

## CHƯƠNG 3.

# PHÂN TÍCH BÊN TRONG



Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?

Các sức mạnh và điểm yếu

Bản chất lợi thế cạnh tranh

Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững

Các nguồn lực và khả năng tiềm tàng

Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh

Chuỗi giá trị, và sự sáng tạo giá trị

Khai thác ngoại lực

Tại sao các công ty thất bại

Duy trì lợi thế cạnh tranh

Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh

Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi

Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn

Vượt qua sự trì trệ

**TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ ÔN TẬP**

## KHÁI QUÁT

Trong chương 2, chúng ta đã thảo luận về các yếu tố của môi trường bên ngoài nhằm xác định tính hấp dẫn của một ngành, và chúng ta đã cố gắng giải thích lý do khiến cho một số ngành này lại sinh lợi hơn một số ngành khác thông qua cấu trúc ngành. Tuy nhiên, cấu trúc ngành không phải là lực lượng duy nhất tác động lên lợi nhuận của công ty. Trong bất kỳ ngành nào cũng có một số công ty này sinh lợi cao hơn những công ty khác. Ví dụ, trong ngành ô tô toàn cầu Toyota luôn làm tốt hơn General Motor trong suốt 20 năm gần đây. Trong ngành thép, Nucor luôn thực hiện tốt hơn U.S Steel. Trong ngành bán lẻ quần áo Mỹ Gap luôn làm tốt hơn JC Penney's, còn trên thị trường thiết bị mạng Internet, hệ thống Cisco luôn làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh như Bay Network và 3M. Do đó, vấn đề đặt ra là tại sao trong một ngành cụ thể các công ty này lại làm tốt hơn các công ty khác? Điều gì là nền tảng của các lợi thế cạnh tranh?

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét lại vị thế của công ty trên góc độ sự thực hiện chiến lược hiện tại, phân tích các biểu hiện bề ngoài về sức mạnh và điểm yếu của nó. Sau đó chúng ta sẽ đi sâu lý giải về lợi thế cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh được hiểu như là tổng hợp của các khối chính cải tiến, hiệu quả, chất lượng và đáp ứng khách hàng. Thoạt đầu, chúng ta cố tìm kiếm bên trong của một tổ chức các sức mạnh và điểm yếu xác định hiệu quả, năng lực cải tiến, chất lượng sản phẩm, và đáp ứng khách hàng của nó. Sâu hơn nữa, chúng ta tìm đến các hạt nhân để phát triển các khối cạnh tranh, *đó chính là các nguồn lực, các năng lực, khả năng của công ty.*

Tóm lại, trong chương này chúng ta cần hiểu về bản chất của lợi thế cạnh tranh trên các khía cạnh như: bằng cách nào một công ty đạt đến một lợi thế cạnh tranh bằng hiệu quả, cải tiến, chất lượng, và đáp ứng khách hàng vượt trội? Nhân tố nào ảnh hưởng đến tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh? Tại sao các công ty thành công lại mất đi lợi thế cạnh tranh của mình? Làm thế nào để các công ty có thể tránh được thất bại và duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian?

### **3.1. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI**

#### **3.1.1. Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?**

Để đánh giá công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại tốt đến mức nào, nhà quản trị phải bắt đầu từ chiến lược mà công ty đang theo đuổi. Trước hết, cần phải nắm được cách tiếp cận chiến lược của công ty, họ đang muốn trở thành người dẫn đạo chi phí, người tạo sự khác biệt, hay chỉ là sự tập trung vào phục vụ tốt một khe hở thị trường... Nhà quản trị cũng phải tính đến quan niệm chiến lược của công ty trên cơ sở phạm vi cạnh tranh, để hiểu rằng nó đang tham gia vào bao nhiêu giai đoạn trong chuỗi phân phối sản phẩm (một, hai, hay toàn bộ chuỗi), phạm vi địa lý, qui mô và cấu trúc khách hàng. Tìm hiểu các chiến lược chức năng, như sản xuất, tài chính, marketing, nguồn nhân lực, cải tiến sản phẩm để nhận thức tốt hơn chiến lược hiện tại.

Hơn nữa, gần đây công ty có thể đã phát động một vài dịch chuyển chiến lược cần thiết cho chiến lược của nó, (cắt giảm giá, thiết kế các mẫu sản phẩm mới, quảng cáo để thâm nhập vào thị trường mới...) nhằm bảo đảm cải thiện vị thế và lợi thế cạnh tranh một cách tối ưu. Chiến lược đang theo đuổi có thể còn gắn chặt hơn nữa bởi các logic đằng sau mỗi dịch chuyển cạnh tranh và cách tiếp cận chức năng.

Mặc dù có thể có những đánh giá rất tốt theo quan điểm định tính (tính hành chính, kiên định, hợp lý, phù hợp với tình thế), các bằng chứng định lượng vẫn là chỉ dẫn tốt về sự thực hiện chiến lược. Chúng có thể nghiên cứu một cách định lượng thông qua hiệu suất tài chính chiến lược của công ty. Các con số có thể nói lên nhiều điều.

Hai chỉ số quan trọng nhất về thực hiện chiến lược là:

Công ty có đạt được trạng thái tài chính và các mục tiêu chiến lược mong muốn không?

Công ty có đạt được khả năng sinh lợi trên trung bình hay không?

Sự thiếu hụt liên tục trong việc đáp ứng các mục tiêu hiệu suất của công ty, và hiệu suất kém cỏi so với đối thủ là những dấu hiệu cảnh báo đáng tin cậy cho thấy chiến lược vận hành kém hoặc điều hành chiến lược không tốt. Nói chung, để đánh giá hiệu suất của công ty có thể nhìn vào các dấu hiệu sau:

Thứ hạng về thị phần của công ty trong ngành tăng lên, ổn định, hay giảm xuống.

Lợi nhuận biên của công ty tăng lên hay giảm xuống và độ lớn tương đối của nó so với đối thủ.

Các khuynh hướng về lợi nhuận ròng, thu nhập trên vốn đầu tư, giá trị kinh tế tăng thêm, và so sánh điều này với các đối thủ cạnh tranh.

Sức mạnh tài chính và đánh giá tín dụng của công ty đang được cải thiện hay suy giảm.

Doanh số của công ty tăng nhanh hơn hay chậm hơn tốc độ tăng trưởng thị trường.

Hình ảnh, danh tiếng của công ty trước khách hàng.

Công ty có được xem như người lãnh đạo về công nghệ, cải tiến sản phẩm, chất lượng sản phẩm hay đáp ứng khách hàng hay không.

Công ty càng mạnh càng ít phải đặt vấn đề sửa đổi hoàn toàn chiến lược. Nhưng hiệu suất tài chính và vị thế thị trường của công ty càng yếu, càng cần phải đặt vấn đề với chiến lược hiện tại. Hiệu suất kém nói chung là dấu hiệu cảnh báo về sự yếu kém của chiến lược hay yếu kém về thực thi, đôi khi do cả hai.

### **3.1.2. Các sức mạnh và điểm yếu**

Một điểm mạnh là điều mà công ty đang làm tốt hay các đặc tính giúp nó nâng cao khả năng cạnh tranh. Điểm mạnh có thể tồn tại ở các dạng sau:

Một kỹ năng hay kinh nghiệm quan trọng – bí quyết chế tạo với chi phí thấp, bí quyết công nghệ, sản xuất không khuyết tật, kinh nghiệm trong việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt, kỹ năng cải tiến sản phẩm, các kỹ năng thương mại sản phẩm qui mô lớn, quảng cáo khuyến mãi độc đáo.

Các tài sản vật chất có giá trị - nhà xưởng hiện đại, vị trí hấp dẫn, dự trữ nguồn lực tự nhiên, có cơ sở trên toàn thế giới...

Tài sản nguồn nhân lực có giá trị - lực lượng lao động có khả năng và kinh nghiệm, công nhân giỏi trong các lĩnh vực then chốt, bí quyết quản trị, học tập và hợp tác trong toàn tổ chức.

Tài sản tổ chức có giá trị - hệ thống kiểm soát chất lượng, sở hữu công nghệ, bản quyền, quyền khai thác, sự trung thành của khách hàng, giá trị tín dụng...

Tài sản vô hình đáng giá – hình ảnh nhãn hiệu, danh tiếng, lòng trung thành cao độ của khách hàng...

Khả năng cạnh tranh – thời gian phát triển sản phẩm và thương mại hóa ngắn, năng lực chế tạo, mạng lưới đại lý, các nhà cung cấp mạnh, ...

Thành tích hay ảnh hưởng đặt công ty vào vị thế có lợi trên thị trường – chi phí thấp, ở vị thế lãnh đạo trên thị trường, có sản phẩm tốt hơn,

Liên minh hay liên doanh hợp tác – tham gia liên doanh hay hiệp tác với các đối tác có kinh nghiệm và khả năng.

Về cơ bản một công ty được xem là thành công nếu nó có các nguồn lực đầy đủ để đáp ứng yêu cầu.

Một điểm yếu là điều gì đó mà công ty đang thiếu, kém cỏi hay một điều kiện đặt nó vào tình thế bất lợi. Những điểm yếu nội tại của công ty có thể biểu hiện:

Thiếu hụt về các kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh quan trọng.

Thiếu các tài sản vô hình, tài sản vật chất, tổ chức, nhân sự, quan trọng có tính cạnh tranh.

Thiếu hay yếu về các khả năng cạnh tranh trong các lĩnh vực then chốt.

Các điểm yếu nội bộ là những khiếm khuyết trong nguồn lực của công ty. Một điểm yếu có thể gây ra hay không gây ra tổn thương cho công ty, điều đó còn tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng trên thị trường, và tùy thuộc vào việc nó có thể vượt qua bằng các nguồn lực và sức mạnh của mình hay không.

Phân tích sức mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa (SWOT) có thể là phân tích nên tảng dựa trên nguyên tắc cho rằng các nỗ lực chiến lược phải hướng đến việc tạo ra sự phù hợp tốt nhất giữa các khả năng nguồn lực của công ty và tình thế bên ngoài.

Song, điều quan trọng để có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh, và duy trì nó một cách bền vững chính là phải hiểu rõ bản chất, nguồn gốc tạo ra lợi thế cạnh tranh.

### **3.2. BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH**

Một công ty được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành. Và công ty có một lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao trong một thời gian dài. Trong ngành bách hoá ở Mỹ, Wal-mart đã duy trì một lợi thế cạnh tranh bền bỉ qua hàng thập kỷ. Điều này đã giúp nó có được tỷ lệ lợi nhuận cao.

Hai yếu tố cơ bản hình thành tỷ lệ lợi nhuận của một công ty, và do đó biểu thị nó có lợi thế cạnh tranh hay không, đó là: *lượng giá trị mà các khách hàng cảm nhận về hàng hoá hay dịch vụ của công ty, và chi phí sản xuất của nó.*

Giá trị cảm nhận của khách hàng là sự lưu giữ trong tâm trí của họ về những gì mà họ cảm thấy thỏa mãn từ sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Nói chung, giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về sản phẩm của công ty thường cao hơn giá mà công ty có thể đòi hỏi về các sản phẩm/dịch vụ của mình. Theo các nhà kinh tế, phần cao hơn đó chính là thặng dư người tiêu dùng mà khách hàng có thể giành được. Cạnh tranh giành giật khách hàng giữa các công ty đã giúp khách hàng nhận được phần thặng dư này. Cạnh tranh càng mạnh phần thặng dư người tiêu dùng càng lớn. Hơn nữa, công ty không thể phân đoạn thị trường chi tiết đến mức mà nó có thể đòi hỏi mỗi khách hàng một mức giá phản ánh đúng đắn những cảm nhận riêng của họ về giá trị sản phẩm - điều mà các nhà kinh tế gọi là sự bảo lưu giá của khách hàng. Hai lý do này khiến công ty chỉ có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về sản phẩm.

Các khái niệm này minh hoạ bằng Hình 3-1: Sự hình thành giá trị cho khách hàng. Có thể thấy rằng giá trị của một sản phẩm đối với khách hàng là  $V$ , giá mà công ty có thể đòi hỏi cho sản phẩm đó dưới sức ép cạnh tranh là  $P$ , và chi phí sản xuất sản phẩm là  $C$ . Biên lợi nhuận của công ty là  $P - C$  trong khi đó khách hàng sẽ được một thặng dư  $V - P$ . Công ty tạo ra một lợi nhuận vì  $P > C$ , và tỷ lệ lợi nhuận càng lớn nếu  $C$  càng nhỏ tương đối so với  $P$ . Nhớ rằng sự chênh lệch giữa  $V$  và  $P$  một phần được xác định bởi cường độ của sức ép cạnh tranh trên thị trường. Cường độ sức ép cạnh tranh càng thấp giá có thể đòi hỏi càng cao hơn một cách tương đối so với  $V$ .

