch lý thú vị là công ty càng thành công thì càng có thể thu hút cạnh tranh nhiều hơn. Như vậy, những mục tiêu cạnh tranh quan trọng nhất cho các doanh nghiệp thành công sẽ là những đối thủ tiềm năng, dù trực tiếp hay gián tiếp. Chiến lược hành động trước thường là chiến lược hữu hiệu nhất trong tình thế này.

Trên thực tế, lợi nhuận mà thu hút các doanh nghiệp mới nhập ngành thường không kích thích các doanh nghiệp hiện hữu nâng cao sức cạnh tranh của họ. Mà đúng hơn, họ thường bị ru ngủ trong một cảm giác an toàn sai lầm. Thật vậy, công nghệ, việc bãi bỏ kiểm soát, và toàn cầu hoá ngày nay tạo nên một thể chế tam lập, trong đó việc nhận diện mối đe dọa cạnh tranh là một nỗi bận tâm và nhiệm vụ hiện nay trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Các doanh nghiệp có xu hướng chiến lược hoá chống lại những mối đe dọa có xác suất cao (tuy rằng tác động tiềm năng có thể yếu) một cách hữu hiệu hơn so với chống lại những mối đe dọa có xác suất thấp mà tác động mạnh – sự phối hợp điển hình về các đối thủ gián tiếp.

**ĐỘNG HỌC CẠNH TRANH.** Một mối nguy hiểm về tầm nhìn cạnh tranh cơ cấu là: người ta có thể đánh giá thấp về động học cạnh tranh. Môn kinh tế vĩ mô khuyên ta rằng

động cơ thúc nhập ngành tăng lên nếu các doanh nghiệp đương thời đang tận hưởng siêu lợi nhuận. Nếu các rào cản nhập ngành có thể vượt qua được, thì khả năng sinh lợi cao trở thành một chỉ báo dẫn đường cho cường độ cạnh tranh tương lai. Khi sự cạnh tranh bị đè nén trong cả không gian và thời gian, thì những thay đổi ngoạn mục có thể xảy ra. Các đối thủ cạnh tranh cấp độ địa phương hay khu vực có thể trở thành cấp độ quốc gia, các đối thủ cấp độ quốc gia có thể trở thành đa quốc gia, và mức độ cạnh tranh toàn cầu cao hơn đòi hỏi phải có những phản ứng tức thời.

#### Cạnh tranh trực tiếp

#### Cạnh tranh gián tiếp

Hãng hàng không Virgin Atlantic	American Airlines, Delta, các hãng hàng không lớn khác	Các hãng hàng không khu vực	Tàu tốc hành và đường hầm	Điện thoại, fax	Hội nghị video, truyền thông điện tử
---------------------------------	--	-----------------------------	---------------------------	-----------------	--------------------------------------

#### HÌNH 5.4. Hãng không Anh – cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp

Trong khi các đối thủ cạnh tranh truyền thống thường lấn chiếm nhau bằng những lượng nhỏ, những phương thức cạnh tranh mới có thể là sự đe dọa sống còn thực sự, do độ sâu và phạm vi khá khác biệt so với những đối thủ họ từng đối phó trước đây. Tuy nhiên, mức độ nguy hiểm không chỉ phụ thuộc vào sức mạnh của sự tấn công cạnh tranh, mà còn tùy thuộc vào khả năng (hay thiếu khả năng) của doanh nghiệp từ bỏ những phương thức kinh doanh truyền thống và phản ứng một cách thích hợp.

Quản lý chiến lược tốt có nghĩa là doanh nghiệp không phải là một thực thể thụ động chờ đợi đối phó với bất kể mối đe dọa cạnh tranh nào phát sinh. Theo thời gian, các doanh nghiệp thành công nên dự đoán các mối đe dọa cạnh tranh gia tăng do thay đổi công nghệ, qui định luật lệ, và toàn cầu hoá làm cho các công ty khác tìm kiếm khách hàng mới và mở rộng sang các thị trường mới. Tuy nhiên, theo cùng một cách thức mà các doanh nghiệp chọn nhóm khách hàng làm mục tiêu để bán sản phẩm và dịch vụ của mình, họ cũng có thể tích cực chọn các đối thủ mà họ muốn cùng cạnh tranh. Dĩ nhiên, hai quyết định này phụ thuộc lẫn nhau; nếu nhà quản trị muốn tránh một hay nhiều đối thủ cạnh tranh nào đó, họ có thể làm thế thông qua chọn lựa khách hàng. Doanh nghiệp phải ra một quyết định trước: liệu công ty có muốn cạnh tranh chút nào không? Có nhiều phương án để chọn, bao gồm tiếp quản, thành lập liên minh, hay hội nhập hàng dọc, bất kỳ phương án nào trên đây cũng giúp doanh nghiệp tránh sự cạnh tranh đối đầu.

#### Đối thủ cạnh tranh như những nhân tố tích cực

Cho dù trong ngắn hạn, doanh nghiệp có thể tận hưởng thu nhập nhiều hơn do tình thế độc quyền hay gần như độc quyền, tình trạng thiếu cạnh tranh như thế có thể không có lợi trong dài hạn. Các độc quyền có xu hướng quan liêu, cứng nhắc, và chậm chạp, làm cho họ không sẵn lòng đối phó trước sự cạnh tranh mà tất yếu sẽ xảy ra khi môi trường thay đổi, bất luận do toàn cầu hoá, gián đoạn về công nghệ, hay một thay đổi nào đó.

Ví dụ: trong thập niên 60 và 70, Xerox, với thế lực độc quyền mạnh về công nghệ photocopy khô, là một trong những công ty hấp dẫn của Mỹ, niêm yết doanh số mỗi năm mỗi cao hơn và cải thiện lợi nhuận trong nhiều năm. Tuy nhiên, thành quả xuất sắc này che giấu những vấn đề nghiêm trọng về việc kiểm soát chi phí và chất lượng sản phẩm. Khoảng năm 1980, Xerox ngạc nhiên nhận thấy các công ty Nhật có từ 40-50% lợi thế về chi phí trong các máy photocopy và đang bán máy ra với mức giá gần như ngang với chi phí sản xuất của Xerox. Ngoài ra, thứ hạng chất lượng của Xerox cũng thua kém rõ ràng.<sup>17</sup>

Phản ứng trước tiềm năng xảy ra những vấn đề thuộc loại này, một số tổ chức chủ định tìm kiếm sự cạnh tranh để duy trì doanh nghiệp trong một “tình thế sẵn sàng chiến đấu”. Tương tự, Porter chứng minh rằng đối với nhiều chủng loại sản phẩm, thị phần dẫn đầu thế giới của một quốc gia gắn liền với sự cạnh tranh khốc liệt trong nước.<sup>18</sup>

Ví dụ thứ hai về nhận định cạnh tranh một cách tích cực diễn ra vào đầu vòng đời sản phẩm khi các đối thủ cạnh tranh có thể đóng vai trò tích cực trong việc mở ra một thị trường. Đôi khi điều này liên quan đến sự thiết lập tiêu chuẩn ở nơi mà tình trạng thiếu vắng các tiêu chuẩn nhất trí giữa các nhà cung ứng tiềm năng có thể ngăn cản tiến bộ trong phát triển thị trường. Hoặc bằng cách khác, nó có thể xảy ra khi mối quan hệ giữa các đối thủ cạnh tranh có tính hỗ trợ lẫn nhau. Ví dụ, khi truyền hình màu trở thành một điều có thể xảy ra về công nghệ, có thể nó sẽ không được chấp nhận về mặt thương mại trừ khi người tiêu dùng mua ti vi màu và mạng lưới truyền hình cũng phát các chương trình truyền hình màu (điều mà sẽ không đáng làm nếu như người tiêu dùng không mua ti vi màu). Tình trạng “con gà và quả trứng” này làm cho RCA phải “mời” các đối thủ cạnh tranh cùng chia xẻ nỗ lực phát triển thị trường.<sup>19</sup>

Bất kể những tình huống mà trong đó sự cạnh tranh được xem là tích cực, các doanh nghiệp thường vẫn muốn hạn chế tới mức tối thiểu các mối đe dọa cạnh tranh. Kết quả là họ có thể xem xét những chiến lược phát triển mà nỗ lực đẩy đối thủ cạnh tranh ra ngoài thị trường. Các khả năng này bao gồm:

- Chính trị: tìm kiếm trợ giúp của chính phủ để hạn chế sự tham gia của nước ngoài thông qua ban hành thuế quan, hạn ngạch, hay các loại kiểm soát khác. Phương pháp này đã được Harley Davidson sử dụng thành công trong thập niên 80 khi chính phủ Hoa Kỳ ban hành thuế quan cao tạm thời đối với xe máy để bảo hộ “ngành xe máy lớn lao của Hoa Kỳ”. (Nhà sản xuất duy nhất còn lại của Hoa Kỳ là Harley Davidson!)
- Pháp luật: Kien tụng để ngăn chặn nhập ngành. Braniff đã dùng phương pháp này vào đầu thập niên 70 trong một nỗ lực nhằm ngăn sự cạnh tranh của hãng hàng không Southeast Airlines trên các đường bay xuyên tiểu bang ở Texas. Tương tự, Securities Industry Association ra sức ngăn các ngân hàng thương mại không được ký hậu thương phiếu.
- Qui định: Làm cho đời sống của các đối thủ trở nên khó khăn hơn thông qua cổ xúy những thay đổi về qui định nhằm ngăn chặn sự tham gia thị trường cạnh tranh hay buộc đối thủ phải tiêu tốn nguồn lực. Những hành động như thế đã được công

ty bảo hiểm Financial Guaranty (FGIC) tiến hành vào giữa thập niên 80 trong lĩnh vực trái phiếu đô thị Hoa Kỳ.<sup>20</sup>

Các doanh nghiệp sẽ nhận thấy rằng những hành động như thế, cho dù có thể mang lại kết quả ngắn hạn, nhưng cũng có thể có những hậu quả tiêu cực trong dài hạn. Đầu thập niên 80, các nhà sản xuất ô tô Hoa Kỳ đã thành công trong việc vận động chính phủ Hoa Kỳ áp đặt các hạn ngạch “tự nguyện” đối với ô tô nhập khẩu từ Nhật, lúc bấy giờ chủ yếu là loại ô tô nhỏ; tác động tức thời là làm chậm đi mối đe dọa cạnh tranh đang gia tăng. Ảnh hưởng dài hạn của nó là Nhật du nhập những kiểu xe cạnh tranh cỡ trung và lớn (những sản phẩm có biên lợi nhuận cao đối với các nhà sản xuất Hoa Kỳ) và các nhà sản xuất ô tô lớn của Nhật bắt đầu tổ chức sản xuất tại nội địa Hoa Kỳ. Người ta có thể cho rằng những hành động cạnh tranh này dẫn đến sự thâm nhập rộng rãi vào thị trường Mỹ của các đối thủ Nhật. Trong trường hợp FGIC, đối thủ MBIA đã phải gánh chịu thương đau và chi phí của việc thay đổi hình thức tổ chức. Tuy nhiên, kết quả là họ lại trở thành một đối thủ cạnh tranh dữ dội hơn.

Bất chấp những hậu quả tiêu cực của những kiểu hành động này, các doanh nghiệp có thể thành công trong việc đẩy đối thủ ra ngoài thị trường, hay chí ít cũng trì hoãn việc tham gia thị trường để chuẩn bị tốt hơn cho sự xâm nhập cạnh tranh.

### **Mô tả: năng lực và khó khăn của các đối thủ cạnh tranh là gì?**

Sau khi nhận diện được những mối đe dọa cạnh tranh nghiêm trọng nhất và bắt đầu suy nghĩ về việc phát triển chiến lược cạnh tranh, doanh nghiệp nên đưa ra những câu hỏi về các đối thủ này để nhận biết rõ ràng mình đang đương đầu với cái gì? Một số câu hỏi đó là:

- Điều gì làm cho chúng ta sợ họ? Câu hỏi này tìm hiểu về những điểm mạnh của đối thủ, cơ sở cạnh tranh của họ, và những nguồn lực chính có thể mang ra để chống đỡ với chúng ta; giải đáp những câu hỏi này sẽ phơi bày được bản chất thực của mối đe dọa cạnh tranh. Cụ thể, doanh nghiệp có thể nhận diện những năng lực của đối thủ trong việc thiết kế, sản xuất, tiếp thị, tài chính, và quản trị các sản phẩm/thị trường cụ thể.
- Những điểm yếu của họ là gì? Giống như doanh nghiệp có điểm mạnh và điểm yếu, đối thủ cũng thế. Trong khi doanh nghiệp phải phòng vệ trước các điểm mạnh, thì các điểm yếu cũng mang lại cơ hội cho ta tấn công đối thủ.
- Các đối thủ đã sử dụng những chiến lược gì trong quá khứ? Họ đã thành công đến mức nào? Hiện họ đang triển khai những chiến lược gì? Họ có triển khai những chiến lược đó trong tương lai không? Tìm hiểu lịch sử của đối thủ có thể mang lại manh mối về những hành vi tương lai. Trong chừng mực mà đối thủ đã có những hành động thành công trước đây, họ cũng có thể tiến hành những hành động tương tự trong tương lai. Cũng hệt như vậy, họ ít có khả năng áp dụng lại những hành động đã từng thất bại.

### **Khung mô tả các đối thủ cạnh tranh**

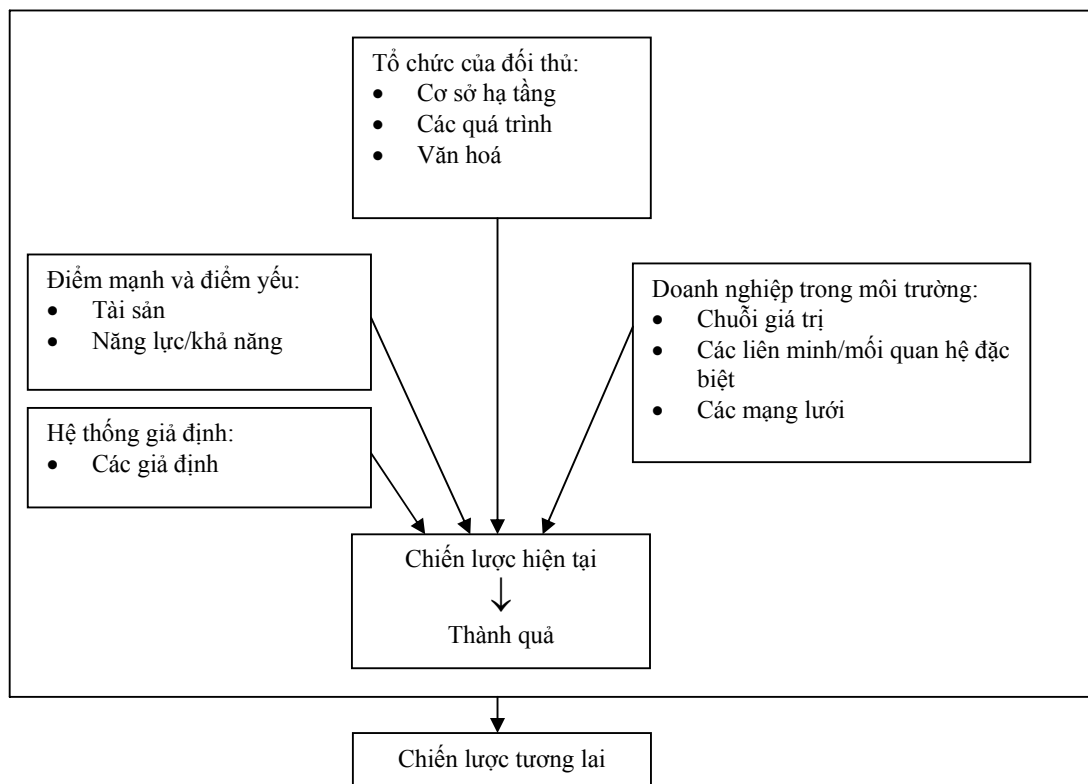
Hình 5.5 trình bày một khung tập hợp dữ liệu cạnh tranh và mô tả những yếu tố cơ bản để phân tích đối thủ cạnh tranh.<sup>21</sup> Định nghĩa về các mục trong khung này là:

### ***Tổ chức của đối thủ***

- Cơ sở hạ tầng: Tổ chức thiết lập những trách nhiệm cơ bản và các mối quan hệ báo cáo.
- Các quá trình: Các hệ thống và quá trình thông tin, kiểm soát và khen thưởng.
- Văn hoá: Các hành vi, qui phạm, niềm tin, và giá trị mà cùng mô tả về ý nghĩa biểu tượng của đối thủ và cách thức các thành viên hoạt động và hành động.

### ***Điểm mạnh và điểm yếu<sup>22</sup>***

- Tài sản: các tài sản tài chính, nguồn nhân lực, vật lực, tổ chức, chính trị, tri thức, và nhận thức (ví dụ, khách hàng và các nhà cung ứng nhận thức như thế nào về đối thủ). Cũng nên bao hàm cả các nghĩa vụ nợ của đối thủ.
- Khả năng/năng lực: Các hoạt động mà đối thủ làm tốt, bao gồm cả tài chuyên môn “địa phương” và phạm vi bao quát của khả năng tổ chức. Cũng bao gồm các hoạt động mà đối thủ không làm tốt.



**HÌNH 5.5. Khung mô tả các đối thủ cạnh tranh**

### ***Doanh nghiệp trong môi trường***

- Chuỗi giá trị: tập hợp các hoạt động công việc chính mà đối thủ thực hiện và cách thức nối kết chúng với các tổ chức bên ngoài như các nhà cung ứng và khách hàng. (Chúng ta sẽ thảo luận về việc dùng chuỗi giá trị để đánh giá doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong chương 6).

- Liên minh/các mối quan hệ đặc biệt: Liên minh là các mối quan hệ kinh tế chính thức giữa đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác (ví dụ, các nhà cung ứng, khách hàng, kênh phân phối). Các mối quan hệ đặc biệt có tính phi chính thức, và ngoài các nhà cung ứng và khách hàng, còn có thể bao gồm những tổ chức khác như các cơ quan chính phủ, đảng phái chính trị, và các nhóm có chung quyền lợi.
- Các mạng lưới: Các mạng lưới là hệ thống các liên minh và các mối quan hệ kết nối với nhau trong đó mỗi bên hoàn tất một vai trò riêng biệt. Thay vì cạnh tranh với một đối thủ riêng lẻ, doanh nghiệp có thể là một phần của một mạng lưới cạnh tranh với những mạng lưới khác.

### ***Hệ thống giả định***

- Các giả định: Điều mà đối thủ cạnh tranh cho là đương nhiên, hay là những giả thiết cho trước; các giả định là kết quả của sự phán đoán của các nhà phân tích và luôn luôn được suy luận ra.

### ***Chiến lược và thành quả hiện tại***

- Chiến lược: Doanh nghiệp có thể quan sát các hành động của đối thủ cạnh tranh trên thương trường.
- Thành quả: Nói khái quát, các số đo thành quả hoạt động về bản chất dựa trên cơ sở tài chính hay định hướng thị trường. Các số đo tài chính gồm từ giá cổ phiếu đến khả năng sinh lợi của tuyến sản phẩm; các số đo thị trường bao gồm thị phần và sự thoả mãn khách hàng.

Điều quan trọng cần hiểu là việc phân tích đối thủ cạnh tranh phải được thực hiện trong các cấp độ khác nhau. Ta cần có những dữ liệu khác nhau và các phương pháp phân tích khác nhau tùy thuộc vào cấp độ. Ví dụ, phân tích ở cấp độ sản phẩm/thị trường đòi hỏi những thông tin chi tiết về phân đoạn thị trường chiến lược của đối thủ theo phân đoạn thị trường, và am hiểu sâu xa về các hành động trên thị trường của họ. Ở cấp độ các đơn vị kinh doanh, cần có những thông tin kém chi tiết hơn về các phân đoạn thị trường riêng lẻ, nhưng cần có những thông tin khái quát hoá hơn về tổng thể các đơn vị kinh doanh. Ở cấp độ công ty, cần ít thông tin về các đơn vị kinh doanh riêng lẻ hơn vì trọng tâm dịch chuyển sang toàn bộ các hoạt động kinh doanh của đối thủ và các mối quan hệ hỗ tương.

### **Đánh giá: Phương án chiến lược của đối thủ cạnh tranh là gì?**

Việc đánh giá liên quan đến việc phân tích để tạo ra các phương án cho đối thủ cạnh tranh, và tìm hiểu xem sẽ tiến hoá theo những đường lối nào, nếu đối thủ dùng một trong những phương án này. Quá trình đánh giá có thể được thực hiện theo ba câu hỏi sau:

- Đối thủ cạnh tranh có những phương án nào?
- Đối thủ sẽ phải làm gì để tận dụng mỗi phương án này?
- Đối thủ có khả năng tiến hành những thay đổi cần thiết để thực hiện một phương án nào đó không?

Có thể có nhiều phép phân tích hữu ích để trả lời những câu hỏi này, nhưng 3 phương pháp cụ thể được trình bày trong phần này – phân tích đánh giá đối thủ, phương



pháp lý thuyết trò chơi, và cây quyết định. Doanh nghiệp cũng có thể tìm hiểu từ chuỗi giá trị và phân tích danh mục đầu tư.

***PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH.*** Sức mạnh của khung phân tích này là nó sắp xếp một cách trực tiếp các nhu cầu/lợi ích mà khách hàng đòi hỏi trong một phân đoạn thị trường cụ thể vào các nguồn lực của công ty cần thiết để thoả mãn các nhu cầu và mang lại những lợi ích đó (bảng 5.1).

**BẢNG 5.1. Phân tích đánh giá cạnh tranh**

Nhu cầu khách hàng/ lợi ích đòi hỏi	Các khả năng/nguồn lực cần thiết					
	Xếp hạng tầm quan trọng	Hệ thống sản xuất hiệu quả	Hệ thống phân phối tốt	Hệ thống tồn kho vừa đúng lúc	R&D được tài trợ đầy đủ	Tiếp cận nguyên vật liệu rẻ
Dễ có được sản phẩm	1		*YYY			
Giá rẻ	2	*YN				*YN
Tồn kho thấp	3			*YN		
Tiếp cận công nghệ mới	4				*YN	
V.V...						

Trong cột bên trái của bảng 5.1, các nhu cầu/lợi ích đòi hỏi của khách hàng được liệt kê theo thứ tự tầm quan trọng. Dọc theo hàng trên là những khả năng/nguồn lực mà mỗi doanh nghiệp cần phải có để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và mang lại những lợi ích họ đòi hỏi. Ta phải đặt ra một số câu hỏi cho ma trận này. Thứ nhất:

- Mỗi nhu cầu/lợi ích cần có những khả năng/nguồn lực gì? Đánh dấu mỗi ô bằng một dấu “\*”. Ma trận kết quả thường thừa thớt, cho thấy rằng một số khả năng/nguồn lực là không thích hợp để thỏa mãn một nhu cầu khách hàng nhất định.

Đối với mỗi ô ma trận mà khả năng/nguồn lực phù hợp với một nhu cầu/lợi ích, ta nên đặt ra ba câu hỏi:

- Doanh nghiệp có khả năng/nguồn lực để thỏa mãn nhu cầu/mang lại lợi ích cho khách hàng không? Nếu có thì viết chữ Y (yes); nếu không thì viết chữ N (no).
- Đối với mỗi ô ma trận có chữ Y, khả năng/nguồn lực của doanh nghiệp có vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh không? Nếu có, viết chữ Y; nếu không, viết chữ N.
- Đối với mỗi ô ma trận có chữ YY, liệu đối thủ có gặp khó khăn trong việc sánh kịp những khả năng/nguồn lực cần thiết không? Nếu có, viết chữ Y; nếu không, viết chữ N.