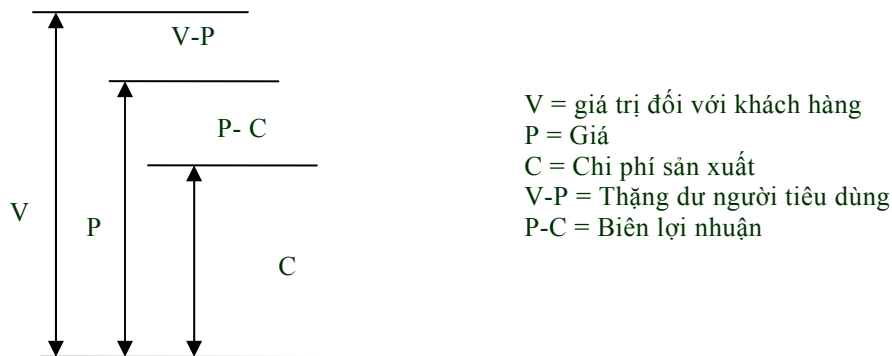
Chúng ta hiểu rằng giá trị được tạo ra bởi một công ty được đo bằng chênh lệch giữa  $V$  và  $C$  ( $V - C$ ). Công ty có thể tạo ra giá trị bằng cách chuyển đổi các đầu vào với chi phí  $C$  thành sản phẩm mà khách hàng sẽ cảm nhận với mức giá trị  $V$ . Bạn có thể dễ dàng hình dung về các cách thức mà công ty có được lợi thế cạnh tranh. *Thứ nhất*, công ty sẽ cố gắng tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng, làm cho họ có được sự thỏa mãn vượt trên

cả mong đợi của chính họ. Các nỗ lực của công ty làm cho sản phẩm hấp dẫn hơn nhờ sự vượt trội về thiết kế, tính năng, chất lượng và điều gì đó tương tự để chính khách hàng cảm nhận được một giá trị lớn hơn ( $V$  lớn hơn) và họ sẵn lòng trả giá  $P$  cao hơn. *Thứ hai*, công ty có thể cố nâng cao hiệu quả các hoạt động của mình để giảm chi phí ( $C$ ). Hệ quả là biên lợi nhuận tăng lên, hướng đến

một lợi thế cạnh tranh. Nói một cách khác, *khái niệm về sự sáng tạo giá trị là hạt nhân của lợi thế cạnh tranh*.<sup>1</sup>

Ví dụ, xét trường hợp ngành máy tính cá nhân. Vào giữa những năm 1990, Compaq Computer đang

Hình **Error! No text of specified style in document.-1**: Sự hình thành giá trị cho khách hàng



bán các máy tính hàng đầu trong tuyến sản phẩm của nó với giá 2600 USD/chiếc (P), trong khi toàn bộ chi phí liên quan tới sản phẩm (C), bao gồm chi phí nguyên vật liệu, chế tạo, marketing, R&D, kể cả chi phí vốn là 2300 USD/chiếc, tạo ra cho Compaq một biên lợi nhuận ròng (trừ hết toàn bộ chi phí) là 300 USD/chiếc. Ngược lại, một nhà cạnh tranh của nó là AST chỉ có thể đòi hỏi mức giá 2300 cho một máy tính tương đương, trong khi chi phí sản xuất là 2400 USD, làm cho AST lỗ ròng 100 USD/chiếc.

So sánh này cho thấy tỷ lệ lợi nhuận của công ty được xác định bởi giá có thể đòi hỏi cho sản phẩm và cấu trúc chi phí của nó. Compaq đã làm ra nhiều lợi nhuận hơn so với AST trên mỗi computer, bởi vì nó có thể đòi hỏi một mức giá đơn vị sản phẩm cao hơn và bởi vì nó có cấu trúc chi phí thấp hơn. Hoạt động chế tạo của nó hiệu quả hơn giúp Compaq có cấu trúc chi phí thấp hơn AST. Khách hàng luôn sẵn lòng trả giá cao cho các máy tính Compaq, vì họ đặt giá trị máy tính Compaq cao hơn so với AST. Vậy tại sao khách hàng lại đặt giá cao hơn cho mỗi máy tính Compaq. Chủ yếu là do họ nhận thấy những sản phẩm của Compaq có chất lượng, tính năng và thiết kế vượt trội so với sản phẩm của AST. Nói cách khác, Compaq đã thành công trong việc tạo ra trong mắt của khách hàng sự khác biệt so với AST (và nhiều nhà cạnh tranh khác). Lợi thế cạnh tranh của Compaq vào giữa những năm 1990 là do chi phí thấp và sự khác biệt. Kết quả của vị thế vượt trội về chi phí và sự khác biệt giúp Compaq tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng so với AST (V-C của Compaq lớn hơn của AST). Điều này có thể nói lên rằng lợi thế cạnh tranh của Compaq so với AST được đặt cơ sở trên việc tạo giá trị vượt trội. *Như vậy, bằng việc khai thác các năng lực cốt lõi hay lợi thế cạnh tranh để đáp ứng và đáp ứng trên cả các chuẩn mực yêu cầu của cạnh tranh, các doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng*.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> P.Ghemawat (1991), *Commitment the Dynamic Strategy*, Free Press, New York

<sup>2</sup> R. R.Wiggins & T.W. Ruefli, 2002, "Sustained competitive advantage:Temporal dynamics and the incidence of persistence of superior economic performance", *Organization Science*, 13: 82–105.

Về bản chất, việc tạo ra giá trị vượt trội không nhất thiết yêu cầu một công ty phải có cấu trúc chi phí thấp nhất trong ngành hay tạo ra sản phẩm có giá trị nhất trong mắt của khách hàng, mà điều quan trọng là độ lệch giữa giá trị nhận thức được ( $V$ ) và chi phí sản xuất ( $C$ ) lớn hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Michael Porter đã chỉ ra rằng chi phí thấp và sự khác biệt là hai chiến lược căn bản để tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành.<sup>3</sup> Theo Porter, lợi thế cạnh tranh (theo đó là lợi nhuận cao hơn) đến với các công ty nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh và/hoặc tạo khác biệt sản phẩm vì thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm.

### **3.2.1. Các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh**

Như chúng ta đã thấy, bốn nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là: hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Chúng là những khối chung của lợi thế cạnh tranh mà một công ty có thể làm theo, bất kể công ty đó ở trong ngành nào, cung cấp sản phẩm/dịch vụ gì (Hình 3-2). Mặc dù chúng ta có thể nghiên cứu từng khối tách biệt nhau ở những phần dưới đây, song cần lưu ý rằng, giữa chúng có sự tương tác lẫn nhau rất mạnh.

#### ***a. Hiệu quả***

Nếu coi một doanh nghiệp như là một hệ thống chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra. Các đầu vào là các yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, đất đai, vốn, quản trị, và bí quyết công nghệ. Đầu ra là các hàng hoá và dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất. Cách đo lường đơn giản nhất của hiệu quả là đem chia số lượng các đầu ra cho các đầu vào. Một công ty càng hiệu quả khi nó cần càng ít đầu vào để sản xuất một đầu ra nhất định. Ví dụ, nếu General Motor cần 30 giờ lao động để lắp ráp một xe ô tô và Ford cần 25 giờ, chúng ta nói rằng Ford hiệu quả hơn GM. Hơn nữa, với điều kiện các yếu tố khác tương đương, ví dụ như tiền lương, chúng ta có thể đánh giá từ những dữ liệu này, và cho rằng Ford sẽ có cấu trúc chi phí thấp hơn GM. Như vậy, hiệu quả giúp cho công ty đạt được lợi thế chi phí thấp.

Bộ phận cấu thành quan trọng nhất của hiệu quả đối với nhiều công ty, đó là, năng suất lao động. Chỉ tiêu này thường được đo lường bằng kết quả đầu ra tính trên một công nhân. Nếu tất cả các yếu tố khác không đổi, nói chung công ty có mức năng suất cao nhất trong ngành, sẽ có chi phí sản xuất thấp nhất. Nói cách khác, công ty sẽ có lợi thế cạnh tranh chi phí thấp.

Tất nhiên, điều đáng quan tâm là cách thức để đạt được năng suất vượt trội. Ở đây, chúng ta chỉ lưu ý rằng để đạt được năng suất cao các công ty phải có một chiến lược, một cấu trúc và hệ thống kiểm soát thích hợp.

#### ***b. Chất lượng***

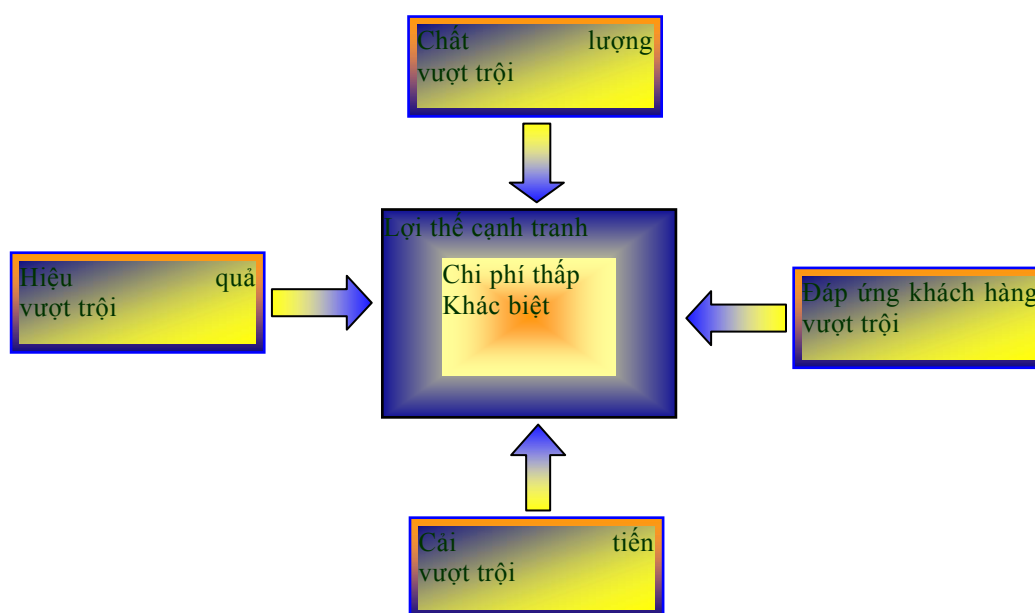
Các sản phẩm có chất lượng phải đáng tin cậy theo nghĩa mà nó được thực hiện đúng với thiết kế và làm tốt điều đó. Quan niệm này thể hiện khi xem xét Toyota sản xuất ô tô, Gap thiết kế và bán quần áo, Citybank trong dịch vụ khách hàng. Tác động của chất lượng sản phẩm cao đến lợi thế cạnh tranh gồm hai phần. Thứ nhất, việc cung cấp các sản phẩm chất lượng cao sẽ làm tăng giá trị của sản phẩm trong mắt của khách hàng. Từ sự nâng cao nhận thức về giá trị này cho phép công ty

---

<sup>3</sup> M.E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Free Press New York

đòi hỏi mức giá cao hơn. Ví dụ Trong ngành sản xuất ô tô, các công ty như Toyota không chỉ có lợi thế cạnh tranh chi phí dựa trên năng suất, mà họ còn có thể đòi hỏi mức giá cao hơn vì chất lượng của nó cao hơn. Như vậy, trong so sánh với General Motor, Toyota có cả chi phí thấp hơn và khả năng yêu cầu giá cao hơn. Kết quả là, có vẻ như Toyota đã vận hành với biên lợi nhuận lớn hơn GM.

Hình **Error! No text of specified style in document.-2**: Các khối cơ bản tạo lợi thế cạnh tranh



Thứ hai, chất lượng cao dẫn đến hiệu quả cao hơn và đem lại chi phí thấp hơn. Chất lượng cao sẽ làm giảm thời gian lao động bị lãng phí để làm ra các chi tiết sản phẩm khuyết tật hay cung cấp dịch vụ không đáp ứng tiêu chuẩn và giảm thời gian bỏ ra để sửa chữa khuyết tật sẽ làm cho năng suất lao động cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn (Hình 3-3). Như vậy, chất lượng sản phẩm cao không chỉ để cho công ty đòi hỏi giá cao hơn về sản phẩm của mình mà còn hạ thấp chi phí.