Ma trận kết quả có thể chứa những chữ: N, YN, YYN, và YYY. Chữ N ngụ ý một điểm yếu đáng kể của doanh nghiệp, đặc biệt nếu một ma trận tương tự thực hiện từ góc độ của một đối thủ cạnh tranh cũng có những chữ YYY tương đương. Ngược lại, chữ YYY đối với doanh nghiệp ngụ ý lợi thế bền vững và đáng kể so với đối thủ. Mỗi chữ Y hay N ở vị trí càng cao trong ma trận càng có ý nghĩa nghiêm trọng hơn, vì doanh nghiệp có lợi thế hay bất lợi trong một lợi ích quan trọng hơn đối với khách hàng.

Quá trình phát triển ma trận, và việc phân tích ma trận hoàn tất tiếp theo có thể giúp ta hiểu năng lực và những khó khăn của đối thủ cạnh tranh. Lưu ý rằng việc phân tích đánh giá này có thể được dùng để so sánh doanh nghiệp với từng đối thủ cạnh tranh riêng lẻ, hoặc toàn bộ các đối thủ.

Khi hoàn tất các phân tích và trả lời tất cả các câu hỏi, công ty phải sử dụng những phát hiện của mình. Các nhà quản trị thường thu thập những thông tin có tính mô tả về

các đối thủ cạnh tranh, thông thường là do hệ thống lập kế hoạch của công ty đòi hỏi phải làm thế, nhưng sau đó họ lại không sử dụng những dữ liệu thu thập được. Những nỗ lực cạnh tranh thông minh chỉ có thể được chứng minh khi các dữ liệu thu thập ảnh hưởng đến quyết định của doanh nghiệp. Công việc đầu tiên nên sử dụng những dữ liệu này là nhận diện những phương án chiến lược của đối thủ.

**THỂ LƯƠNG NAN CỦA CÁC TÙ NHÂN.** Thể lưỡng nan của tù nhân (gọi như thế vì ứng dụng ban đầu của lý thuyết này liên quan đến việc bỏ tù) là một phương pháp lý thuyết trò chơi đem đến một khung tư duy hữu ích thông qua ảnh hưởng của những hành động cạnh tranh. Ví dụ minh họa của thể lưỡng nan này được trình bày trong hình 5.6, trong đó doanh nghiệp và đối thủ đều đang đứng trước một quyết định về giá cả.<sup>23</sup>

Hành động của doanh nghiệp	Giữ giá	A Doanh nghiệp: lợi nhuận vừa phải  Đối thủ: lợi nhuận vừa phải	B Doanh nghiệp: lỗ  Đối thủ: lợi nhuận cao	
		C Doanh nghiệp: lợi nhuận cao  Đối thủ: lỗ	D Doanh nghiệp: lợi nhuận thấp  Đối thủ: lợi nhuận thấp	
	Giảm giá			
		Giữ giá	Giảm giá	
Hành động của đối thủ cạnh tranh				

**HÌNH 5.6. Minh họa về thể lưỡng nan của tù nhân**

Trong hình 5.6, doanh nghiệp phải quyết định nên giữ giá hay giảm giá; đối thủ phải đưa ra cùng một quyết định. Kết quả tài chính của mỗi bên tùy thuộc vào hành động của cả hai bên. Nếu doanh nghiệp và đối thủ cùng giữ giá (ô A), mỗi bên sẽ có một khoản lợi nhuận vừa phải. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp giữ giá và đối thủ giảm giá (ô B), đối thủ sẽ có lợi nhuận cao nhưng doanh nghiệp bị lỗ. Ngược lại, nếu doanh nghiệp giảm giá và đối thủ giữ giá (ô C) thì doanh nghiệp có lợi nhuận cao nhưng đối thủ thua lỗ. Cuối cùng, nếu cả hai cùng giảm giá (ô D), cả hai cùng có lợi nhuận thấp.

Vấn đề đối với cả doanh nghiệp và đối thủ là không ai biết bên kia sẽ đưa ra quyết định gì. Khi đưa ra quyết định, doanh nghiệp phải cân nhắc xem xác suất mà đối thủ sẽ giảm giá là bao nhiêu? Ngược lại, xác suất đối thủ sẽ giữ giá là bao nhiêu? Nếu doanh nghiệp giảm giá, xác suất đối thủ sẽ sẵn sàng và có thể giảm giá tương ứng là bao nhiêu? Đối thủ có thể đặt ra những câu hỏi tương tự về doanh nghiệp.

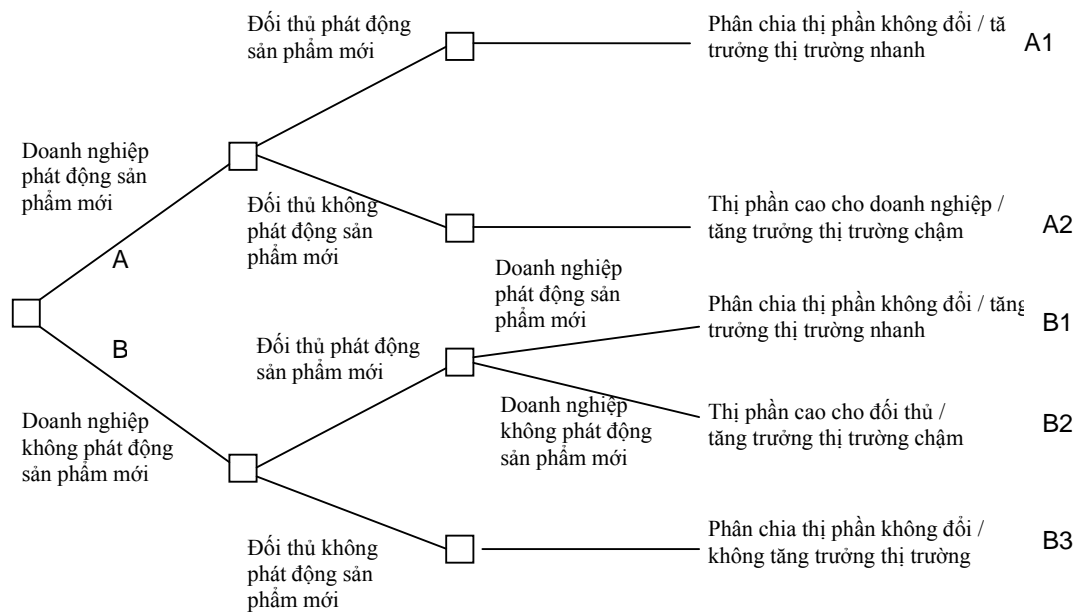
Nếu doanh nghiệp tin rằng đối thủ sẽ sánh kịp bất kỳ sự giảm giá nào, doanh nghiệp có thể cho rằng một quyết định trong ô A sẽ có lợi nhất. Nếu đúng như vậy, điều

này có thể phát tín hiệu rằng doanh nghiệp sẽ giữ giá nếu đối thủ cố nhin cuộc cạnh tranh giá cả.<sup>24</sup>

**CÂY QUYẾT ĐỊNH.** Một phương pháp khác để phân tích tình huống cạnh tranh là thông qua cây quyết định. Bằng cách gán những kết quả ước lượng và các xác suất xảy ra kết quả với từng nhánh cây, giá trị kỳ vọng có được sẽ giúp hướng dẫn sự chọn lựa.<sup>25</sup> Tuy nhiên, các tiêu chí ngoài giá trị kỳ vọng cũng có thể được sử dụng để chọn lựa (hình 5.7). Tình huống được lập mô hình liên quan đến một quyết định xem có nên giới thiệu một sản phẩm mới trong một bối cảnh mà một trong hai quyết định cạnh tranh có thể xảy ra – bất chước thật nhanh, hay không làm gì cả.<sup>26</sup>

Ngay cả khi không có những giá trị ước lượng định lượng, ta cũng có thể đạt được sự am hiểu thấu đáo. Giả định chi phí giới thiệu là vừa phải, *việc phát động sản phẩm mới ngay bây giờ* - nhánh A chiếm ưu thế. Thứ nhất, một trong hai kết quả của A sẽ tốt ngang với kết quả tốt nhất của nhánh *không phát động* ( $A_1 = B_1$ ). Thứ hai,  $A_2$  chiếm ưu thế hơn cả hai nhánh  $B_2$  và  $B_3$ . Hai nhánh  $A_1$  và  $A_2$  là các kết quả tốt nhất đối với doanh nghiệp và thích hợp với tiêu chí quyết định MAXIMAX (chọn phương án tốt nhất trong các phương án tốt nhất). Cuối cùng,  $B_2$  là kết quả tệ nhất có thể xảy ra cho doanh nghiệp. Bằng cách phát động ngay bây giờ, doanh nghiệp tránh được kết quả này, nhờ vậy nên phù hợp với tiêu chí ra quyết định MINIMAX (chọn phương án mà hạn chế đến mức tối thiểu những cơ hội lỗ nhiều nhất).

Dĩ nhiên, ta có thể xây dựng cây quyết định một cách phức tạp hơn – và thực tế hơn – bằng cách đưa vào các khả năng về thời gian giữa lúc bắt đầu và lúc hoàn thành, lợi thế của người hành động trước, và những phản ứng cạnh tranh, sáng tạo hơn chứ không đơn thuần chỉ là bất chước. Dù sao, ví dụ đơn giản này cũng giúp ta minh họa quá trình phân tích.



**HÌNH 5.7. Minh họa cây quyết định**

#### **Dự báo: Chúng ta dự đoán các đối thủ cạnh tranh sẽ làm gì?**

Để trả lời câu hỏi này, thực chất, doanh nghiệp phải tìm xác suất cho các phương án khác nhau được tạo ra khi đánh giá đối thủ. Cụ thể, nhà quản trị phải ước lượng xác suất một đối thủ tiếp tục chiến lược hiện tại thay vì có những thay đổi đáng kể nào đó. Điểm khởi đầu tốt cho việc dự báo hành động của đối thủ là cố gắng tìm hiểu xem đối thủ đang ra sức đạt được cái gì. Ví dụ:

- Các mục tiêu của đối thủ trên thị trường này là gì? Hiểu biết về các mục tiêu là một điểm khởi đầu tốt để dự đoán sự phân bổ nguồn lực khả dĩ.
- Đối thủ sẽ nhắm đến những phân đoạn thị trường nào trong tương lai, và họ sẽ dựa trên cơ sở nào để đạt được những mục tiêu đó, ví dụ như sự dẫn đầu về giá cả, xuất sắc về hoạt động, dẫn đầu về sản phẩm, hay sức mạnh phân phối?
- Sức chịu đựng của đối thủ trên thị trường này như thế nào? Vấn đề trên hết trong việc dự báo các chiến lược cạnh tranh khả dĩ của đối thủ là xem xét quyết tâm gắn bó với thị trường của đối thủ. Liệu đối thủ có ở lại thị trường trong dài hạn, hay doanh nghiệp có thể kỳ vọng rằng đối thủ sẽ rút lui nếu tình hình trở nên khốc liệt, hoặc trên thị trường địa phương hoặc trong những hoạt động kinh doanh khác? (Không nên cho rằng sự rút lui của đối thủ nhất thiết là có lợi nhất cho doanh nghiệp. Một công ty mẹ có thể không hỗ trợ mạnh mẽ cho một phân ban đang cạnh tranh với doanh nghiệp; nhưng nếu được giải thoát thông qua một doanh vụ mua đứt bằng nguồn vốn vay (LBO) hay được tiếp quản bởi một tổ chức tận tụy hơn, phân ban cạnh tranh này có thể trở nên mạnh hơn nhiều và là một đối thủ khó khăn hơn.)<sup>27</sup>

Một phương pháp triệt để hơn là để cho doanh nghiệp triển khai một vài tình huống cạnh tranh.