Tầm quan trọng của chất lượng trong việc tạo lập lợi thế cạnh tranh đã tăng lên đáng kể trong thập kỷ vừa qua. Thực vậy, nhiều công ty việc nhấn mạnh vào chất lượng là cốt tử đến mức việc đạt được chất lượng sản phẩm cao không còn được coi như một cách thức tạo lợi thế cạnh tranh nữa. Trong nhiều ngành, *chất lượng đã trở thành một điều bắt buộc tuyệt đối để tồn tại.*

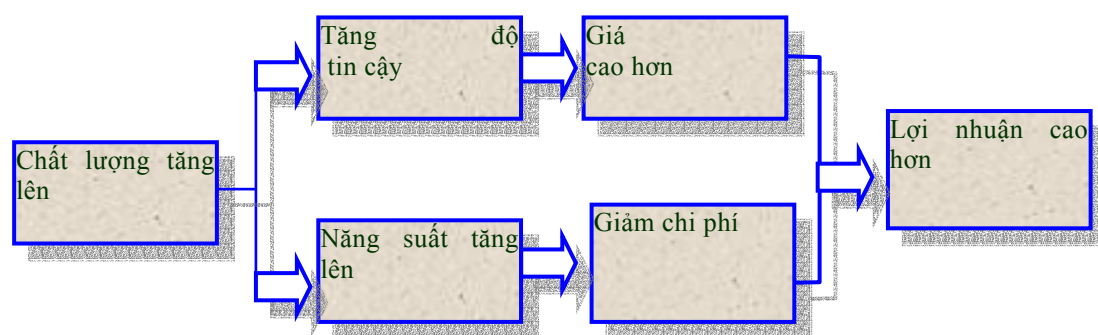
### c. Cải tiến

Cải tiến là bất kỳ những gì được coi là mới hay mới lạ trong cách thức mà một công ty vận hành hay sản xuất sản phẩm của nó. Cải tiến bao gồm những tiến bộ mà công ty phát triển về các loại sản phẩm, quá trình sản xuất, hệ thống quản trị, cấu trúc tổ chức và các chiến lược. Tất cả những điều sau đây được coi là cải tiến: sự phát triển của Intel về bộ vi xử lý; chiến lược chiết khấu của



Toys ‘R’U trong kinh doanh bán lẻ đồ chơi; hệ thống sản xuất mềm dẻo với tồn kho thấp trong việc chế tạo ô tô Toyota; Những cố gắng tiên phong của Wal-mart trong việc sử dụng hệ thống thông tin để quản trị hệ thống hậu cần, tổ hợp sản phẩm và định giá sản phẩm. Cải tiến thành công đó là phát triển sản phẩm mới và/hoặc quản trị doanh nghiệp theo một cách thức mới lạ, tạo ra giá trị cho khách hàng.<sup>4</sup>

Hình **Error! No text of specified style in document.**-3: Chất lượng vượt trội



Cải tiến có lẽ là khối quan trọng nhất của lợi thế cạnh tranh. *Về dài hạn, cạnh tranh có thể coi như một quá trình được dẫn dắt bằng sự cải tiến.* Mặc dù không phải tất cả các cải tiến đều thành công, nhưng cải tiến là nguồn lực chủ yếu của lợi thế cạnh tranh, bởi vì, theo định nghĩa, nó tạo ra cho công ty những thứ độc đáo- những thứ mà đối thủ cạnh tranh của nó không có (ít ra cho đến khi nào họ bắt chước thành công). Tính độc đáo giúp công ty tạo ra khác biệt so với đối thủ và đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của nó, hoặc giảm chi phí đáng kể so với đối thủ.

Có thể nêu ra một vài ví dụ làm nổi bật tầm quan trọng của cải tiến như là nền tảng của lợi thế cạnh tranh: Xerox phát triển máy photo copy, Cisco phát triển router, Intel phát triển các bộ vi xử lý mới, Hewlett-Packard phát triển máy in laser, Nike phát triển giày thể thao kỹ thuật cao, Bausch& Lomb phát triển kính áp tròng, hay Sony phát triển Walkman. Tất cả các cải tiến sản phẩm này đều giúp tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho các công ty đi tiên phong. Trong mỗi trường hợp, công ty có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm bằng tính hấp dẫn của người cung cấp độc đáo. Các bằng chứng còn cho thấy khách hàng ngày càng nhận thức giá trị cao hơn trên phương diện toàn cầu chứ không chỉ từ những nhãn hiệu nội địa.<sup>5</sup> Các doanh nghiệp sáng tạo giá trị cho khách hàng bằng việc sử dụng một cách có tính sáng tạo các nguồn lực và khả năng của mình.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> W.Chankim- R.Mauborgne (1997), "Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth", Harvard Business Review, 1-2 pp 102-115

<sup>5</sup> J. Benedict, E. M. Steenkamp, R. Batra, & D. L. Alden, 2003, "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies*, 34: 53-65.

<sup>6</sup> S. Nambisan, 2002, "Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory", *Academy of Management Review*, 27:392-413

Theo thời gian các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước những thành công của người cải tiến. Vì thế, các công ty cải tiến cần tạo dựng được sự trung thành nhãn hiệu mạnh mẽ và hỗ trợ cho quá trình quản trị, tạo ra những khó khăn ngăn cản sự tấn công của kẻ bắt chước. Bằng cách đó, Sony vẫn được biết tới vì Walkman, Hewlett-Packard vẫn được biết đến bởi máy in laser, Intel như là cha đẻ của bộ vi xử lý...

#### ***d. Đáp ứng khách hàng***

Một công ty *đáp ứng khách hàng tốt phải có khả năng nhận diện và thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh*. Có như vậy khách hàng sẽ cảm nhận giá trị sản phẩm của công ty, và công ty có lợi thế cạnh tranh trên cơ sở khác biệt.

*Sự cải thiện về chất lượng cung cấp sản phẩm* giúp công ty đáp ứng khách hàng bằng cách phát triển sản phẩm mới với những đặc tính mà sản phẩm hiện tại không có. Nói cách khác, việc đạt được chất lượng vượt trội và cải tiến là một bộ phận cần thiết để thực hiện đáp ứng khách hàng một cách vượt trội.

Khía cạnh nổi bật thứ hai trong đáp ứng khách hàng là *cung cấp các hàng hoá và dịch vụ theo nhu cầu độc đáo của các khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt*. Ví dụ, sự gia tăng nhiều loại nước giải khát và bia trong những năm gần đây có thể phần nào coi như một sự đáp ứng khuynh hướng này. Các công ty sản xuất ô tô cũng vậy họ đã trở nên quen thuộc với việc phải tạo ra những chiếc xe theo yêu cầu của khách hàng cá biệt. Ví dụ, làm theo người dẫn đầu Toyota, chi nhánh Saturn của GM ra những chiếc xe theo đơn đặt hàng của các khách hàng cá biệt, để cho khách hàng một phạm vi lựa chọn rất rộng về màu sắc cũng như các chọn lựa khác.

Khía cạnh thứ ba của đáp ứng khách hàng là *quan tâm đến thời gian đáp ứng khách hàng*, đó chính là thời gian để giao hàng, hay để thực hiện một dịch vụ.<sup>7</sup> Với nhà chế tạo máy thời gian đáp ứng là thời gian cần thiết để thực hiện một đơn hàng. Với một ngân hàng, đó là thời gian cần thiết để xử lý một khoản vay, hay thời gian khách hàng phải đứng xếp hàng chờ đến lượt. Với một siêu thị, đó là thời gian khách hàng phải đứng trong hàng chờ thanh toán. Tất cả các cuộc điều tra khách hàng đều cho thấy thời gian đáp ứng chậm là nguyên nhân cơ bản làm khách hàng không thoả mãn.<sup>8</sup>

Bên cạnh đáp ứng chất lượng, đáp ứng theo yêu cầu, và đáp ứng thời gian, *thiết kế vượt trội, dịch vụ vượt trội, dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ vượt trội* là những nguồn khác để tăng cường đáp ứng khách hàng. Tất cả các yếu tố này tăng cường sự đáp ứng khách hàng và cho phép công ty tạo ra khác biệt so với các đối thủ ít đáp ứng hơn. Cuối cùng, sự khác biệt này lại cho phép công ty tạo lập lòng trung thành nhãn hiệu và có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình.

Tóm lại, *hiệu quả, chất lượng, sự đáp ứng khách hàng, và cải tiến* là tất cả các nhân tố quan trọng để có được lợi thế cạnh tranh. Hiệu quả vượt trội cho phép công ty giảm thấp hơn chi phí; chất lượng vượt trội cho phép công ty vừa có thể đòi hỏi mức giá cao hơn, vừa hạ thấp chi phí; đáp ứng khách hàng vượt trội cho phép đòi hỏi mức giá cao hơn; sự cải tiến có thể dẫn tới giá cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn. Hình 4-5. Bốn nhân tố này cùng nhau giúp cho công ty tạo ra giá trị cao

---

<sup>7</sup> G.Stalk, T.M. Hout (1990), *Competing Against Time*, Free Press – New York

<sup>8</sup> G.Stalk, T.M. Hout (1990), *Competing Against Time*, Free Press – New York

hơn bằng việc hạ thấp chi phí hay tạo sự khác biệt về sản phẩm của nó so với các đối thủ, cho phép công ty làm tốt hơn đối thủ của nó.

### ***e. Vai trò của may mắn***

Nhiều người cho rằng may mắn đóng vai trò cơ bản trong việc xác định sự thành công hay thất bại trong cạnh tranh.<sup>9</sup> Trong hầu hết các giải thích như vậy, may mắn làm giảm đi tầm quan trọng của chiến lược đã hoạch định. Người ta cho rằng thay vì phải đối đầu với những rủi ro, một số công ty chỉ tình cờ gặp phải chiến lược đúng đắn, nói cách khác, họ chỉ tình cờ phát triển hay sở hữu các nguồn lực hay năng lực tốt chứ không phải là thiết kế trước.

Mặc dù trong những trường hợp đặc biệt, may mắn có thể là nguyên nhân thành công cho một số công ty. Điều đó cũng không phải là cách giải thích thuyết phục cho những thành công liên tục của một công ty. Chúng ta đã từng nói đến việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh và cũng cần nhớ rằng cạnh tranh là quá trình cố gắng liên tục. Có thể tưởng tượng rằng một công ty bằng may mắn có thể giúp nó sở hữu các nguồn lực và năng lực cho phép đạt kỳ tích trong một hay nhiều lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, rất khó có thể tưởng tượng được bằng cách nào công ty đó lại duy trì được các kỳ tích trên bất kỳ các khối lợi thế mà vốn không thể tạo ra bằng điều gì khác, ngoài những cố gắng có ý thức- đó chính là chiến lược. Quả thực may mắn có thể đóng một vai trò nhất định trong thành công.

## **3.3. NGUỒN GỐC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG**

Một năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt) là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Công ty có năng lực cốt lõi có thể tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của nó hoặc đạt được chi phí thấp hơn so với đối thủ. Với thành tích đó nó đã tạo ra nhiều giá trị hơn đối thủ và sẽ nhận được tỷ lệ lợi nhuận cao hơn trung bình ngành.

Ví dụ, có thể thấy Toyota có những năng lực khác biệt trong sự phát triển và vận hành hệ thống chế tạo. Họ đã khai phá một loạt các kỹ thuật chế tạo như hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT), nhóm tự quản, và giảm thời gian thiết đặt các máy móc phức tạp. Các khả năng này đã giúp cho Toyota đạt được hiệu quả và chất lượng vượt trội là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh của nó trong ngành sản xuất ô tô toàn cầu.<sup>10</sup>

### **3.3.1. Các nguồn lực và khả năng tiềm tàng**

#### ***a. Các nguồn lực***

Các năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó là: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó (Hình 4-7).<sup>11</sup> *Các nguồn lực, theo nghĩa rộng, bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của công ty.* Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: *nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.* Các nguồn lực hữu hình có thể thấy được và

<sup>9</sup> A.A. Alchain (1950), "Uncertain, Evolution, and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, 84 pp 488-500.

<sup>10</sup> M.Cusumano (1989), *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press

<sup>11</sup> B.Wernerfelt (1994), "A Resource Base View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (1994) 171-180

định lượng được, bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, các điều kiện vật chất, và công nghệ. Các nguồn vô hình bao gồm nhân sự, khả năng cải tiến và danh tiếng.

**Bảng Error! No text of specified style in document.-1: Các nguồn lực hữu hình**

<b>Nguồn</b>	<b>Nội dung</b>
<b>Các nguồn tài chính</b>	-Khả năng vay nợ -Khả năng tự tài trợ
<b>Các nguồn tổ chức</b>	-Cấu trúc quan hệ báo cáo chính thức, hệ thống hoạch định, kiểm soát phối hợp chính thức
<b>Các nguồn vật chất</b>	- Tính phức tạp và phân bố các nhà xưởng máy móc thiết bị -Tiếp cận các nguồn nguyên liệu
<b>Các nguồn kỹ thuật</b>	- Dự trữ về kỹ thuật như bản quyền, nhãn hiệu thương mại, bằng sáng chế, bí mật kinh doanh

Các nguồn lực hữu hình có thể tìm thấy trong các báo cáo tài chính, nhưng thực tế, các báo cáo cũng không tính đến tất cả giá trị các tài sản của công ty, bởi vì các báo cáo này không quan tâm đến các nguồn vô hình<sup>12</sup>. Do đó, nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty nói chung không được phản ánh đầy đủ trong các báo cáo tài chính. Giá trị của các nguồn hữu hình cũng bị hạn chế bởi chúng rất khó để vận dụng- thông thường một doanh nghiệp không thể tạo thêm các hoạt động kinh doanh và giá trị tăng thêm từ nguồn hữu hình. Mặc dù các tài sản trong chế tạo là hữu hình, nhưng nhiều quá trình công nghệ sử dụng lại là vô hình.