**TÌNH HUỐNG.** Tình huống là một phương pháp có giá trị để dự báo hành động của đối thủ trong tương lai.<sup>28</sup> Các tình huống là việc tường thuật mô tả những dự báo khác nhau có thể xảy ra về cách thức diễn tiến của tương lai như thế nào. Các tình huống khác nhau cho phép doanh nghiệp so sánh các hành động mà đối thủ có thể bộc lộ trong những điều kiện và giả định khác nhau, và đề xuất ý nghĩa cho hành động riêng của doanh nghiệp.

Các tình huống có một số đặc điểm quan trọng:

- Cốt chuyện và lô gíc được nêu rõ: “câu chuyện” bao gồm những sự kiện và cơ sở lý luận mà một cá nhân có thể theo dõi.
- Sự nhất quán nội tại: Lô gíc phải có tính nhất quán nội tại.
- Khung thời gian cụ thể: Phải nêu rõ khung thời gian cho những sự kiện, hành động, và kết quả chính.
- Định hướng quyết định/hành động: Phải suy ra và minh họa ý nghĩa đối với quyết định hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

Các tình huống nêu lên:

- Một trạng thái kết thúc: Một kết quả vào một thời điểm trong tương lai.
- Một cốt chuyện: Điều mà đối thủ phải làm để đi đến trạng thái kết thúc.
- Các động lực: Các điều kiện, xu hướng, sự kiện, và các tình huống khác định hình hay dẫn dắt câu chuyện được mô tả trong một cốt chuyện cụ thể.
- Lô gíc: Chứng cứ và cơ sở lý luận cho trạng thái kết thúc và cốt chuyện.

Các tình huống có thể thuộc ba loại chính:

- Tình huống khẩn cấp: Bắt đầu bằng chiến lược hiện tại của đối thủ và xem xét điều gì sẽ xảy ra.
- Tình huống với điều kiện không ràng buộc: Dựa trên những câu hỏi để ngỏ “nếu... thì sao” mà gợi ý cho các trạng thái kết thúc.
- Tình huống với điều kiện ràng buộc: Thử hỏi xem đối thủ có thể làm gì trong những điều kiện khác nhau về thị trường hay ngành.

Hình 5.8 trình bày một ví dụ hay về tình huống.

Phương án chiến lược dự báo

Bổ sung một sản phẩm giá rẻ vào tuyến sản phẩm hiện hữu nhắm vào các khách hàng của những sản phẩm cùng loại.  
Tên hiệu khác nhau.  
Mức dịch vụ cao, phân phối cấp quốc gia như cũ, hình tượng vượt trội với mức giá gần như bằng các đối thủ cấp thấp nhất.  
Cạnh tranh với những sản phẩm cấp thấp nhất của đối thủ.  
- Thu được 10% khu vực cấp thấp trong vòng 3 năm.  
- Đạt hoà vốn về tài chính trong vòng 1 năm.

Lô gíc hỗ trợ – đối thủ cạnh tranh

Cần mở rộng cung ứng sản phẩm để đạt được lợi thế kinh tế theo phạm vi và chặn trước đối thủ.  
Có thể đạt được việc cung ứng sản phẩm từ những người bán dạo vốn đã có quan hệ mạnh.  
Chứng minh năng lực xây dựng liên minh theo yêu cầu.  
Phù hợp với những giả định chính rằng có tồn tại một phân đoạn thị trường riêng.  
Sẽ tăng cường năng lực tiếp thị và bán hàng rộng rãi.  
Sẽ được hỗ trợ bằng một văn hoá tổ chức đánh giá là “tốt nhất trong ngành”

Lô gíc hỗ trợ – môi trường cạnh tranh

Tỷ lệ tăng trưởng dự báo của các phân đoạn hiện hành sẽ không hỗ trợ các mục tiêu doanh thu đã công bố của đối thủ.  
Tăng trưởng cao hơn trong các phân đoạn cấp thấp.  
Các kênh đòi hỏi sự bao trùm nhiều sản phẩm từ các nhà cung ứng  
Các đối thủ cạnh tranh thành công trong các sản phẩm cấp thấp có thể chuyển lên sản phẩm cao hơn.  
Sự xuất hiện của những người bán dạo chuyên cung cấp sản phẩm cho các đối thủ có tên tuổi.  
Chiến lược sẽ đặc biệt thành công nếu đối thủ có thể nhanh chóng thiết lập một nhãn hiệu.  
- Với hình tượng vượt trội  
- Mức giá cạnh tranh  
- Kênh hỗ trợ mạnh

Hệ quả đối với đối thủ cạnh tranh

Xác định nội dung sản phẩm.  
Phát triển sản phẩm.  
Kiểm được những người bán dạo.  
Xây dựng việc sản xuất riêng.  
Tạo ra những chương trình tiếp thị.  
Xây dựng quan hệ thương mại tuyến sản phẩm mới.  
Tổ chức lực lượng bán hàng.  
Có thể thâm nhập thị trường nhanh.  
Những vấn đề quan trọng về cách tốt nhất để làm khác biệt sản phẩm, sử dụng hình tượng tên hiệu, và đẩy mạnh kênh phân phối.  
Cần giám sát mỗi bước thực hiện.

Ý nghĩa đối với doanh nghiệp trung tâm

Đe dọa trực tiếp đối với chiến lược thị trường hiện tại.  
Các sản phẩm tương tự đi sau những khách hàng như vậy thông qua cùng những kênh như vậy.  
Có thể loại bỏ các nguồn cung ứng tiềm năng.  
Có thể đe dọa các đối tác liên minh tiềm năng.

Thay đổi triệt để các giả định thị trường hiện tại.  
Các năng lực hiện tại có thể không đủ để duy trì tăng trưởng doanh số.  
Giới thiệu các phương án mới.  
Có thể cần giới thiệu tuyến sản phẩm mới nhanh hơn so với kế hoạch.

Nếu doanh nghiệp muốn dự đoán xem đối thủ thực sự sẽ làm gì, doanh nghiệp có thể chọn chiều hướng hành động có khả năng xảy ra nhất từ một chuỗi các tình huống cạnh tranh khác nhau.

### **Quản trị: Làm thế nào để đối thủ làm những gì mà ta muốn họ làm?**

Doanh nghiệp chẳng những có thể nhận diện các phương án của đối thủ và dự đoán chiến lược tương lai, mà trong những tình huống nhất định, doanh nghiệp còn có thể định hình những hành động của đối thủ. Tuy vậy, là điểm khởi đầu, trước tiên doanh nghiệp phải quyết định:

- Doanh nghiệp muốn đối thủ thực hiện những hành động gì?
- Doanh nghiệp muốn đối thủ đừng thực hiện những hành động gì?

Việc trả lời cho những câu hỏi này dẫn đến quyết định về những hành động mà doanh nghiệp có thể thực hiện hoặc những tín hiệu mà doanh nghiệp có thể phát đi sao cho đối thủ hành động theo cách thức có lợi cho doanh nghiệp.<sup>29</sup> Có lẽ mạnh nhất là những tín hiệu *ngăn chặn* mà làm thối chí những người muốn tham gia thị trường.

Ví dụ: Vào đầu thập niên 70, Texas Instrument (TI) công bố một báo cáo chiến lược cho các cổ đông. Trong một mục tiêu được ưu tiên hàng đầu của công ty là trở thành một nhà sản xuất thống lĩnh trong mỗi lĩnh vực sản phẩm tham gia, TI phác thảo 4 yếu tố của chiến lược này: định giá tấn công nhằm đạt được việc giảm chi phí theo đường cong kinh nghiệm (25% đến 30% cho mỗi sản lượng tích lũy gấp đôi); liên tục nỗ lực cải tiến sản phẩm và giảm chi phí; xây dựng trên kinh nghiệm chung; và duy trì sự tăng trưởng công suất đón đầu nhu cầu.<sup>30</sup> Thông điệp gửi đến các đối thủ tiềm năng thật rõ ràng. Bạn cứ gia nhập thị trường nếu muốn, nhưng đó sẽ là một cuộc chơi hết sức cam go bằng các quí tắc của chúng ta! Rõ ràng nhiều người muốn tham gia thị trường đã bị chặn lại bởi công bố này.<sup>31</sup>

Tín hiệu *hành động trước* cũng có thể làm cho các đối thủ hiện tại có những hành động có lợi cho doanh nghiệp. Ví dụ, ở trạng thái cân bằng trong nhiều ngành, thị phần của các đối thủ gần bằng với tỷ phần công suất sản xuất của họ. Kết quả là việc ngăn chặn sự gia tăng công suất của đối thủ có thể là một mục tiêu cạnh tranh quan trọng; việc công bố về công suất hoạt động có thể là một cách hữu hiệu để đạt được mục tiêu này. Trong những ngành như hoá chất, mối quan hệ giữa công suất gia tăng theo tuyên bố và công suất thực tế đi vào hoạt động thường không cao. Một tín hiệu hơi khác đã được gửi tới một doanh nghiệp ở Viễn Đông:

Ví dụ: Doanh nghiệp A và B cùng là các chi nhánh của các công ty hoá chất đa quốc gia lớn của Mỹ, cạnh tranh nhau trong khu vực châu Á Thái Bình Dương. Về bản chất, các doanh nghiệp này cùng chia nhau thị trường, nhưng trong khi doanh nghiệp A dẫn đầu về thị phần và có lãi, họ tin rằng doanh nghiệp B trong điều kiện tốt nhất cũng chỉ hoạt động hoà vốn. Khi giám đốc của doanh nghiệp B sắp được thay thế, doanh nghiệp A tìm được thông tin về người kế vị ông ta. Họ phát hiện ra rằng vị giám đốc này có tiếng là một nhà quản trị “thay đổi hoàn toàn”, được trả lương không theo sự tăng trưởng sản lượng mà thông qua tăng biên lợi nhuận. Doanh nghiệp A hành động trước bằng cách tăng giá. Khi vị giám đốc mới hoàn tất công việc phân tích ban đầu về tình thế mà ông ta đang kế thừa, ông ta cũng tăng giá!



Tín hiệu *cảnh báo* gợi ý với đối thủ rằng những nếu đạt tới những điều kiện nào đó trong tương lai, thì doanh nghiệp sẽ buộc phải hành động theo một cách thức không có lợi cho đối thủ. Ví dụ, một giám đốc của một doanh nghiệp có thị phần dẫn đầu trên thị trường kem đánh răng có thể phản ứng trước sự xâm nhập cạnh tranh của một biến thể sản phẩm thông qua đưa ra một tuyên bố dưới hình thức như sau:

Ví dụ: chúng tôi tin trên thị trường cũng còn chỗ, nhưng nếu thị phần đạt đến 3%, đó sẽ là một vấn đề thực sự đối với chúng tôi và nhất thiết chúng tôi phải bảo vệ thị phần của mình!

Chiến lược “*ăn miếng trả miếng*” là cách thức đưa các đối thủ trở về hàng ngũ. Khi thực hiện những chiến lược này, doanh nghiệp tránh đạt những lợi ích đơn phương; doanh nghiệp có những hành động cân xứng, nhưng không vượt quá đối thủ. Doanh nghiệp phản ứng tức thời trước các bước hành động của đối thủ, đặt trọng tâm vào những kết quả của riêng mình, và cố gắng cho phép đối thủ dự đoán phản ứng của mình.

Ví dụ: Một doanh nghiệp mạnh đương thời của Hoa Kỳ đang đứng trước sự cạnh tranh giá khốc liệt từ một đối thủ Nhật mới tham gia thị trường. Thay vì phản ứng trực tiếp, ban giám đốc doanh nghiệp Mỹ chỉ thị cho các chi nhánh của họ tại Nhật giảm giá mạnh. Doanh nghiệp Nhật bèn ngưng cạnh tranh giá tại Hoa Kỳ!

### **Làm thế nào đạt được sự am hiểu thấu đáo về đối thủ cạnh tranh**

Để trả lời những câu hỏi đưa ra trong các phần trên, ta cần phải có lượng thông tin cạnh tranh thỏa đáng.<sup>32</sup> Chúng ta sẽ thảo luận về chủng loại và nguồn dữ liệu cạnh tranh.

**CÁC LOẠI DỮ LIỆU CẠNH TRANH.** Loại thông tin mà doanh nghiệp nên thu thập sẽ bao trùm các cấp độ công ty, đơn vị kinh doanh, thị trường, và phân đoạn thị trường. Thông tin vừa định tính, như về phẩm chất của ban giám đốc và sự tấn công chiến lược dự đoán, vừa định lượng, như lợi nhuận và thị phần. Thông tin cũng nên toàn diện, không chỉ bao hàm dữ liệu về tiếp thị và các vấn đề liên quan đến tiếp thị, mà còn từ những lĩnh vực khác như hoạt động, tài chính, chi phí và các hệ thống định giá chuyển giao, hậu cần, và nghiên cứu phát triển (R&D).<sup>33</sup>

**NGUỒN DỮ LIỆU CẠNH TRANH.** Doanh nghiệp nên cố gắng triển khai nhiều nguồn thu thập những dữ liệu quan trọng cụ thể. Đối với việc phân tích một đối thủ riêng lẻ, dữ liệu đôi khi có ngay trong doanh nghiệp, vấn đề quan trọng là làm sao xây dựng một quá trình đưa những dữ liệu này đến những bộ phận thích hợp của tổ chức nơi có thể phân tích chúng. Trong những trường hợp khác, dữ liệu về đối thủ cạnh tranh phải được thu thập từ bên ngoài doanh nghiệp.

Nói chung, dữ liệu cạnh tranh có thể được xem là cơ bản, hay thứ cấp. Dữ liệu cơ bản ám chỉ nỗ lực tập trung vào việc tìm thông tin. Dữ liệu thứ cấp ngụ ý rằng thông tin đã có sẵn, nhưng cần được thu thập, xếp loại, và có ý nghĩa phù hợp với nội dung vấn đề ban giám đốc muốn giải đáp.

**DỮ LIỆU CƠ BẢN.** Nguồn dữ liệu cơ bản bao gồm các giám đốc, lực lượng bán hàng, và các nhân viên khác như R&D, những người tiếp xúc trực tiếp hay gián tiếp với đối thủ cạnh tranh thông qua các hoạt động chuyên môn thiết yếu đối với công việc của họ. Các

nguồn quan trọng khác là các nhà cung ứng, nhà phân phối và khách hàng của đối thủ (những người có thể cũng là khách hàng của doanh nghiệp), các hiệp hội thương mại, và các chuyên gia trong ngành, như các nhà tư vấn, ngân hàng đầu tư, và các nhà phân tích thị trường tài chính.

***DỮ LIỆU THỨ CẤP.*** Nguồn dữ liệu thứ cấp bao gồm một vài hình thức truyền thông cạnh tranh, ví dụ như những hình thức nhất thiết phải có đối với một công ty (báo cáo hàng năm), truyền thông tiếp thị (quảng cáo, tư liệu khuyến mãi), và các hình thức truyền thông định kỳ khác như phát hành tin tức, các bài báo trên báo chí kinh doanh hay báo địa phương nơi đặt trụ sở hay có cơ sở, và hồ sơ phát minh. Sự truyền thông từ khách hàng của đối thủ có thể mang đến những thông tin bổ ích, nhưng có lẽ nguồn thông tin cạnh tranh tăng trưởng nhanh nhất là Internet. Ngoài trang Web của đối thủ, các cỗ máy dò tìm như Yahoo! và Excite có thể hướng dẫn nhà phân tích đến nhiều nguồn thông tin cạnh tranh. Các dịch vụ phổ biến khác sẽ tự động mang lại dữ liệu cạnh tranh cho những tiêu chí chọn sẵn và có thể tránh tình trạng quá tải thông tin bằng công nghệ lọc.<sup>34</sup> Bảng 5.2 trình bày các nguồn khác nhau cho các mối quan tâm cạnh tranh khác nhau.

Dĩ nhiên, điều quan trọng là không chỉ là thu thập dữ liệu cạnh tranh mà còn phải hiểu ý nghĩa của dữ liệu. Trong phần trình bày về quản lý đối thủ cạnh tranh trên đây, ta đã lưu ý về một số tín hiệu chủ định mà một đối thủ có thể gửi đi cho những đối thủ khác – ngăn chặn, hành động trước, cảnh báo, và ăn miếng trả miếng. Tuy nhiên, ngoài các loại tín hiệu này, doanh nghiệp còn có thể suy luận về đối thủ từ những thông tin vốn không chủ định là một tín hiệu cạnh tranh (bảng 5.3).

**BẢNG 5.2. Các nguồn dữ liệu bên trong và bên ngoài mẫu**

<b>Cách thức cạnh tranh chung</b>	<b>Nguồn bên trong mẫu</b>	<b>Nguồn bên ngoài mẫu</b>
Tuyến sản phẩm	Nhân sự tiếp thị, bán hàng và các nhân sự khác Nghiên cứu về ngành do nhân sự riêng của doanh nghiệp thực hiện	Bảng mục lục sản phẩm của đối thủ Hiệp hội thương mại chuyên ngành Chuyên gia tư vấn Báo chí thương mại chuyên ngành
Đặc tính	Nhân sự bán hàng, tiếp thị, kỹ sư Quan sát sản phẩm Các phân tích khác nhau về sản phẩm do nhân sự bên trong thực hiện Sự phá hủy sản phẩm Sản xuất thử/so sánh sản phẩm Phân tích của lực lượng bán hàng	Tạp chí sản phẩm ấn bản thương mại Tư liệu khuyến mãi của đối thủ Phê bình sản phẩm của các nhà tư vấn Chuyên gia đánh giá sản phẩm Các ấn bản định hướng khách hàng
Chức năng	Ứng dụng công nghệ đảo chiều Đánh giá của nhân sự sản xuất, bán hàng, và các nhân sự khác Nghiên cứu so sánh sản phẩm	Tường thuật của khách hàng Nhận xét của nhà bán lẻ Nhà phân phối Quan sát của chuyên gia Tư liệu bán hàng của đối thủ
Dịch vụ	So sánh của nhân sự dịch vụ Các nghiên cứu đặc biệt thực hiện giữa nhiều loại khách hàng	Đánh giá của khách hàng sau cùng và thành viên kênh khách hàng Tư liệu tiếp thị và bán hàng của đối thủ
Sự sẵn sàng cung ứng	Nhân sự hậu cần và phân phối Báo cáo của lực lượng bán hàng	Đánh giá của bên thứ ba Điều tra của khách hàng Báo cáo của các kênh Báo cáo của đối thủ Nghiên cứu của chuyên gia trong ngành và các bên thứ ba
Hình tượng và tiếng tăm	Nhân sự tiếp thị, bán hàng và quảng cáo Nghiên cứu đặc biệt về hoạt động khuyến mãi và quảng cáo của đối thủ	Nội dung khuyến mãi và quảng cáo của đối thủ Nhận thức của khách hàng sau cùng và các kênh Nghiên cứu và điều tra của những người khác
Bán hàng và các mối quan	Báo cáo của lực lượng bán hàng Đánh giá của giám đốc và những	Phỏng vấn với các khách hàng sau cùng và thành viên kênh chọn

hệ	người khác sau khi thăm viếng khách hàng và các kênh	lọc
Giá cả	Nhân sự tiếp thị, bán hàng và dịch vụ Báo cáo của lực lượng bán hàng Phòng vấn khách hàng và các kênh	Danh mục giá của đối thủ Danh mục giá phân phối, giá bán lẻ và giá thực tế Phòng vấn khách hàng sau cùng

**Bảng 5.3. Một đối thủ cải tiến dịch vụ khách hàng của họ**

Chỉ báo	Suy luận
Tuyển dụng “giám đốc dịch vụ khách hàng” mới	Báo động nhà phân tích rằng đối thủ sắp sửa nâng cấp và cách tân chất lượng dịch vụ khách hàng.
Tổ chức lại đơn vị dịch vụ và hỗ trợ khách hàng (CSSU)	Xác nhận đầu tiên về tín hiệu báo động
CSSU bây giờ báo cáo cho Phó GD tiếp thị (thay vì Phó GD bán hàng)	Đối thủ phát tín hiệu về tầm quan trọng gia tăng của dịch vụ
Phát động các chương trình đào tạo mới cho lực lượng bán hàng	Dịch vụ sẽ được cải thiện cho tất cả các phân đoạn thị trường chính
Chú trọng đến dịch vụ khách hàng trong quảng cáo	Dịch vụ được đánh giá cao trong việc thu hút và lưu giữ khách hàng
Nhận xét của chủ tịch: “khách hàng kỳ vọng chất lượng trong dịch vụ cũng như trong sản phẩm”	Dịch vụ trở thành một phần trong các giả định được cho trước của đối thủ – được thể chế hoá
Khách hàng nói với người bán hàng của chúng ta: “ABC hiện đang làm cho chúng tôi những điều mà trước đây họ chưa từng làm.”	Xác nhận rằng dịch vụ đang được thể chế hoá và nâng cao.

Dĩ nhiên, doanh nghiệp nên luôn ý thức rằng các đối thủ có thể cố ý tung ra những thông tin sai như một phương thức đẩy lùi cạnh tranh.

Ví dụ: Cuối thập niên 80, các đối thủ của Square D đọc trên một tạp chí thương mại chuyên ngành rằng doanh nghiệp này có kế hoạch rút ngắn thời gian giao hàng là các bảng điện và các vật tư khác theo yêu cầu của khách hàng dùng trong các toà nhà thương mại từ 10-12 tuần chỉ còn 1 tuần. Đối với các đối thủ cạnh tranh, kế hoạch này đòi hỏi phải có lượng hàng lưu kho lớn và công nhân phải làm việc thêm giờ, xem ra thật là lố bịch trong một ngành đòi hỏi có sự đặt hàng theo yêu cầu và lao động có tay nghề.

Thật ra, Square D phát hiện rằng khách hàng có thể sẽ trả thêm tiền cho việc giao hàng nhanh hơn và việc sáng chế một hệ thống mới để thực hiện đơn hàng, thiết kế và lắp ráp sản phẩm nhằm để thỏa mãn những yêu cầu chưa được đáp ứng của họ. Tuy nhiên, cần phải có thời gian để chuyển sang phương pháp mới và tìm những nhà phân phối có

thể thực hiện phương pháp mới. Câu chuyện trong tạp chí chuyên ngành là sai, nhưng thuyết phục các đối thủ rằng doanh nghiệp đang đi sai hướng, điều đó mang lại cho Square D sự khởi đầu trước mà họ cần.<sup>35</sup>

**QUÁ TRÌNH TÌM KIẾM DỮ LIỆU CẠNH TRANH**. Một số quá trình cụ thể để doanh nghiệp nỗ lực truy tìm dữ liệu:

- Thành lập một phòng thu thập tin tức cạnh tranh chịu trách nhiệm thu thập, phân tích và phân phối các thông tin cạnh tranh;<sup>36</sup>
- Phát triển một hệ thống thu thập tin tức cạnh tranh qua đó những nhân viên công ty tìm kiếm dữ liệu về một đối thủ cạnh tranh cụ thể sẽ chuyển thông tin đó đến một bộ phận tập trung để kiểm tra, phân loại, sắp xếp và gửi thông tin tới người cần;
- Thể chế hoá một hệ thống ẩn trong đó các giám đốc hay các đội ngũ nhận trách nhiệm theo dõi các đối thủ cụ thể, và được giao nhiệm vụ giải đáp các loại câu hỏi được nêu ra trên đây;
- Rà soát chính thức về lỗ lãi kinh doanh;
- Chính thức phát triển các kế hoạch chiến lược cho đối thủ như một phần của quá trình lên kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp;
- Lập trò chơi với các đội ngũ đa chức năng trong đó các nhóm điều hành đóng vai đối thủ trong một tình huống cạnh tranh và được yêu cầu xây dựng kế hoạch hành động.