**Bảng Error! No text of specified style in document.-2: CÁC NGUỒN VÔ HÌNH**

<b>Nguồn</b>	<b>Nội dung</b>
<b>Nhân sự</b>	-Kiến thức -Tin cậy -Các khả năng quản trị -Thói quen tổ chức
<b>Các nguồn sáng kiến</b>	-Các ý tưởng -Khả năng khoa học -Khả năng cải tiến

<sup>12</sup> R. Lubit, 2001, "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive Advantage," *Organizational Dynamics*, 29(3): 164–178;

### Các nguồn danh tiếng

- Danh tiếng với khách hàng
- Nhãn hiệu
- Các nhận thức về độ bền, chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm
- Danh tiếng với nhà cung cấp: về tính hữu hiệu, hiệu quả, hỗ trợ, các tương tác và mối liên hệ cùng có lợi

Trong việc tạo ra các năng lực cốt lõi, so với các nguồn hữu hình, các nguồn vô hình là nguồn có tác dụng hữu hiệu hơn và nổi trội hơn.<sup>13</sup> Với nền kinh tế toàn cầu “thành công của một công ty phụ thuộc vào trí tuệ và nguồn lực có tính hệ thống nhiều hơn các tài sản vật chất của nó. Hơn nữa, khả năng để quản trị trí tuệ con người và chuyển nó thành những sản phẩm/dịch vụ một cách thành công, đang nhanh chóng trở thành các kỹ năng điều hành cơ bản của thời đại”.<sup>14</sup> Có nhiều bằng chứng cho thấy tỷ trọng các nguồn vô hình đang có khuynh hướng tăng lên rất nhanh và chiếm ưu thế so với các nguồn hữu hình.

Bởi vì các nguồn vô hình là các nguồn khó nhận thấy, và rất khó để cho các đối thủ cạnh tranh tìm hiểu, mua lại, bắt chước hay thay thế, nên các doanh nghiệp thích dựa trên các nguồn lực vô hình như là nền tảng của các khả năng và năng lực cốt lõi hơn các nguồn hữu hình. Thực tế, nguồn lực càng khó quan sát và nhận ra, càng có khả năng trở thành một nền tảng cho các lợi thế cạnh tranh bền vững. Hơn nữa, so với nguồn hữu hình, các nguồn vô hình dễ vận dụng hơn. Với nguồn vô hình, mạng lưới người sử dụng càng lớn, lợi ích của mỗi bộ phận càng tăng lên. Hai người cùng chia sẻ nhau các kiến thức riêng thường tác động làm nảy sinh các kiến thức tăng thêm mới đối với mỗi người và gây tác động làm cải thiện hiệu suất của công ty.

Danh tiếng là một nguồn lực vô hình quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Hình thành chủ yếu từ các hoạt động, sản phẩm, dịch vụ và truyền thông với các bên hữu quan, danh tiếng là kết quả của năng lực thị trường được các bên hữu quan đánh giá vượt trội trong nhiều năm. Một nhãn hiệu nổi tiếng và có giá trị chính là một ứng dụng của danh tiếng vào hình thành lợi thế cạnh tranh. Danh tiếng của một công ty có mối liên hệ qua lại chặt chẽ với nguồn vốn xã hội của nó. Nguồn vốn xã hội của một công ty là các mối liên hệ giữa nó với các tổ chức khác (như các nhà cung cấp, các đơn vị chính phủ...) mà tác động đến việc tạo ra giá trị.<sup>15</sup> Các quan hệ hữu hiệu cho phép công ty tiếp cận nguồn lực của các bên tham gia bổ sung vào các nguồn lực cơ bản của mình. Tiếp cận các nguồn lực như vậy sẽ giúp công ty tạo ra giá trị cao hơn. Một mối liên hệ tích cực giúp các công ty thiết lập được các liên minh với các đối tác tốt. Và các mối liên hệ tốt với các tổ chức ảnh hưởng tích cực đến danh tiếng.

Nguồn lực tự nó không tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty. Để sinh ra khả năng khác biệt, *các nguồn lực phải độc đáo và đáng giá*. Một *nguồn lực độc đáo* đó là nguồn lực mà *không có công ty nào khác có được*. Ví dụ, năng lực khác biệt của Polaroid trong chụp ảnh lấy liền được đặt nền tảng trên một nguồn lực vô hình độc đáo: đó là bí quyết xử lý phim lấy liền chống bắt chước bằng một bản quyền. Một *nguồn lực đáng giá* nếu bằng cách nào đó nó *giúp tạo ra nhu cầu mạnh mẽ về sản phẩm của công ty*. Bí quyết công nghệ của Polaroid là đáng giá, bởi vì nó tạo ra nhu cầu mạnh

<sup>13</sup> Brush & Artz, "Toward a contingent resource-based theory".

<sup>14</sup> J. B. Quinn, P. Anderson, & S. Finkelstein, 1996, "Making the most of the best", *Harvard Business Review*, 74(2):71-80.

<sup>15</sup> M.A. Hitt, H. Lee, & E. Yucel, 2002. "The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and western firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 19:353-372.

mẽ về sản phẩm ảnh. Thách thức đối với những người làm quyết định là làm sao hiểu được giá trị chiến lược của các nguồn lực vô hình và hữu hình. Giá trị chiến lược của các nguồn lực được xác định bởi mức độ ảnh hưởng của chúng đến việc phát triển các khả năng, và các năng lực cốt lõi và cuối cùng đến lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, các điều kiện trong hệ thống phân phối là một nguồn lực hữu hình gắn với một giá trị trong bảng cân đối kế toán của công ty. Tuy nhiên, giá trị thực của những điều kiện phân phối lại được đặt nền tảng trên hàng loạt các nhân tố như sự gắn gũi nguồn nguyên vật liệu và khách hàng, ngoài ra còn các nhân tố vô hình trên góc độ sự tích hợp trong các điều kiện phân phối, hành động của các công nhân với nhau và với các bên hữu quan (nhà cung cấp, khách hàng)<sup>16</sup>

### ***Các khả năng tiềm tàng***

Được xem như nguồn tạo ra khả năng, các nguồn lực vô hình và hữu hình là bộ phận cơ bản dẫn đến sự phát triển lợi thế cạnh tranh. Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn.<sup>17</sup> Như là sự liên kết chặt chẽ tổ chức lại với nhau, các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình. Các kỹ năng này tập trung vào các công việc hàng ngày của tổ chức; đó là, cách thức ra các quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Khái quát hơn, các khả năng tiềm tàng của một công ty là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát. Chúng xác định các quyết định được làm bằng cách nào và ở đâu trong tổ chức, các hành vi tưởng thưởng, các giá trị và chuẩn mực văn hoá của công ty.

Như là điều cốt yếu để tạo lợi thế cạnh tranh, các khả năng thường dựa trên sự phát triển, truyền dẫn, và trao đổi thông tin và kiến thức thông qua nguồn vốn nhân sự.<sup>18</sup> Bởi vì, một nền tảng kiến thức gây dựng trên các hành động của công ty có thể không được tất cả các nhân viên hiểu một cách rõ ràng, mà chính sự lặp lại và thực hành sẽ làm tăng dần giá trị của các khả năng trong công ty. Nền tảng của rất nhiều khả năng của công ty nằm trong các kỹ năng và kiến thức của các nhân viên, thường là các chuyên gia trong các hoạt động chức năng. Vì thế, không nên đánh giá quá cường điệu giá trị của nguồn vốn con người trong việc phát triển và sử dụng các khả năng tiềm tàng và rốt cục là các năng lực cốt lõi. Các công ty cam kết phát triển các khả năng tiềm tàng của con người bên trong công ty nhằm duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài so với các công ty không làm được điều này.

Các nhà lãnh đạo kinh doanh trong môi trường toàn cầu ngày càng ủng hộ quan điểm cho rằng kiến thức nằm trong nguồn nhân sự là nhân tố quan trọng nhất trong các khả năng của công ty và có thể là gốc rễ của tất cả các lợi thế cạnh tranh. Nhưng các công ty cũng phải có khả năng sử dụng các kiến thức mà họ có được, làm cho nó lan truyền đến mọi hoạt động của tổ chức. Có gợi ý cho rằng “trong kỷ nguyên thông tin mọi thứ đều phụ thuộc, còn kiến thức là trung tâm. Giá trị của một công ty không phải sinh ra từ các sự vật mà chính từ kiến thức, bí quyết, tài sản trí tuệ, năng lực – tất cả

---

<sup>16</sup> R.W. Coff, 1999, "How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries: Caveat emptor", *Organization Science*, 10:144-161;

<sup>17</sup> C. E. Helfat & R. S. Raubitschek, 2000, "Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products," *Strategic Management Journal*, 21: 961-979.

<sup>18</sup> M. A. Hitt, R. D. Ireland, & H. Lee, 2000, "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay," *Journal of Engineering and Technology Management*, 17:231-246

những thứ đó đều ở trong con người”<sup>19</sup> Từ thực tế đó, thách thức đối với công ty là phải tạo ra một môi trường cho phép con người gắn kết các mảnh kiến thức cá nhân của họ sao cho trên phương diện tập thể các nhân viên có được kiến thức có tính tổ chức nhiều nhất có thể được.<sup>20</sup>

Sự phân biệt giữa nguồn lực và khả năng tiềm tàng chủ yếu để hiểu điều gì đã sản sinh ra năng lực tạo sự khác biệt. Một công ty có thể có các nguồn lực độc đáo và đáng giá nhưng nếu nó không có khả năng tiềm tàng để sử dụng các nguồn lực đó một cách hiệu quả vẫn không thể tạo ra và duy trì khả năng tạo sự khác biệt. Điều đó cũng rất quan trọng để nhận thức rằng một công ty không nhất thiết phải có các nguồn lực độc đáo và đáng giá để thiết lập các khả năng khác biệt miễn là nó có những khả năng tiềm tàng mà đối thủ cạnh tranh không có. Ví dụ, Nhà điều hành cán thép mini Nucor được xem như một nhà cán thép hiệu quả nhất ở Mỹ. Nhưng năng lực khác biệt của Nucor về sản xuất thép chi phí thấp không phải do các nguồn lực độc đáo và đáng giá. Nucor có cùng các nguồn lực (máy móc, nhà xưởng, kỹ năng công nhân và bí quyết) như những nhà cán thép khác. Điều làm cho Nucor khác biệt chính là khả năng tiềm tàng độc đáo về quản trị các nguồn lực theo phương thức sinh lợi cao. Cụ thể là cấu trúc, hệ thống kiểm soát và văn hoá của Nucor khuyến khích hiệu quả ở tất cả các cấp của công ty.

Tóm lại, với một công ty để có năng lực khác biệt, nó phải có tối thiểu một nguồn lực độc đáo và đáng giá và các khả năng tiềm tàng (các kỹ năng) cần thiết để khai thác nguồn lực đó, hoặc một năng lực độc đáo để quản trị các nguồn lực chung. Năng lực tạo sự khác biệt của công ty là mạnh nhất khi nó sở hữu cả các nguồn lực độc đáo và đáng giá cùng với năng lực quản trị các nguồn lực đó.

### **Năng lực cốt lõi**

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi làm cho một công ty có tính cạnh tranh và phẩm chất riêng có của nó. Năng lực cốt lõi phát sinh theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách có tổ chức về cách thức khai thác các nguồn lực và khả năng khác nhau. Như một khả năng hành động, các năng lực cốt lõi là "đồ phục sức sang trọng của một công ty", các hoạt động mà công ty thực hiện tốt so với đối thủ cạnh tranh và thông qua đó nó làm tăng giá trị cho các hàng hóa và dịch vụ trong suốt thời gian dài.<sup>21</sup>

Không phải tất cả các nguồn lực và khả năng của công ty đều là các tài sản có tính chiến lược. Các tài sản có tính chiến lược phải có giá trị cạnh tranh và có tiềm năng sử dụng như một nguồn lợi thế cạnh tranh, thậm chí có thể có cả các nguồn lực và khả năng còn gây ra các bất lợi về mặt chiến lược bởi chúng nằm trong vùng mà công ty yếu trong so sánh với đối thủ. Do đó, có thể có một số nguồn lực và khả năng không được phát triển thành một năng lực cốt lõi. Các doanh nghiệp có sức mạnh tài chính có thể sử dụng nguồn lực này để mua các nhà xưởng thuê thêm nhân viên cần thiết tạo ra các sản phẩm cung cấp giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp không có nguồn lực tài chính đủ mạnh, có thể bộc lộ điểm yếu của họ trong việc mua hay tạo dựng các khả năng

---

<sup>19</sup> G. G. Dess & J. C. Picken, 1999, *Beyond Productivity*, New York: AMACOM.

<sup>20</sup> P. Coy, 2002, "High turnover, high risk", *Business Week(Special Issue)*, Spring, 24.