Trong phân tích đối thủ cạnh tranh, luôn luôn quan tâm đến vấn đề đạo đức và pháp lý của việc thu thập dữ liệu về đối thủ. Rõ ràng, có nhiều phương pháp phi pháp để thu thập thông tin về đối thủ, như trộm cắp, nghe trộm điện thoại, và cài “điệp viên” trong tổ chức của đối thủ.<sup>37</sup> Những phương pháp khác, cho dù không nhất thiết là phi pháp, nhưng có thể bị xem là phi đạo đức, như mua thông tin về chủ lao động từ nhân viên của đối thủ trong các buổi phỏng vấn xin việc, đặc biệt khi doanh nghiệp thật ra không có ý định tuyển dụng.

## CÁC TỔ CHỨC HỖ TRỢ

Định nghĩa rộng về tổ chức hỗ trợ sẽ bao hàm bất kỳ tổ chức nào (ngoại trừ khách hàng) mà hoạt động của họ có tác động tích cực đến doanh số của doanh nghiệp. Phần này chủ yếu tập trung vào các doanh nghiệp tương đương hàng ngang trong hệ thống kênh.<sup>38</sup> Bài thảo luận được chia thành ba phần, dựa trên loại tổ chức hỗ trợ: các tổ chức độc lập, bản thân doanh nghiệp, và các đối thủ.<sup>39</sup>

### Các tổ chức độc lập là các đơn vị hỗ trợ

Có lẽ ví dụ điển hình nhất về tính hỗ trợ là trong kinh tế học, như bánh mì và bơ, cà phê và sữa. Những ví dụ khác gồm thiết bị thí nghiệm và hoá chất thí nghiệm, phần cứng và phần mềm, máy in và mực in. Các nhà cung ứng cũng có thể là những tổ chức hỗ trợ quan trọng, một ý tưởng đã nằm trong triết lý TQM (quản trị chất lượng đồng bộ) về việc liên kết với các nhà cung ứng.

Ví dụ: Nhu cầu đối với máy vi tính được chế tạo với bộ xử lý Intel phụ thuộc vào khả năng sẵn có phần mềm từ Microsoft và các phần mềm khác cần máy dung lượng cao hơn. Vì thế, doanh số bán phần mềm của Microsoft phụ thuộc nhiều vào doanh số máy vi tính, cụ thể là phụ thuộc vào tiến bộ liên tục trong thiết kế bộ xử lý do Intel chế tạo.

Các nhà sản xuất điện thoại được hỗ trợ bởi các nhà cung ứng mạng. Người tiêu dùng không thể dùng bộ gọi Caller ID được trừ khi máy được cung cấp bởi nhà cung ứng mạng và được hoạt động.

Tương tự, Sony và Tivo đã thỏa thuận rằng Sony sẽ sản xuất đầu máy video thế hệ mới mà ghi chương trình truyền hình vào một đĩa cứng (thay vì một băng video) dựa trên thiết kế của Tivo.<sup>40</sup>

Những ví dụ khác liên quan đến máy giặt gia đình. Những thay đổi về thiết kế máy giặt và máy sấy có những ý nghĩa lớn đối với các nhà sản xuất chất tẩy rửa. Ngoài ra, thiết kế sợi vải có ý nghĩa quan trọng đối với cả các nhà sản xuất máy giặt lẫn chất tẩy rửa. Trong chừng mực mà các nhà thiết kế vải phát minh về dung lượng sợi và thiết kế thớ vải, khả năng làm sạch quần áo trong gia đình có thể chịu ảnh hưởng.

Những ví dụ này cho thấy rằng các tổ chức hỗ trợ nhau có thể hưởng lợi khi tương tác với nhau. Trong ví dụ về máy giặt gia đình, các nhà sản xuất máy giặt và chất tẩy rửa, các nhà thiết kế vải và các nhà sản xuất sợi tổng hợp có thể có lợi khi hợp tác với nhau trong việc đổi mới phát minh nhằm đảm bảo rằng tiến bộ trong ngành này sẽ song hành với những ngành hỗ trợ.

Các ví dụ nêu trên liên quan đến điều mà ta gọi là sự hỗ trợ *mạnh*. Ví dụ về tình hỗ trợ yếu là các cửa hàng mua sắm. Sự đa dạng của những món hàng cùng loại chào bán từ nhiều cửa hàng mang lại cho khách hàng sự lựa chọn rộng rãi và có tác dụng như nam châm thu hút họ từ xa.<sup>41</sup>

### **Doanh nghiệp là tổ chức hỗ trợ**

Đôi khi, doanh nghiệp có lợi khi xây dựng quan hệ với các nhà cung ứng hỗ trợ; cũng có lúc, doanh nghiệp có lợi khi cung ứng mặt hàng hỗ trợ với tên riêng của doanh nghiệp. Ví dụ, tại Pháp, ngoài lớp xe hành khách, Michelin còn bán sách hướng dẫn du lịch Michelin; công chúng đi du lịch càng nhiều, lớp xe của họ càng hao mòn, và doanh số lớp xe tăng lên! Ví dụ thứ hai liên quan đến các tổ chức tài chính. Đầu thế kỷ 20, General Electric thành lập Công ty tín dụng General Electric (GECC) như một phương tiện để cung ứng nguồn tài chính cho khách hàng mua hàng điện tử gia dụng của họ; General Motor (GM), Ford, và Chrysler thành lập những tổ chức tương tự để hỗ trợ doanh số bán ô tô.

Một vấn đề đặc biệt khó khăn là liệu doanh nghiệp có nên chế tạo sản phẩm hỗ trợ cho một đối thủ cạnh tranh hay không. Trong sự hiện hữu tiền -Lexmark của mình, IBM đã từ chối chế tạo và bán vật tư cho các máy đánh chữ và máy in cạnh tranh với họ, bất kể các mặt hàng này có biên lợi nhuận cao. Một ví dụ khác liên quan đến General Motor Acceptance Corporation (GMAC): một vấn đề dai dẳng của GM là liệu có nên cho phép GMAC cung cấp tài chính cho các cơ sở ngoài GM hay chẳng, một thế lưỡng nan mà

càng trầm trọng hơn bởi sự tăng trưởng của các quan hệ nhượng quyền. Vấn đề cụ thể này càng thêm quan trọng trong những năm yếu kém của ngành ô tô khi phần lớn tổng lợi nhuận của GM là do GMAC tạo ra.

Một vấn đề khó khăn khác xảy ra khi một khách hàng mua sản phẩm từ một số đơn vị kinh doanh của công ty. Nếu khách hàng được thỏa mãn với từng mối quan hệ này thì mọi việc đều tốt đẹp. Nhưng nếu sự bất bình xảy ra với sản phẩm từ một đơn vị, doanh số của các đơn vị khác cũng có thể bị đe dọa. Tương tự, sự ứng xử của công ty với một khách hàng cũng có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ của công ty với những khách hàng khác.

Ví dụ: Khi một khách hàng thuê tài chính của một ngân hàng lớn gặp khó khăn tài chính và bỏ mất một kỳ thanh toán, phòng thuê tài chính có thể áp đặt quyền nắm giữ tài sản thế chấp lên các tài sản của khách hàng để bảo vệ việc đầu tư của ngân hàng. Vì các khách hàng khác của ngân hàng cũng có những mối quan hệ độc lập với khách hàng thuê tài chính, nên việc nắm giữ tài sản thế chấp này gây khó khăn đáng kể cho họ và ảnh hưởng tiêu cực đến mối quan hệ riêng của họ với ngân hàng.

### **Đối thủ cạnh tranh là các tổ chức hỗ trợ**

Đối thủ cạnh tranh hành động như những tổ chức hỗ trợ theo một số cách. Ví dụ, một số đối thủ có thể phát triển công nghệ để đáp ứng một nhu cầu thị trường. Vì khách hàng đứng trước tình trạng không chắc chắn rằng công nghệ nào cuối cùng sẽ thành công, và rủi ro là sản phẩm họ mua sẽ trở nên lỗi thời bởi một công nghệ khác, doanh số có thể giảm. Trong những tình huống như vậy, các thỏa thuận chính thức giữa các đối thủ cạnh tranh nhằm ấn định tiêu chuẩn có thể giúp thị trường tăng trưởng. Thông qua cộng tác với các đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp có thể khám phá hơn nhờ đổi mới vị thế thống lĩnh trên một thị trường nhỏ lấy một vị thế kém hơn trên một thị trường rộng lớn hơn nhiều.

Ví dụ: trên thị trường băng video, Sony là công ty gia nhập thị trường đầu tiên với dạng thức Betamax. Một lý do lớn cho sự thất bại của Sony là JVC đã đưa dạng thức VHS ra cho các đối thủ cạnh tranh của họ. Các đối thủ này giúp mở rộng thị trường VHS và cuối cùng dẫn đến sự thoái vị của Betamax trên thị trường.

Ví dụ: vì những lý do tương tự, Intel cho phép đối thủ cạnh tranh AMD và Cyrix tiếp cận với công nghệ MMX của họ, giúp bộ xử lý có thể xử lý đồ họa và video tốt hơn.<sup>42</sup>

Ít nhất một lý do gây ra khó khăn ở công ty máy tính Apple là do Apple đã từ chối không cho các doanh nghiệp khác sản xuất máy tính dựa trên công nghệ Macintosh. Hậu quả là gần như tất cả các nhà sản xuất khác đã khai thác dựa trên dạng thức PC. Một ví dụ gần đây về việc tránh né vấn đề này là thỏa thuận giữa Toshiba, Matsushita, Philips và Sony về dạng thức của DVD.

Một ví dụ có khác liên quan đến thẻ rút tiền để sử dụng tại các máy rút tiền tự động (ATM). Trong nhiều năm, các nhà phát minh Citibank đã thành công trong việc vận hành hệ thống độc quyền của họ. Tuy nhiên, khi các mạng lưới quốc gia và quốc tế tăng

trường, giá trị khách hàng cung ứng thông qua mạng vượt quá giá trị sẵn có từ Citibank, và cuối cùng họ gia nhập các hệ thống mạng này. Một ví dụ phần nào tinh tế hơn liên quan đến ngành công nghệ sinh học đang trỗi dậy, trong đó thành công thương mại hoá của một doanh nghiệp riêng lẻ như Monsanto hay DuPont làm tăng sự chấp nhận sản phẩm từ ngành này đối với tất cả các nhà sản xuất khác.

Một loại hỗ trợ khác liên quan đến tác động của các đối thủ cạnh tranh đối với các nhà cung ứng. Dell và Compaq là những đối thủ cạnh tranh gay gắt, nhưng họ cũng là những tổ chức hỗ trợ. Trong chừng mực từng công ty thành công trong việc bán máy vi tính, dung lượng bộ xử lý cao hơn đối với mỗi công ty riêng lẻ. Lợi thế kinh tế theo qui mô đạt được trong sản xuất bộ xử lý sẽ làm giảm chi phí sản xuất và giá thành, cuối cùng dẫn đến giá PC rẻ hơn và sản lượng bán tăng lên cho mỗi công ty. Tương tự, các đối thủ cạnh tranh thường kết hợp với nhau trong các hiệp hội thương mại mà có thể vận động chính phủ để đạt được sự đối xử ưu đãi, hay tham gia vào các hoạt động quảng cáo và khuyến mãi để đẩy mạnh doanh số cho tất cả các thành viên.