<sup>21</sup> K. Hafeez, Y. B. Zhang, & N. Malak, 2002, "Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1):28–35; C. K. Prahalad & G. Hamel, 1990, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(3): 79–93.

mới. Để thành công, các doanh nghiệp phải hướng tới các cơ hội của môi trường sao cho khả năng của nó có thể khai thác được, tránh phải đương đầu với những lĩnh vực mà nó có điểm yếu.<sup>22</sup>

Vấn đề là để có lợi thế cạnh tranh bền vững công ty nên có bao nhiêu năng lực cốt lõi? Cách lời câu hỏi rất khác nhau. Công ty tư vấn McKinsey gợi ý cho các khách hàng của công ty là nên tìm ra ba đến bốn năng lực phục vụ trong khuôn khổ chiến lược của họ.<sup>23</sup> Việc hỗ trợ và nuôi dưỡng nhiều hơn bốn năng lực cốt lõi có thể gây cản trở cho công ty trong việc tập trung khai thác đầy đủ các năng lực của nó trên thị trường.

Các doanh nghiệp nên hành động dựa trên các năng lực cốt lõi của nó. Các hành động của Starbucks đã chứng tỏ luận điểm này. Đang tăng trưởng nhanh chóng, Starbucks quyết định có thể sử dụng Internet như một kênh phân phối nhằm đạt được sự tăng trưởng hơn nữa. Tuy nhiên, nó cũng nhanh chóng nhận ra rằng nó đang thiếu các khả năng cần thiết để phân phối sản phẩm của nó qua mạng một cách thành công, và rằng cà phê độc đáo của nó mới chính là lợi thế cạnh tranh chứ không phải là giao hàng. Với nhận thức như vậy, Starbucks đã đổi mới sự nhấn mạnh của nó vào các khả năng hiện tại để tạo giá trị thông qua chuỗi cung cấp của nó. Để làm điều đó, nó giảm bớt số nhà cung cấp từ 65 xuống còn 25 và thực hiện các hợp đồng dài hạn với những người trồng cà phê nhân. Công ty này cũng quyết định đặt các máy bán cà phê espresso ở các đơn vị đang căng thẳng. Các máy này giúp giảm chi phí cho Starbucks trong khi cung cấp các dịch vụ đã hoàn thiện cho khách hàng để họ có thể nhanh chóng rời khỏi hàng chờ. Sử dụng chuỗi cung cấp và khả năng phục vụ theo các cách thức đó cho phép Starbucks tăng cường lợi thế cạnh tranh về cà phê và độc đáo với các khách hàng đã tín nhiệm nó. Ngoài Starbucks, chúng ta còn có thể tìm thấy nhiều ví dụ về khai thác các năng lực cốt lõi. Đó là trường hợp của Exxon với năng lực tạo sự khác biệt trong ngành khai thác dầu mỏ, lọc dầu và tinh chế, trong năm 1974 đã chi đầu tư quá nhiều và ngành thiết bị văn phòng tự động hoá, là lĩnh vực mà nó không có khả năng. Nỗ lực này đã thất bại và Exxon phải bán đi hoạt động kinh doanh này vào những năm 1980. Trường hợp của Xerox còn cho thấy tầm quan trọng của quá trình tạo dựng các nguồn lực và năng lực thông qua chiến lược. Cuối những năm 1970, thị phần của công ty này về máy photo copy giảm xuống 50% vì các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, Canon và Ricoh đã quan chú ý đến các khả năng tạo sự khác biệt của họ, trong khi đó Xerox thì không. Kết quả là đầu những năm 1980, Canon và Ricoh đã bán các máy photo copy chất lượng cao, kỹ thuật vượt trội với mức giá chỉ xấp xỉ với Xerox. Để lấy lại thị phần đã mất, Xerox phải tư duy lại một cách cơ bản về cách thức mà họ tiến hành kinh doanh. Nó thực hiện một loạt các chiến lược chức năng để cải thiện về chất lượng và thiết kế sản phẩm, tránh lãng phí không cần thiết, giảm thời gian thiết kế sản phẩm mới. Mục đích của các chiến lược này là phát triển các nguồn lực và năng lực tránh để cho Canon và Ricoh giành thị phần khỏi tay Xerox.

### ***Tạo dựng các năng lực cốt lõi***

Có hai công cụ giúp các công ty nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi. Công cụ thứ nhất bao gồm bốn tiêu chuẩn cụ thể của lợi thế cạnh tranh bền vững mà công ty có thể sử dụng để xác định các nguồn lực và khả năng có tiềm năng trở thành các năng lực cốt lõi hay không. Công cụ thứ hai

---

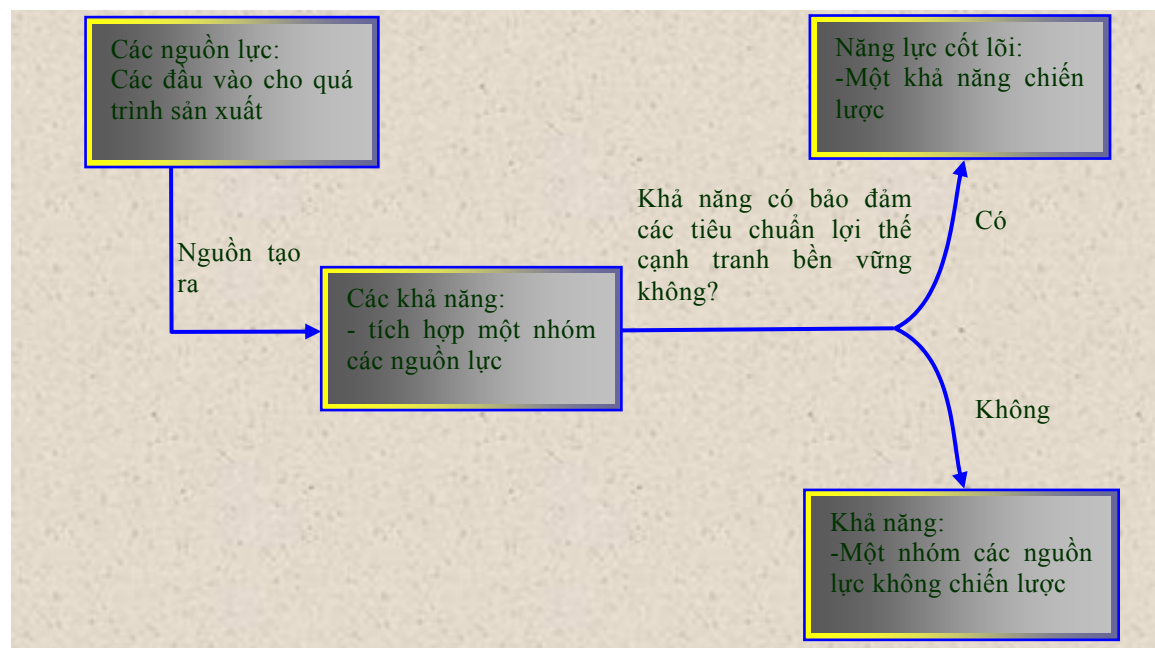
<sup>22</sup> C. Bowman, 2001, "Value" in the resource-based view of the firm: A contribution to the debate", *Academy of Management Review*, 26: 501-502.

<sup>23</sup> C. Ames, 1995, "Sales soft? Profits flat? It's time to rethink your business", *Fortune*, June 25, 142-146.



là phân tích chuỗi giá trị. Công ty có thể sử dụng công cụ này để chọn ra các năng lực tạo giá trị cần được duy trì, nâng cấp, hay phát triển và các năng lực cần mua từ bên ngoài

Hình 3-4: Năng lực cốt lõi như một khả năng chiến lược



### ***Bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững***

Các năng lực cốt lõi phải bảo đảm bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: *đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế*. Các khả năng tiềm tàng không thỏa mãn bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững không phải là năng lực cốt lõi. Như vậy, mỗi năng lực cốt lõi là một khả năng, nhưng không phải khả năng nào cũng trở thành năng lực cốt lõi. Trên phương diện điều hành, một khả năng là một năng lực cốt lõi, nó phải bảo đảm "*đáng giá và không thể thay thế nếu đứng trên quan điểm khách hàng, và độc đáo, không thể bắt trước nếu đứng trên quan điểm của các đối thủ*"<sup>24</sup>

Chỉ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững khi các đối thủ cạnh tranh thất bại trong các nỗ lực nhân bản các lợi ích chiến lược của công ty. Như vậy trong một khoảng thời gian nhất định công ty có thể thu được một lợi thế cạnh tranh bởi việc sử dụng các khả năng đáng giá, hiếm và khó bắt chước. Khoảng thời gian đó dài hay ngắn tùy thuộc vào khả năng bắt chước thành công của đối thủ. Lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ khi nó thỏa mãn cả bốn tiêu chuẩn

### **Bảng Error! No text of specified style in document.-3: CÁC TIÊU CHUẨN XÁC ĐỊNH NĂNG LỰC CỐT LỐI**

Tiêu chuẩn	Nội dung
Các khả năng đáng giá	- Giúp công ty hóa giải các đe dọa và khai thác các cơ hội
Các khả năng hiếm	- Không có trong nhiều đối thủ

<sup>24</sup> C. H. St. John & J. S. Harrison, 1999, "Manufacturingbased relatedness, synergy, and coordination", *StrategicManagement Journal*, 20: 129-145.

Khả năng khó bắt chước

- Về lịch sử: văn hóa và nhãn hiệu đáng giá, độc đáo
- Nhân quả không rõ ràng: các nguyên nhân và công dụng của một năng lực không rõ ràng
- Tính phức tạp xã hội: các quan hệ quốc tế, tin cậy, và bạn bè giữa các nhà quản trị, nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng
- Không có chiến lược tương đương

Khả năng không thay thế

### **Đáng giá**

Các khả năng đáng giá cho phép công ty khai thác các cơ hội và hóa giải các đe dọa từ môi trường bên ngoài. Bằng việc khai thác một cách hữu hiệu các cơ hội công ty có thể tạo giá trị cho khách hàng. Đôi khi các khả năng của công ty có thể trở thành đáng giá thông qua các sửa đổi để hoàn thiện khả năng của họ. Ví dụ, những người duyệt web với mục đích mua sắm cảm thấy các trang web cung cấp thông tin chưa đủ để ra quyết định mua trực tuyến. Hiện nay mới chỉ có xấp xỉ 3% người duyệt web quyết định mua, và 97% còn lại không thể chuyển cuộc viếng thăm trang web thành việc mua sắm. Tuy nhiên, nếu công ty biết cách sửa đổi website của họ để tạo giá trị cho người đến thăm trang web, giúp họ có đầy đủ các thông tin cho quyết định mua, tỷ lệ chuyển đổi người đến thăm trang web thành người mua sẽ cao hơn. Trong trường hợp này, khả năng đáng giá chuyển người đến thăm thành người mua.

### **Hiếm**

Các khả năng hiếm nghĩa là khả năng này không có hoặc rất ít đối thủ cạnh tranh có được khả năng đó. Câu hỏi cơ bản để các nhà quản trị nhận ra tính hiếm của một khả năng là "các đối thủ của công ty có khả năng này không? Và bao nhiêu đối thủ có khả năng như vậy?". Các khả năng có ở nhiều đối thủ cạnh tranh sẽ không phải là lợi thế cạnh tranh cho tất cả các đối thủ có được nó. Các nguồn lực và khả năng đáng giá nhưng phổ biến là các nguồn làm cân bằng cạnh tranh.<sup>25</sup>

### **Khó bắt chước**

Các khả năng khó bắt chước là những khả năng mà các đối thủ không dễ dàng phát triển được nó. Có ba nguyên nhân tạo ra khả năng khó bắt chước.

*Thứ nhất*, khả năng đó được tạo ra từ một điều kiện lịch sử độc đáo. "Như một quá trình tiến hóa, công ty có được các kỹ năng, các khả năng và các nguồn lực duy nhất đối với nó, phản ánh con đường phát triển đặc thù của họ về mặt lịch sử"<sup>26</sup> Các doanh nghiệp đôi khi có được các khả năng độc đáo bởi nó ở đúng thời điểm, đúng vị trí. Một doanh nghiệp có một văn hóa tổ chức độc đáo và đáng giá trong giai đoạn lịch sử ban đầu của nó "có thể có một lợi thế mà đối thủ không thể bắt chước một cách hoàn hảo nếu chúng không thành lập trong giai đoạn lịch sử đó"<sup>27</sup>. Bởi trong giai đoạn đó các giá trị hữu ích về cạnh tranh thì ít và các niềm tin ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự phát triển văn hóa của công ty.

*Lý do thứ hai* là sự mơ hồ về quan hệ nhân quả giữa các khả năng của công ty và lợi thế cạnh tranh của nó làm cho đối thủ khó bắt chước.<sup>28</sup> Trong trường hợp này đối thủ khó có thể hiểu cách

<sup>25</sup> J. B. Barney, 1995, "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 9(4):, 52.

<sup>26</sup> J.B.Barney (1999)," How a firm's capabilities affect boundary decisions",*Sloan management Review* (40)3, 141.

<sup>27</sup> J. B. Barney, 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 108

<sup>28</sup> A.W. King & C. P. Zeithaml, 2001, Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, 22: 75–99

thức công ty chuyển hóa khả năng thành lợi thế cạnh tranh như thế nào. Do đó, các đối thủ không biết chắc phải phát triển khả năng gì và nhận diện các khả năng ra sao để có thể có được lợi thế cạnh tranh.

*Lý do thứ ba là sự phức tạp xã hội.* Có thể có một vài, mà thường là rất nhiều các khả năng của công ty là sản phẩm của các hiện tượng xã hội phức tạp. Các quan hệ quốc tế, lòng tin, các quan hệ bạn bè giữa những nhà quản trị với nhau và giữa những nhà quản trị với nhân viên, danh tiếng của công ty với các nhà cung cấp và khách hàng là ví dụ của các khả năng mang tính phức tạp xã hội.

### **Không thể thay thế**

*Các khả năng không thể thay thế nghĩa là không có sự tương đương chiến lược.* Hai nguồn lực (hay nhóm nguồn lực) của công ty đáng giá được gọi là tương đương chiến lược nếu mỗi nguồn lực có thể khai thác một cách riêng rẽ vẫn tạo ra cùng một chiến lược"<sup>29</sup>. Nói chung các khả năng càng khó nhận thấy càng khó có thể tìm ra cái thay thế và càng thách thức với các đối thủ nếu nó muốn bắt chước chiến lược tạo giá trị. Các kiến thức cụ thể của công ty, các mối quan hệ dựa trên sự tin cậy giữa các nhà quản trị và nhân viên, các quan hệ con người là những ví dụ về các khả năng khó nhận diện và khó thay thế.

Tóm lại, lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể tạo ra bằng các khả năng đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế. Bảng ... nêu ra các kết cục và hàm ý kết hợp bốn tiêu chuẩn bền vững. Các phân tích mà bảng chỉ ra giúp các nhà quản trị xác định giá trị chiến lược của các khả năng trong công ty.

**Bảng Error! No text of specified style in document.-4: CÁC KẾT CỤC CỦA VIỆC KẾT HỢP CÁC TIÊU CHUẨN BỀN VỮNG**

Đáng giá	Hiếm	Dễ bắt chước	Không thay thế	Kết cục	Hàm ý thực hiện
Không	Không	Không	Không	Bất lợi cạnh tranh	Thu nhập dưới trung bình
Có	Không	Không	Không/có	Bình đẳng	Thu nhập trung bình
Có	Có	Không	Không/Có	Lợi thế cạnh tranh tạm thời	Thu nhập từ trung bình đến trên trung bình
Có	Có	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh bền vững	Thu nhập trên trung bình

### **3.3.2. Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh**

Vấn đề mà chúng ta cần giải quyết ở đây là lợi thế cạnh tranh tồn tại bao lâu một khi nó đã được tạo lập? Tính lâu bền của một lợi thế cạnh tranh nào đó là gì khi mà các công ty khác cũng tìm cách phát triển các năng lực khác biệt để giành lợi thế cạnh tranh? Câu trả lời tùy thuộc vào ba nhân tố:

<sup>29</sup> Barney (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, 111.

*rào cản của sự bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh, và tính năng động chung của môi trường ngành.*

### ***Rào cản bắt chước***

Một công ty có lợi thế cạnh tranh sẽ nhận được lợi nhuận cao hơn trung bình ngành. Lợi nhuận này như một tín hiệu tới các đối thủ cạnh tranh rằng công ty đang sở hữu một số năng lực tạo sự khác biệt có giá trị cho phép nó tạo ra năng lực vượt trội. Một lẽ tự nhiên, các đối thủ của nó sẽ cố gắng nhận diện và bắt chước các năng lực của công ty. Khi các đối thủ bắt chước thành công, họ có thể san bằng những lợi nhuận vượt trội của công ty. Các đối thủ sẽ bắt chước những năng lực khác biệt của công ty nhanh đến mức nào? Đó là câu hỏi quan trọng, bởi vì tốc độ bắt chước có liên quan tới tính lâu bền với lợi thế cạnh tranh của công ty. Nếu những thứ khác giữ không đổi, đối thủ cạnh tranh bắt chước các năng lực khác biệt của công ty càng nhanh, tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh càng giảm và yêu cầu cải thiện liên tục các năng lực để ngăn cản bước tiến của những người bắt chước là hết sức cấp thiết.

Điều quan trọng cần nhận thức, đó là, hầu như mọi năng lực cốt lõi cuối cùng đều bị đối thủ bắt chước. Vấn đề chỉ là thời gian mà thôi. Thời gian để đối thủ cạnh tranh bắt chước một năng lực khác biệt càng lâu thì càng có cơ hội để công ty tạo dựng vị thế thị trường mạnh và danh tiếng với khách hàng, vì thế, sau đó càng gây khó khăn cho các đối thủ muốn tấn công. Hơn nữa thời gian bắt chước càng lâu càng có cơ hội cho công ty bị bắt chước có thời gian để tăng cường năng lực của họ, hoặc tạo dựng các năng lực khác mà có thể giữ cho nó giữ vị thế đứng đầu so với các đối thủ.

Các rào cản đối với sự bắt chước là yếu tố chính quyết định của tốc độ bắt chước. Các rào cản đối với sự bắt chước là những nhân tố có thể gây khó khăn cho một đối thủ sao chép một hay nhiều năng lực tạo sự khác biệt của công ty. Rào cản bắt chước càng lớn thế cạnh tranh của công càng bền vững cho lợi ty

Sự bắt chước các nguồn lực. Nói chung các năng lực tạo sự khác biệt dựa trên các nguồn lực hữu hình đáng giá và độc đáo như nhà xưởng và thiết bị mà công ty đang sở hữu là các năng lực dễ bắt chước nhất. Với các nguồn lực như vậy, đối thủ có thể dễ dàng nhận ra và có thể mua sắm trên thị trường tự do. Ví dụ, nếu lợi thế cạnh tranh của một công ty là do nó sở hữu duy nhất các nhà xưởng chế tạo có qui mô hiệu quả, các đối thủ cạnh tranh có thể dịch chuyển khá nhanh để thiết lập các nhà xưởng tương tự. Mặc dù Ford giành được lợi thế cạnh tranh so với General Motor vào những năm 1920 bằng việc áp dụng công nghệ lắp ráp theo dây chuyền để sản xuất ô tô, GM đã nhanh chóng bắt chước sự cải tiến đó. Hiện tại, một quá trình tương tự cũng xuất hiện trong ngành chế tạo ô tô khi các công ty cố gắng bắt chước hệ thống sản xuất nổi tiếng của Toyota, hệ thống mà tạo nền tảng cho hầu hết lợi thế cạnh tranh của nó trong những năm 1970 và 1980. Ngay lập tức nhà máy Saturn của GM là một cố gắng tái tạo hệ thống sản xuất của Toyota.

Các nguồn lực vô hình có thể khó bắt chước hơn nhiều. Điều này đặc biệt đúng đối với nhãn hiệu. Các nhãn hiệu rất quan trọng bởi vì nó biểu trưng cho danh tiếng của công ty. Ví dụ trong ngành thiết bị di chuyển trên mặt đất hạng nặng nhãn hiệu Caterpillar đồng nghĩa với chất lượng cao, dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ vượt trội. Tương tự, nhãn hiệu St. Michael được nhà bán lẻ lớn nhất nước Anh Marks & Spencer và một trong số các công ty sinh lợi nhất thế giới sử dụng biểu trưng

cho quần áo chất lượng cao và giá hợp lý. Các khách hàng thường bày tỏ sự ưa thích đối với các sản phẩm của các công ty như thế bởi vì nhãn hiệu là một sự bảo đảm quan trọng cho chất lượng cao. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh cũng thích bắt chước các nhãn hiệu nổi tiếng đã được thiết lập nhưng luật pháp không cho phép họ làm điều đó.

Các bí quyết về công nghệ và marketing cũng là những nguồn lực quan trọng. Tuy vậy, không giống như nhãn hiệu, marketing chuyên biệt của công ty và bí quyết công nghệ có thể tương đối dễ bị bắt chước hơn. Sự di chuyển các chuyên gia marketing giỏi giữa các công ty có thể tạo điều kiện cho sự phổ biến rộng rãi của bí quyết. Ví dụ, trong những năm 1970, Ford được coi là người làm marketing tốt nhất trong số ba công ty ô tô lớn của Mỹ. Năm 1979 nó mất đi nhiều các bí quyết marketing của mình cho Chrysler khi Lee Iacocca - người làm marketing thành công nhất- gia nhập Chrysler. Iacocca sau đó thuê nhiều người làm marketing cấp cao của Ford làm việc với ông ta ở Chrysler. Khái quát hơn nữa, các chiến lược marketing thành công tương đối dễ bị bắt chước, bởi vì nó quá hiển hiện với đối thủ cạnh tranh. Do vậy, Coca bắt chước nhanh chóng nhãn hiệu Diet Pepsi của Pepsi bằng cách đưa ra nhãn hiệu Diet Coke.

Về mặt lý luận các bí quyết công nghệ, hệ thống bản quyền tương đối miễn dịch với bắt chước. Các bản quyền cho nhà đầu tư về sản phẩm mới một sự chấp thuận dành quyền cho sản xuất 20 năm. Ví dụ công ty công nghệ sinh học Immunex khám phá và được bản quyền về một sản phẩm sinh học để điều trị bệnh viêm khớp - đó là Enbrel. Sản phẩm này có khả năng làm ngừng cơ chế gây bệnh dẫn đến bệnh viêm khớp, mà trước đây người ta hoàn toàn chỉ điều trị bằng cách làm giảm triệu chứng của bệnh. Được sự phê chuẩn FDA năm 1998, sản phẩm này đã đưa ra bán với doanh số trên 400 triệu USD trong năm đầu tiên trên thị trường, và sinh ra thu nhập cho Immunex khoảng 2 tỷ USD hàng năm. Mặc dù đây là một tiềm năng thị trường khổng lồ, nhưng bản quyền của Immunex đã chặn đứng các đối thủ cạnh tranh đối với sản phẩm Enbrel của mình. Tuy nhiên, cũng có nhiều phát minh khác không dễ dàng được bảo vệ với sự bắt chước bằng hệ thống bản quyền như đối với sản phẩm sinh học. Ví dụ, trong kỹ thuật điện tử và máy tính, thường có thể là các bản quyền phát minh chung.

### ***Bắt chước các khả năng.***

Bắt chước các khả năng của một công ty sẽ khó hơn bắt chước các nguồn lực hữu hình và vô hình, đơn giản bởi vì khả năng của một công ty, người bên ngoài thường là không nhìn thấy được. Vì các khả năng dựa trên cách thức ra quyết định và các quá trình quản trị ở sâu trong công ty, người bên ngoài rất khó cho nhận ra. Ví dụ, người bên ngoài khó có thể nhận dạng một cách chính xác lý do tại sao 3M phát triển sản phẩm mới thành công như vậy, và tại sao Nhà sản xuất thép Nucor thành công, tại sao Cisco có thể luôn đứng ở tuyến đầu của thị trường thiết bị mạng.

Bản chất khó nhận dạng của các khả năng cũng không đủ để ngăn chặn sự bắt chước. Trên phương diện lý luận, các đối thủ cạnh tranh vẫn có thể hiểu được cách thức vận hành của một công ty bằng cách thuê người từ công ty đó. Tuy nhiên, các khả năng của một công ty cũng hiếm khi chỉ tập trung vào một cá nhân. Có thể không một cá nhân nào trong tổ chức có thể nắm hết tổng thể của các thủ tục vận hành nội bộ. Trong trường hợp đó thuê người từ công ty thành công để bắt chước các năng lực chủ yếu của nó là vô ích.

Nói tóm lại bởi vì các nguồn lực dễ bị bắt chước hơn các khả năng, các năng lực tạo sự khác biệt dựa trên khả năng độc đáo có thể sẽ bền lâu hơn (ít bị bắt chước) hơn là dựa trên cơ sở các nguồn lực. Điều đó dường như có vẻ thích hợp cho việc tạo lập nền tảng cho lợi thế cạnh tranh lâu dài.

### ***Năng lực của các đối thủ cạnh tranh***

Theo nghiên cứu của Pankaj Ghemawat, về phía đối thủ cạnh tranh yếu tố quyết định chủ yếu năng lực bắt chước của họ đối với lợi thế cạnh tranh của một công ty khác là do bản chất của những cam kết chiến lược trước đó của đối thủ cạnh tranh. *Cam kết chiến lược, theo Ghemawat là sự gắn bó của một công ty với một cách thức tiến hành kinh doanh cụ thể, đó là, sự phát triển một bộ các nguồn lực và năng lực và năng lực.* Quan điểm của Ghemawat là một khi công ty đã tạo ra một cam kết chiến lược, nó sẽ rất khó khăn trong việc tìm cách đáp ứng với sự cạnh tranh mới nếu nó phải từ bỏ sự cam kết này. Do đó, khi các đối thủ cạnh tranh đã hoàn toàn gắn với các cam kết được thiết lập lâu dài với một cách thức kinh doanh, nó có thể bắt chước rất chậm với một sự cải tiến lợi thế cạnh tranh của công ty. Do đó lợi thế cạnh tranh sẽ tương đối bền.