Một loại hỗ trợ khác với các đối thủ cạnh tranh liên quan đến văn phòng tuyến trước so với các văn phòng hậu kiểm. Trong nhiều ngành, các doanh nghiệp cạnh tranh khốc liệt với đối thủ trong một lĩnh vực hay một sản phẩm/thị trường, nhưng hỗ trợ và cộng tác với cùng những tổ chức này trong một lĩnh vực/sản phẩm/thị trường khác. Ví dụ, các nhà môi giới chứng khoán lẻ cạnh tranh với các nhà đầu tư lẻ, nhưng trong việc thanh toán bù trừ cho các giao dịch, họ dựa nhiều vào sự hợp tác với các đối thủ. Các ngân hàng đầu tư cạnh tranh về vị thế bảo lãnh phát hành khi các công ty phát hành vốn cổ phần và huy động nợ, nhưng các ngân hàng bị thua thường hợp tác thành lập nghiệp đoàn phát hành để phân phối chứng khoán.

Có muôn vàn ví dụ khác nữa. Các nhà sản xuất gạch ngói Ý có tính cạnh tranh nhưng lại hợp tác với nhau trong khâu thanh toán cước phí vận chuyển hàng đi khắp thế giới, và các nhà sản xuất giấy Hoa Kỳ cạnh tranh nhau lại thường hoán đổi sản phẩm theo giá niêm yết để tiết kiệm chi phí vận chuyển. Các hãng hàng không cạnh tranh nhau trong việc chuyên chở hành khách, nhưng hợp tác trong các thỏa thuận nhằm bảo đảm hành lý của hành khách được chuyển giao hiệu quả từ hãng này sang hãng khác.<sup>43</sup>

Đôi khi sự hỗ trợ có thể dẫn đến khó khăn nếu một tổ chức không muốn làm người hỗ trợ cho tổ chức kia.

Ví dụ: Callaway Golf rất thành công với câu lạc bộ chơi gôn *Big Bertha*. Nhà sản xuất bóng chơi gôn, Spalding, quảng cáo những quả bóng *Top Flite/Club System*, tuyên bố rằng những quả bóng này giúp cải tiến trò chơi với câu lạc bộ *Big Bertha*. Dù chối rằng các quả bóng không có quan hệ gì với sân gôn Callaway, nhưng Callaway đã kiện ra toà về việc xâm phạm nhãn hiệu, quảng cáo sai, và cạnh tranh không đúng đắn (cuối cùng được phán quyết là không có căn cứ). Sau đó Callaway phát động sản phẩm bóng chơi gôn của họ *Callway Rule 35*.

## TÓM TẮT

Chương 4 thảo luận về khách hàng; trong chương này chúng ta chú trọng chủ yếu vào các đối thủ cạnh tranh. Chúng ta đã triển khai một khung khổ để nhận diện, mô tả, đánh giá



các đối thủ cạnh tranh, dự báo và quản lý hành động của họ. Chúng ta cũng tìm hiểu nhiều phương pháp để có được sự hiểu biết thấu đáo về đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, trong chương này chúng ta cũng tìm hiểu về các tổ chức hỗ trợ và mô tả một số loại hỗ trợ. Tuy nhiên, vì môi trường kinh doanh thay đổi nhanh hơn và trở nên phức tạp hơn, các nhà quản trị ngày càng không thể nhìn các tổ chức khác đơn thuần như những khách hàng, đối thủ cạnh tranh, hay các tổ chức hỗ trợ. Đúng hơn, họ có thể dự kiến rằng các mối quan hệ của doanh nghiệp với các tổ chức có tính đa diện, có thể đồng thời là khách hàng, đối thủ, người hỗ trợ và nhà cung ứng. Tính phức tạp của việc xử lý với một tổ chức riêng lẻ trong nhiều vai trò như thế sẽ thử thách năng lực quản lý của doanh nghiệp. Tuy vậy, như đã thảo luận trên đây, sự hướng ngoại thực sự ít nhất cũng mang đến cho doanh nghiệp một góc độ đúng đắn dẫn đến đặt ra những câu hỏi thử thách.

## QUAN NIỆM ĐANG THAY ĐỔI

<i>Quan niệm cũ</i>	<i>Quan niệm mới</i>
Sự chú ý hạn chế vào việc phân tích đối thủ.	Chú trọng nhiều hơn vào phân tích đối thủ.
Chỉ tập trung vào những đối thủ trực tiếp.	Tập trung vào các đối thủ trên diện rộng, bao gồm các đối thủ cạnh tranh trong chuỗi cung ứng và đối thủ gián tiếp, đối thủ thực tế và tiềm năng.
Chỉ mô tả đối thủ cạnh tranh.	Mở rộng phân tích/dự báo.
Phân tích đối thủ về vấn đề doanh số và tiếp thị mà thôi.	Liên quan đến nhiều chức năng.
Các nhà cung ứng cung cấp nguyên vật liệu.	Thông qua hội nhập xuôi, các nhà cung ứng có thể là đối thủ cạnh tranh.
Khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp.	Thông qua hội nhập ngược, khách hàng có thể là đối thủ cạnh tranh.
Cơ cấu của ngành không đổi.	Cơ cấu của ngành biến thiên.
Hợp nhất cạnh tranh quốc gia.	Hợp nhất cạnh tranh toàn cầu (hợp lý hoá).
Giả định sự độc lập.	Thừa nhận sự phụ thuộc lẫn nhau, đôi khi còn nuôi dưỡng sự phụ thuộc lẫn nhau.
Ưu tiên thấp cho chiến lược cạnh tranh.	Ưu tiên cao cho chiến lược cạnh tranh.
Chiến lược cạnh tranh thụ động/đối phó.	Chiến lược cạnh tranh chủ động/tích cực.
Trong tâm cạnh tranh địa phương/vùng/quốc gia.	Trọng tâm cạnh tranh đa quốc gia/khu vực/toàn cầu.
Chú trọng vào cấp độ thị trường-sản phẩm.	Chú trọng vào nhiều cấp độ (công ty/SBU/sản phẩm-thị trường).
Bỏ qua các phương án hợp tác.	Xem xét các phương án hợp tác (liên minh).
Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.	Cạnh tranh giữa các mạng lưới.
Chỉ có quan niệm cạnh tranh dựa trên đối kháng	Các thoả thuận hợp tác phổ biến hơn.
Các xem xét về đạo đức thường bị bỏ qua.	Các xem xét về đạo đức trở nên được chú ý hơn.

## CÂU HỎI NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

1. Đối phó với cạnh tranh gián tiếp luôn luôn khó khăn hơn so với cạnh tranh trực tiếp. Thảo luận.
2. Hãy tập trung xem xét một doanh nghiệp trong một ngành mà bạn quan tâm. Nhận diện các nhà cung ứng, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các tổ chức hỗ trợ. Họ tương tác với nhau như thế nào?
3. Các mối đe dọa có xác suất xảy ra thấp nhưng tác động mạnh có thể sẽ gây tác hại nếu trở thành hiện thực. Mặt khác, một doanh nghiệp hướng ngoại thành công có thể nhận diện được một số mối đe dọa cạnh tranh tiềm năng đối với tương lai của mình. Làm thế nào bạn xây dựng được một hệ thống để chọn lựa những mối đe dọa có xác suất thấp nào đáng để tìm hiểu và phân tích sâu xa hơn?
4. Một số nhà quản trị tin rằng họ có thể biện minh được về mặt đạo đức khi dùng những chiến thuật mà một đối thủ cạnh tranh nào đó đã triển khai để chống lại họ. Bạn có đồng ý với quan điểm này không? Tại sao có, tại sao không?
5. Hãy thảo luận tầm quan trọng của sự hoạt động thu thập tin tức qua lại trong môi trường cạnh tranh ngày nay.
6. Theo dự đoán của bạn, hội nhập toàn cầu sẽ có tác động gì đối với những tiêu chuẩn đạo đức trong các công ty? Là một giám đốc điều hành công ty riêng, bạn giải quyết những vấn đề nêu lên trong câu trả lời trên như thế nào?
7. Vào ngày 21-4-1999, công ty máy tính hàng đầu Compaq đăng một mục quảng cáo chiếm nguyên trang trong tờ *The New York Times* ngay sau khi Eckhard Pfeiffer “từ chức” giám đốc. Mục quảng cáo dưới hình thức một lá thư từ quyền giám đốc Ben Rosen gửi “những người ủng hộ Compaq”, nói rằng trong khi tìm một giám đốc mới, Compaq, từng tiếp quản Digital Equipment Company (DEC) khoảng một năm trước đây, sẽ được điều hành bởi một ban giám đốc gồm ba người. Bức thư nhấn mạnh vào những điểm mạnh của Compaq, cụ thể về nguồn nhân lực, và nhu cầu đẩy mạnh nhịp độ thay đổi. Là một đối thủ của Compaq, bạn lọc ra được những tín hiệu gì từ bức thư này?
8. Tháng 5-1999, một tháng trước khi cổ phiếu của Barnesandnoble.com, được chào bán lần đầu ra công chúng như kế hoạch, Amazon.com bắt đầu chào bán giảm giá 50% tất cả các sản phẩm bán chạy nhất của họ, thực chất là bán các sản phẩm này với giá bằng chi phí. Bạn diễn giải hành động này của Amazon như thế nào?
9. Nỗ lực nhận diện đối thủ cạnh tranh tiềm năng thật lãng phí thời gian và công sức. Tốt hơn bạn nên hướng doanh nghiệp vào việc phản ứng nhanh trước một mối đe dọa mới sau khi nó đã trở thành hiện thực. Thảo luận.
10. Một số chứng cứ gợi ý rằng các công ty lớn có xu hướng bỏ qua những mối đe dọa cạnh tranh không đáng kể. Bạn có tin điều đó là thật không? Tại sao có, tại sao không? Bạn sẽ cố gắng như thế nào để bảo đảm rằng một công ty lớn thành công luôn có được một tầm nhìn cạnh tranh?
11. Nhiều nhà chiến lược lập luận rằng chiến lược cạnh tranh hành động trước là thành công nhất. Các nhà quản trị có xu hướng xem phương pháp này là tốn kém. Bạn đưa ra một lập luận kinh tế cho việc hành động trước này như thế nào? (Gợi ý: Xây dựng một cây quyết định có thể giúp ích bạn giải quyết vấn đề.)
12. Mô hình cơ cấu chỉ được sử dụng hạn chế trong việc dự báo hành vi cạnh tranh. Thảo luận.