Một yếu tố khác quyết định khả năng của các đối thủ cạnh tranh đối phó với lợi thế cạnh tranh của một công ty là *khả năng hấp thụ- đó là khả năng của một doanh nghiệp có thể nhận diện, đánh giá, đồng hoá, và sử dụng các kiến thức mới.* Ví dụ, trong những năm 1960 và 1970, Toyota phát triển một lợi thế cạnh tranh trên cơ sở sự cải tiến hệ thống sản xuất mềm dẻo chi phí thấp (Lean Production Systems), các đối thủ cạnh tranh như General Motor đã bắt chước cải tiến này rất chậm, chủ yếu bởi vì họ thiếu năng lực hấp thụ cần thiết. General Motor là một tổ chức quá quan liêu và hướng nội, do đó, nó rất khó nhận diện, đánh giá, đồng hoá và sử dụng các kiến thức mới trên cơ sở hệ thống sản xuất mềm dẻo chi phí thấp. Thực vậy, rất lâu sau General Motor đã nhận ra và hiểu được tầm quan trọng của hệ thống sản xuất này, công ty vẫn phải gắng sức vật lộn để đồng hoá và sử dụng kiến thức đã học được. Nói cách khác, tính ì nội bộ có thể gây ra khó khăn cho các đối thủ cạnh tranh để đáp ứng với một đối thủ khác đang chiếm vị thế cạnh tranh về sản phẩm mới hay quá trình mới – hay trên cơ sở cải tiến.

Pha trộn cả hai nhân tố cam kết chiến lược và khả năng hấp thụ kém sẽ hạn chế khả năng của các đối thủ cạnh tranh bắt chước lợi thế cạnh tranh của một đối thủ khác, đặc biệt khi lợi thế cạnh tranh phát sinh từ cải tiến sản phẩm hay quá trình. Đây chính là lý do tại sao, khi các cải tiến định dạng lại các quy tắc cạnh tranh trong một ngành giá trị thường di trú từ tay các đối thủ cạnh tranh cũ đến những doanh nghiệp mới đang hoạt động với mô hình kinh doanh mới.

### ***Mức năng động của ngành***

*Một môi trường ngành năng động là môi trường mà trong đó sự thay đổi diễn ra nhanh chóng.* Trong hầu hết các ngành năng động có khuynh hướng cải tiến sản phẩm rất cao, ví dụ ngành điện tử tiêu dùng, ngành máy tính cá nhân. Tốc độ cải tiến nhanh trong các ngành năng động có nghĩa là chu kỳ sống của sản phẩm sẽ ngắn lại và lợi thế cạnh tranh có thể chuyển dịch rất nhanh. Một công ty hôm nay có lợi thế cạnh tranh có thể có vị thế thị trường mạnh, ngày mai có thể bị đánh bởi sự cải tiến của một đối thủ cạnh tranh.

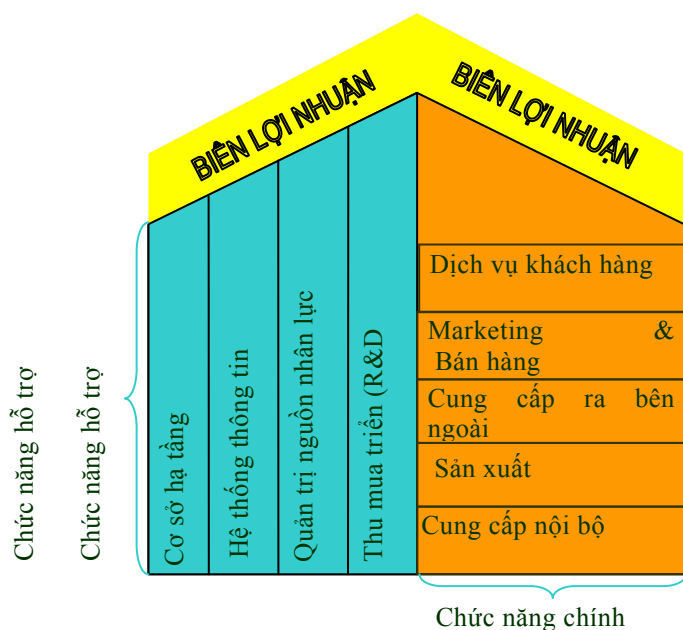
Trong ngành máy tính cá nhân, sự tăng lên nhanh chóng về năng lực tính toán trong hai thập kỷ vừa qua đã ảnh hưởng lớn đến mức độ cải tiến và môi trường về như hỗn loạn. Phản ánh sự liên tục cải tiến, cuối những năm 1970, đầu những năm 1980 Apple Computer có lợi thế cạnh tranh trên

toàn ngành nhờ sự cải tiến của nó. Năm 1981, IBM chiếm lại lợi thế với việc đưa ra chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của mình. Tuy nhiên, đến giữa những năm 1980, IBM để mất lợi thế cạnh tranh vào tay nhà chế tạo có năng lực nhân bản cao là Compaq, công ty này đã đánh bại IBM trong cuộc chạy đua để đưa ra máy tính dựa trên chip Intel 386. Đến lượt mình, trong những năm 1990 Compaq lại để mất lợi thế cạnh tranh vào các công ty như Dell, Gateway, những người đi tiên phong về phương thức giao hàng chi phí thấp sử dụng Internet như một công cụ bán hàng trực tiếp.

Tóm lại, tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh trong một công ty phụ thuộc vào ba yếu tố: độ cao của rào cản bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước các cải tiến của nó, và mức độ năng động chung của ngành. Khi rào cản bắt chước thấp, năng lực của đối thủ tràn trề, và môi trường rất năng động với những cải tiến liên tục theo thời gian thì lợi thế cạnh tranh của dường như rất dễ bị dịch chuyển. Mặt khác, ngay cả trong những ngành như vậy, một công ty cũng có thể đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài nếu như nó có thể đầu tư để tạo dựng các rào cản bắt chước.

### 3.4. CHUỖI GIÁ TRỊ, VÀ SỰ SÁNG TẠO GIÁ TRỊ

Chúng ta có thể tự hỏi các chức năng trong công ty như sản xuất, marketing, R&D, dịch vụ, hệ thống thông tin, quản trị vật liệu, và quản trị nguồn nhân lực đang góp những gì vào quá trình tạo ra giá trị. *Thuật ngữ chuỗi giá trị chỉ ý tưởng coi một công ty là một chuỗi các hoạt động chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra tạo giá trị cho khách hàng.* Quá trình chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra bao gồm một số hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Mỗi hoạt động làm tăng



thêm giá trị cho sản phẩm.

Hình 3-5: CHUỖI GIÁ TRỊ

### **3.4.1. Các hoạt động chính**

Các hoạt động chính phải thực hiện với việc thiết kế, tạo ra và giao sản phẩm cũng như các hoạt động marketing các dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ. Trong chuỗi giá trị mô tả ở Hình 3-5, các hoạt động chính chia làm bốn hoạt động: R&D, sản xuất, marketing, và dịch vụ.

#### ***Nghiên cứu và phát triển(R&D)***

liên quan đến việc thiết kế sản phẩm và thiết kế quy trình sản xuất. Mặc dù chúng ta nghĩ về R&D thường liên tưởng đến thiết kế sản phẩm vật chất và quá trình sản xuất trong các doanh nghiệp chế tạo, song nhiều đơn vị dịch vụ cũng thực hiện R&D. Ví dụ, các ngân hàng cạnh tranh với nhau bằng việc phát triển các sản phẩm tài chính mới, và các phương thức mới để đưa sản phẩm này đến khách hàng. Công việc ngân hàng trực tuyến và các thẻ nợ thông minh là hai ví dụ gần đây về thành quả của phát triển sản phẩm mới trong ngành ngân hàng.

Bằng thiết kế sản phẩm vượt trội, R&D có thể tăng tính năng của các sản phẩm làm cho nó thêm hấp dẫn với khách hàng. Công việc của R&D có thể làm cho quá trình sản xuất hiệu quả hơn, do đó, hạ thấp chi phí sản xuất. Theo cả hai cách, chức năng R&D trong doanh nghiệp đều có thể tạo ra giá trị. Ví dụ ở Intel tạo ra giá trị cả bằng phát triển các bộ vi xử lý mạnh hơn, và bằng việc giúp khai phá các quá trình chế tạo hiệu quả hơn ( trong liên kết với những người cung cấp thiết bị).

Sản xuất liên quan đến việc tạo ra sản phẩm hay dịch vụ. Chức năng sản xuất của một công ty tạo ra giá trị bằng việc thực hiện các hoạt động của nó một cách hiệu quả, do đó hạ thấp chi phí. Sản xuất cũng có thể tạo ra giá trị bằng việc thực hiện các hoạt động của nó theo cách thức gắn với chất lượng sản phẩm cao, điều này dẫn đến sự khác biệt và chi phí thấp mà cả hai đều tạo ra giá trị cho công ty.

#### ***Chức năng marketing và bán hàng***

của một công ty cũng giúp tạo ra giá trị trong một số hoạt động. Thông qua định vị nhãn hiệu và quảng cáo chức năng marketing có thể tăng giá trị mà khách hàng nhận thức được trong sản phẩm của công ty. Hơn nữa các hoạt động này giúp tạo ra một ấn tượng dễ chịu về sản phẩm của công ty trong tâm trí của khách hàng, do đó nó làm tăng giá trị. Ví dụ, trong những năm 1980 công ty Pháp Perrier làm công việc đáng thán phục để thuyết phục các khách hàng Mỹ rằng nước ga đóng chai nhỏ trị giá 1,5 USD/chai thích hơn mức giá xấp xỉ 50 cent mà mất công thu lượm, đóng chai và phân phối nước. Chức năng marketing của Perrier đã tăng giá trị mà khách hàng gán cho sản phẩm. Marketing và bán hàng cũng có thể tạo ra giá trị bằng việc khám phá nhu cầu khách hàng và truyền thông trở lại cho chức năng R&D của công ty để nó có thể thiết kế sản phẩm phù hợp hơn với nhu cầu đó.

Vai trò của dịch vụ khách hàng trong một công ty là cung cấp dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ. Chức năng này có thể tạo ra sự nhận thức về giá trị vượt trội trong tâm trí khách hàng bằng việc giải quyết các vấn đề của khách hàng và hỗ trợ khách hàng sau khi họ mua sản phẩm. Ví dụ, Caterpillar nhà chế tạo ở Mỹ về các sản phẩm máy hạng nặng di chuyển trên mặt đất, có thể cung cấp các chi tiết dự trữ đến bất kỳ nơi nào trên thế giới trong phạm vi 24 giờ, do đó cực tiểu thời gian ngừng máy mà khách hàng của nó phải chịu khi máy móc của Caterpillar bị hỏng hóc. Đây là một khả năng hỗ trợ cực kỳ đáng giá trong ngành mà sự ngừng máy là rất tốn kém. Chính điều này giúp



tăng giá trị mà khách hàng gán cho các sản phẩm của Caterpillar, và do đó giá mà Caterpillar có thể đòi hỏi cũng cao hơn.

### **3.4.2. Các hoạt động hỗ trợ**

Các hoạt động hỗ trợ cung cấp các đầu vào cho phép các hoạt động chính xảy ra

Chức năng quản trị vật liệu (hay logistic) làm dịch chuyển vật chất qua toàn bộ chuỗi giá trị từ thu mua đến sản xuất và phân phối. Hiệu quả gắn với hoạt động của nó có thể làm hạ thấp đáng kể chi phí do đó tạo ra nhiều giá trị hơn. Wal-mart một nhà bán lẻ khổng lồ của Mỹ được cho là quản trị vật liệu hiệu quả nhất trong ngành bán lẻ. Bằng việc kiểm soát chặt chẽ luồng hàng hoá từ các nhà cung cấp qua hệ thống kho và đến tận tay khách hàng, Wal-mart đã tránh được việc phải giữ lượng tồn kho quá lớn. Hạ thấp tồn kho nghĩa là hạ thấp chi phí, do đó tạo ra nhiều giá trị hơn.

#### ***Quản trị nguồn nhân lực***

Đảm bảo rằng công ty có các kỹ năng phù hợp để thực hiện nhiệm vụ làm tăng giá trị của mình một cách hiệu quả. Chức năng quản trị nguồn nhân lực cũng thực hiện công việc nhằm đảm bảo rằng con người được đào tạo, huấn luyện, động viên và thù lao một cách đầy đủ để thực hiện các nhiệm vụ làm tăng giá trị của họ.