13. Các mạng lưới doanh nghiệp phụ thuộc lẫn nhau làm cho công việc phân tích cạnh tranh trở nên khó khăn hơn. Bạn có đồng ý với nhận định này không? Tại sao có, tại sao không?
14. Bạn có tin rằng quá trình hợp nhất toàn cầu trong các ngành hiện hữu sẽ đơn giản hoá việc lập chiến lược cạnh tranh?
15. Phần lớn các công ty xem ra không hình dung hay am hiểu thấu đáo việc hình thành chiến lược. Do vậy, đối với hầu hết các công ty, thuật ngữ chiến lược cạnh tranh là một phép nghịch hợp. Thảo luận.
16. Các mối đe dọa cạnh tranh hàng dọc từ các nhà cung ứng và khách hàng hiện đã tăng lên do công nghệ mới. Thảo luận.
17. Lịch sử thành lập các các-ten thể hiện sự vượt trội của mô hình cạnh tranh đối kháng so với hợp tác. Thảo luận.
18. Những lợi thế và bất lợi của việc sử dụng Internet làm một công cụ phân tích cạnh tranh là gì?
19. Những công ty nào tận hưởng thành công đáng kể sẽ có nguy cơ đánh mất lợi thế cạnh tranh. Bạn sẽ dùng những ý tưởng được trình bày trên đây như thế nào để ngăn cản điều này xảy ra?
20. Chọn một tình huống cạnh tranh mà bạn biết và phân tích hai đối thủ cạnh tranh bằng một trong những phép phân tích trình bày ở đây. Bạn có thể rút ra được những ý nghĩa gì? Bạn học hỏi được gì về ưu điểm và nhược điểm của phương pháp phân tích bạn chọn?
21. Những vấn đề pháp lý và đạo đức có được nêu lên bởi các mối quan hệ hỗ trợ không? Dùng Microsoft/Intel (hay những ví dụ khác mà bạn biết) làm một trường hợp mẫu để giúp bạn trả lời câu hỏi này.
22. Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ được đặt tên như thế vì công việc của họ là bảo vệ sự an ninh của Hoa Kỳ. Họ làm thế thông qua nhận diện những mục tiêu tiềm năng và nhắm vào các mục tiêu đó, hay trừ khử những động cơ tấn công của một nước muốn xâm lược. Những nguyên tắc này có thể áp dụng cho thế giới kinh doanh được không? Làm thế nào bạn áp dụng được?
23. Một số nghiên cứu sinh được những người chủ lao động trước đây của họ yêu cầu họ đóng vai nhà nghiên cứu hay khách hàng tiềm năng trong một hội chợ thương mại để bí mật thu thập thông tin của đối thủ cạnh tranh. Liệu bạn có thuê sinh viên vì mục đích này không? Thảo luận những vấn đề đạo đức có liên quan.
24. Nghiên cứu sáp nhập và tiếp quản, cũng như phân tích đối thủ cạnh tranh cấp độ công ty đã trở nên giống như nhau dưới ảnh hưởng của sự cạnh tranh liên ngành. Thảo luận.

## CHÚ THÍCH

<sup>1</sup> Mô hình này được xây dựng từ công thức tổng quát của Porter về các lực cạnh tranh, M. Porter, *Competitor Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.

<sup>2</sup> Trong một số trường hợp, mục tiêu chính của việc tiếp quản là bảo toàn nhân tài quản lý để điều hành và quản trị doanh nghiệp tiếp quản.

<sup>3</sup> Xem "New Life Through Chemistry," *The New York Times*, 11-2-1998.

<sup>4</sup> Hình thức *hỗ tương* của tổ chức, ví dụ như sự sở hữu bởi các công ty bảo hiểm hay các tổ chức tiết kiệm, tương đối phổ biến trong ngành dịch vụ tài chính và có một lịch sử lâu đời. Việc giải tán hình thức hỗ

trương đang xảy ra tại nhiều nước; một số tổ chức lớn đã từ bỏ hình thức hỗ tương là The Equitable (bây giờ là AXA), The Prudential, và hội xây dựng Anh, The Halifax.

<sup>5</sup> Bản chất của việc định giá theo chi phí biên là ấn định mức giá dựa trên chi phí sản xuất trực tiếp mà không có sự phân bổ tổng phí. Doanh số thu được theo cách này mang lại sự đóng góp tích cực nhưng sẽ không bù đắp được toàn bộ chi phí. Nếu toàn bộ chi phí cố định được trang trải bằng doanh số trong nước, có thể có được những mức giá xuất khẩu hết sức cạnh tranh, dẫn đến luận điệu “phá giá” của các đối thủ cạnh tranh hiện hữu tại những nước nhập khẩu bị ảnh hưởng.

<sup>6</sup> Các liên minh chiến lược có thể mang đến sự cạnh tranh gián tiếp hoặc trực tiếp.

<sup>7</sup> Tự doanh nghiệp cũng có thể thiết lập sự hợp tác (hợp danh) với các nhà cung ứng.

<sup>8</sup> Xem một luận thuyết xuất sắc về hợp tác trong J.D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, New York: The Free Press, 1990.

<sup>9</sup> Trong lực lượng bán hàng có cơ cấu hình tháp, ngoài hưởng hoa hồng từ doanh số trực tiếp của mình, người bán hàng còn hưởng hoa hồng trên doanh số của những người bán hàng do họ tuyển dụng, và cứ thế tiếp tục, thường là cho một số cấp độ.

<sup>10</sup> Nếu mối đe dọa cạnh tranh gián tiếp quá lớn, các áp lực có thể hình thành khiến chính phủ phải bãi bỏ hay sửa đổi những qui định vi phạm.

<sup>11</sup> Một thuật ngữ khác của phạm vi hoạt động là “sứ mệnh”, sẽ được thảo luận trong chương 19

<sup>12</sup> Xem Citibank N.A., trong N. Capon, *The Marketing of Financial Services: A Book of Cases*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

<sup>13</sup> Đối với tổng thể Phân ban Thép, thép cơ cấu là một công nghệ xây dựng có lãi hơn bê tông cốt thép, cho dù bê tông cốt thép sử dụng một lượng thép đáng kể.

<sup>14</sup> Xem K. Harrigan, *Strategies for Vertical Integration*, Lexington, MA: Lexington Books, 1983.

<sup>15</sup> H. Simon, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

<sup>16</sup> Vấn đề này được trình bày chi tiết hơn trong N. Capon, *Key Account Management and Planning*, New York: The Free Press, sắp xuất bản, 2001.

<sup>17</sup> Công ty Xerox: Chương trình thỏa mãn khách hàng, *Harvard Business School*, 9-591-035

<sup>18</sup> M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press, 1990. Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia hết sức cạnh tranh và sự thắng thế của Hoa Kỳ về bóng rổ ở Olympic là một ví dụ thú vị về nguyên tắc này trong hành động.

<sup>19</sup> Chia sẻ công nghệ với đối thủ cạnh tranh là sự thể hiện của tính phức tạp gia tăng trong các mối quan hệ liên tổ chức.

<sup>20</sup> Xem “Financial Guaranty Insurance Company” trong N. Capon, *sách đã dẫn*.

<sup>21</sup> Dựa trên một khung phân tích cạnh tranh trong L. Fahey, *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming Competitors*, New York: Wiley 1999.

<sup>22</sup> Một cách lý tưởng, phân tích này nên được thực hiện trong bối cảnh một mục tiêu tổng quát hơn, phân tích hệ thống trong đó doanh nghiệp tự đánh giá mình so với đối thủ trong một phép phân tích như SWOT – điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa.

<sup>23</sup> Sử dụng trong tiếp thị, thể lưỡng nan của tù nhân thường làm ví dụ minh họa trong dạng thức định giá. Tuy nhiên, quyết định của nhà quản trị có thể liên quan đến những biến tiếp thị khác, như việc giới thiệu sản phẩm mới, cung ứng dịch vụ, hay quảng cáo.

<sup>24</sup> Trong một vài hệ thống pháp luật trên thế giới, việc “phát tín hiệu” như thế có thể dẫn đến những luận điệu cố định giá cả.

<sup>25</sup> “Giá trị kỳ vọng” của một kết quả đối với doanh nghiệp là giá trị của kết quả nhân cho xác suất xảy ra kết quả đó.

<sup>26</sup> Hình 5.8 có một giả định ngầm là thị trường có tính co giãn đối với các phát minh hay nỗ lực tiếp thị.

<sup>27</sup> Hãy xem các tổ chức cạnh tranh với Discovery Card do Dean Witter, nguyên là chi nhánh của Sears Roebuck, phát hành. Đứng trước khả năng sinh lợi kém trong hoạt động của cửa hàng chính của mình, Sears tách Dean Witter ra. Bây giờ gia nhập vào Morgan Stanley, Dean Witter nói chung và Discovery Card nói riêng, trở thành một đối thủ cạnh tranh mạnh hơn nhiều.

<sup>28</sup> Phần này dựa trên Fahey, *sách đã dẫn*, chương 16.

<sup>29</sup> Xem bài thảo luận xuất sắc về phát tín hiệu trong Fahey, *sách đã dẫn*, chương 4

<sup>30</sup> Báo cáo ngày 18-4-1973 cho các cổ đông. Diễn giải trong D.F. Abell và J.S. Hammond, *Strategic Planning: Problems and Analytic Approaches*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979. Điều thú vị là trong khi có thể ngăn chặn được các đối thủ cạnh tranh, chiến lược tăng cường hoạt động này của TI lại không sinh lợi nhiều. Xem thảo luận đầy đủ về đường cong kinh nghiệm trong phụ lục chương 9.

<sup>31</sup> Một số giám đốc khẳng định rằng việc phát tín hiệu cạnh tranh nên chú trọng vào yếu tố FUD: truyền đạt sự e sợ, bất trắc, và nghi ngờ (Fear, Uncertainty, Doubt)

<sup>32</sup> Xem một nguồn tư liệu hay về việc tìm hiểu đối thủ cạnh tranh trong L.M. Fuld, *Competitor Behavior Intelligence: How to Get It –How to Use It*, New York: John Wiley, 1985.

<sup>33</sup> Xem D.R. Lehman và R.S. Winer, *Marketing Planning*, Bhomewood, IL: Richard D. Irwin, 1996.

<sup>34</sup> Ngược lại, các doanh nghiệp có thể phát triển phần mềm để nhận ra trang Web nào trong các trang của mình đã bị đối thủ dò tìm.

<sup>35</sup> *The Economist*, 24-1-1998.

<sup>36</sup> Nói chung, việc phân tích cạnh tranh nên được thực hiện gần với thị trường, nhưng trong các công ty có nhiều đơn vị kinh doanh, một phòng ban của công ty chuyên tập trung vào việc thu thập dữ liệu cạnh tranh và phân tích có thể cho phép đạt được một số lợi thế kinh tế.

<sup>37</sup> Năm 1997, *Business Week* tường thuật rằng hoạt động gián điệp công nghiệp đã gia tăng tại Hoa Kỳ, thường được dẫn dắt bởi các chính phủ nước ngoài; cụ thể, Pháp, Israel, Trung Quốc, Nga, Iran, và Cuba được viện dẫn như những nước năng nổ nhất. Năm 1996, FBI báo cáo 800 vụ điều tra trộm cắp chưa giải quyết bởi các công ty và chính phủ nước ngoài, gấp đôi số lượng năm 1994! (*Business Week*, 14-7-1997). Tuy nhiên, các nước khác cũng là mục tiêu. Ví dụ, cũng trong năm 1997, Pháp đề nghị triệu hồi một số nhà ngoại giao Hoa Kỳ vì bị cho là làm gián điệp về hoạt động chuẩn bị của Pháp cho các hiệp định WTO.

<sup>38</sup> Một định nghĩa rộng về hỗ trợ cũng sẽ bao gồm các mối quan hệ với các doanh nghiệp để đạt được những nguồn lực mà hiện doanh nghiệp không có về thể loại hay số lượng không đầy đủ. Ví dụ, doanh nghiệp có thể ký kết những thỏa thuận chính thức để được tiếp cận các nguồn lực bao gồm liên doanh chính thức, hợp tác R&D và cung ứng, sản xuất liên kết, tiếp thị liên kết, phân phối liên kết và thỏa thuận đồng tên hiệu.

<sup>39</sup> Dựa một phần vào A. Brandenburger và B.J. Nalebuff, *Co-operation*, New York, Doubleday, 1996.

<sup>40</sup> *The New York Times*, 9-9-1999.

<sup>41</sup> Trong những ngày đầu của môn tiếp thị như một chủ đề học thuật, sức thu hút khách hàng của các cửa hàng đã được chính thức hoá thành qui luật hấp dẫn bán lẻ của Reilly.

<sup>42</sup> *Fortune*, 7-7-1997.

<sup>43</sup> Một ngoại lệ chính là hãng hàng không Southwesrt Airlines có lợi nhuận cao, mà không phải là một phần trong các thỏa thuận liên hãng hàng không về việc chuyển giao hành lý giữa các máy bay.