Hệ **thống** thông tin dùng để chỉ (một cách phổ biến) hệ thống điện tử cho quản trị tồn kho, theo dõi bán hàng, định giá sản phẩm, bán sản phẩm, đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ khách hàng... Hệ thống thông tin khi kết hợp với đặc tính truyền thông của Internet đang hứa hẹn khả năng biến đổi cách thức quản lý có hiệu quả và hữu hiệu các hoạt động khác nhau nhằm tạo ra giá trị. Cisco đã sử dụng hệ thống thông tin trên cơ sở Internet để biến đổi một cách sâu sắc phương thức thực hiện các chức năng marketing, bán hàng và dịch vụ, thu được hiệu quả đáng kể trong quá trình. Wal-mart là một ví dụ khác về việc sử dụng hệ thống thông tin để thay đổi đáng kể cách thức kinh doanh. Chức năng quản trị vật liệu của Wal-mart có thể theo dõi hỗn hợp sản phẩm và việc bán từng loại hàng cụ thể rất chặt chẽ. Wal-mart hiếm khi phải giữ các hàng hoá không cần dùng, do đó làm giảm chi phí, và lại công ty cũng có khả năng cung cấp hỗn hợp sản phẩm đúng đắn tới khách hàng, do đó làm tăng nhận thức về giá trị khách hàng gán cho Wal-mart.

Cơ sở hạ tầng của công ty có đặc tính hơi khác so với các hoạt động hỗ trợ khác. Cơ sở hạ tầng nghĩa là muốn nói đến bối cảnh diễn ra các hoạt động tạo giá trị khác. Cơ sở hạ tầng bao gồm cấu trúc tổ chức, hệ thống kiểm soát và văn hoá công ty. Bởi vì, trong công ty các nhà quản trị cấp cao có thể dùng ảnh hưởng đáng kể của mình đến những điều này, họ cũng có thể xem như là một bộ phận của cơ sở hạ tầng của công ty. Thực vậy, thông qua lãnh đạo mạnh, các nhà quản trị có thể định hướng một cách có ý thức cơ sở hạ tầng của công ty, và qua nó, thực hiện tất cả các hoạt động sáng tạo giá trị khác trong công ty.

### **3.4.3. Các mục tiêu đan chéo các chức năng**

Việc đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng yêu cầu các chiến lược bao quát một số các hoạt động tạo giá trị nhất định. Thực vậy, các mục tiêu này có thể được xem như là xuyên qua các chức năng tạo giá trị khác nhau trong công ty. Đạt được chức năng này yêu cầu một sự kết hợp chéo các chức năng một cách đáng kể.

#### **3.4.4. Khai thác ngoại lực**

Khai thác nguồn bên ngoài (outsourcing) hay khai thác ngoại lực là việc mua sắm các hoạt động tạo giá trị từ các nhà cung cấp bên ngoài. Trong các ngành có tính toàn cầu hóa cao, khuynh hướng khai thác nguồn bên ngoài càng tăng nhanh.

Trong một số ngành, hầu như các công ty đều có thể tìm kiếm giá trị thông qua việc khai thác bên ngoài một cách hữu hiệu. Các ngành như chế tạo ô tô và gần đây là điện tử là những ví dụ rõ ràng về tình thế này. Khai thác nguồn bên ngoài có thể trở nên rất hữu hiệu bởi có rất ít, nếu không muốn nói là không có công ty nào có đủ các nguồn lực và khả năng về tất cả các hoạt động chủ yếu cũng như hỗ trợ để tạo giá trị. Hơn nữa, các hoạt động khai thác nguồn bên ngoài mà công ty thiếu năng lực, nó có thể tập trung vào các lãnh vực mà nó có thể tạo ra sự vượt trội.

Các nghiên cứu khác cũng lưu ý rằng khai thác các nguồn bên ngoài sẽ không hiệu quả nếu không có các khả năng bên trong để kết hợp với các nguồn bên ngoài một cách hiệu quả cũng như phối hợp các năng lực cốt lõi. Ví dụ, Dell Computer đã khai thác ngoại lực ở hầu hết các hoạt động chế tạo và dịch vụ khách hàng, điều này đã cho phép công ty tập trung vào việc tạo giá trị thông qua các khả năng phân phối trực tuyến và dịch vụ của nó.

Để nhận diện các hoạt động hỗ trợ và chủ yếu khai thác từ bên ngoài một cách thích hợp, bốn kỹ năng cơ bản cần thiết đối với các nhà quản trị là: tư duy chiến lược, tạo ý tưởng, quản lý các đối tác, và quản trị sự thay đổi.<sup>30</sup> Các nhà quản trị phải hiểu rằng có nên khai thác ngoại lực hay không và khai thác như thế nào để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong công ty, vì thế họ cần phải có tư duy chiến lược. Để hoàn thành các giao dịch khai thác ngoại lực hữu hiệu, các nhà quản trị cần có ý tưởng, có thể bảo đảm rằng các nhà quản trị bên trong sử dụng một cách đầy đủ các lợi ích từ các nhà cung cấp bên ngoài. Các nhà quản trị phải có khả năng thấy trước và cai quản một cách thích hợp mối liên hệ giữa công ty với các dịch vụ từ bên ngoài. Cuối cùng, khai thác từ bên ngoài có thể làm thay đổi cách thức hoạt động của công ty, các nhà quản trị các chương trình này phải có khả năng quản trị sự thay đổi.

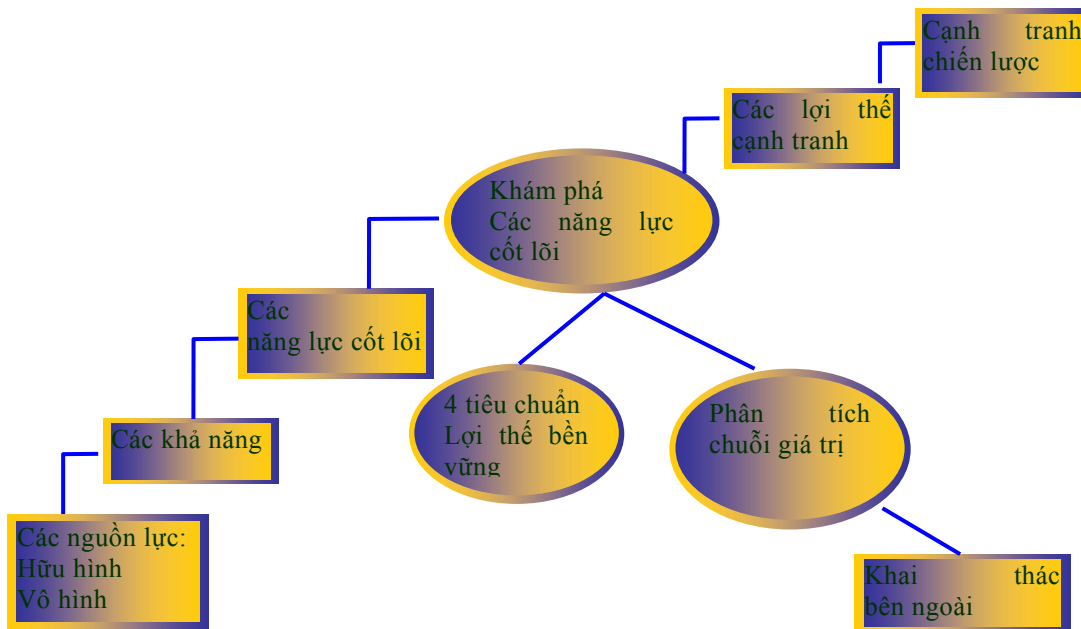
#### **3.5. TẠI SAO CÁC CÔNG TY THẤT BẠI**

---

<sup>30</sup> M. Useem & J. Harder, 2000, "Leading laterally in company outsourcing", *Sloan Management Review*, 41(2):25-36.

Tại sao các công ty lại mất đi lợi thế cạnh tranh và hơn nữa tại sao các công ty thất bại? Chúng ta định nghĩa một công ty thất bại là công ty mà tỷ lệ lợi nhuận của nó giảm thấp đáng kể so với tỷ lệ lợi nhuận bình quân của các đối thủ cạnh tranh. Một tạo sự công ty có thể mất đi lợi thế cạnh tranh của nó nhưng vẫn chưa thất bại. Nó chỉ đạt mức lợi nhuận bình quân mà thôi. Thất bại hàm ý khốc liệt hơn. Công ty thất bại nói chung là thu nhập thấp hoặc âm; nói cách khác nó ở tình trạng bất lợi về cạnh tranh.

Hình 3-6: CÁC BỘ PHẬN CỦA PHÂN TÍCH NỘI BỘ



Câu hỏi này đặc biệt thích hợp bởi vì các công ty thành công nhất của thế kỷ 20 cũng đôi khi nhận thấy vị thế cạnh tranh của họ bị xấu đi. Các công ty như IBM, General Motor, American Express, Digital Equipment, Compaq Computer tất cả đều cho chúng ta như những ví dụ về công việc quản trị tuyệt vời, và tất cả cũng đều đã phải trải qua những thời kỳ hiệu suất tài chính kém cỏi, khi ấy rõ ràng họ thiếu lợi thế cạnh tranh. Chúng ta sẽ bàn đến ba lý do liên quan đến sự thất bại đó là: *sự trì trệ, cam kết với các chiến lược trước, nghịch lý Icarus*.

### 3.5.1. Tính trì trệ

Tính trì trệ chính là những gì khó khăn trong việc thay đổi chiến lược và cấu trúc để thích nghi với các điều kiện cạnh tranh thay đổi. IBM là một ví dụ kinh điển về vấn đề này, Trong 30 năm, nó luôn được xem như một công ty máy tính thành công nhất thế giới. Sau đó, trong một khoảng thời gian ngắn chừng vài năm, những gì là thành công của nó lại chuyển thành thảm họa, với số lỗ lên đến 5 tỷ USD vào năm 1992, và phải cho nghỉ việc 100000 nhân viên. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến khó khăn của IBM là sự giảm thấp đáng kể chi phí của các máy tính có năng lực lớn do những cải tiến của bộ vi xử lý. Với sự xuất hiện của các bộ vi xử lý công suất cao chi phí thấp, quỹ đạo của thị trường máy tính chuyển từ máy tính lớn sang máy tính nhỏ, đó là các máy tính cá nhân với

chi phí thấp. Điều này bỏ các hoạt động kinh doanh máy tính khổng lồ lớn đồ sộ của IBM tụt lại với một thị trường đã suy thoái. Cho dù IBM đã và vẫn có sự hiện diện đáng kể trong thị trường máy tính, nhưng nó đã thất bại trong việc dịch chuyển từ máy tính khổng lồ sang máy tính cá nhân.

Tại sao các công ty thấy khó khăn khi thích ứng với các điều kiện môi trường mới mẻ? Một nhân tố nổi bật là các khả năng trong tổ chức đang gây ra sự hướng nội. Chúng ta đã biết rằng khả năng là cách thức mà một công ty ra quyết định và quản trị các quá trình của nó của tổ chức và là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh, ngược lại, các khả năng cũng khó thay đổi. IBM luôn nhấn mạnh vào hiệp tác chặt chẽ giữa các đơn vị hoạt động khác nhau, quá trình ra quyết định nhấn mạnh vào sự đồng tâm nhất trí của các đơn vị như một điều kiện tiên quyết cho một quyết định tiến triển. Năng lực này là một nguồn lợi thế cho IBM trong suốt những năm 1970, khi sự hợp tác giữa các đơn vị trên toàn thế giới là cần thiết để phát triển, chế tạo và bán các máy tính khổng lồ. Nhưng một bộ máy quan liêu vận động chậm đã lại là lỗi mòn dẫn đến thất bại ở những năm 1990 khi các tổ chức phải thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi nhanh của môi trường.

Các khả năng khó thay đổi bởi vì sự phân bổ quyền lực và ảnh hưởng gắn chặt với việc ra quyết định và các quá trình quản trị trong tổ chức. Rõ ràng, những người đóng vai trò then chốt trong quá trình làm quyết định sẽ có nhiều quyền lực hơn. Vì thế sự thay đổi của các khả năng đã thiết lập trong một tổ chức có nghĩa thay đổi sự phân bổ quyền lực và ảnh hưởng hiện hữu, tất nhiên, những người có quyền lực ít hào hứng với những sự thay đổi như vậy. Các đề nghị thay đổi sẽ khởi xướng những cuộc chiến quyền lực. Tính trì trệ của tổ chức xuất hiện khi nút bấm quyền lực và cản trở chính trị gắn liền với cố gắng thay đổi cách thức ra quyết định và quản trị các quá trình của tổ chức. Điều này không bao hàm ý nghĩa tổ chức không thể thay đổi. Tuy nhiên, vì sự thay đổi luôn bị cản trở bởi những người cảm thấy sự thay đổi đang đe dọa họ, trong nhiều trường hợp thay đổi đã đem đến khủng hoảng, lúc đó công ty có thể hoàn toàn thất bại.

### **3.5.2. Cam kết chiến lược**

Ghemawat đã chỉ ra rằng các cam kết chiến lược trước đó của một công ty không chỉ hạn chế khả năng bắt chước các đối thủ cạnh tranh, mà còn gây ra các bất lợi về cạnh tranh. Ví dụ, IBM đã đầu tư chủ yếu vào lĩnh vực kinh doanh máy tính khổng lồ. Khi thị trường thay đổi, nó đã bị sa lầy vì các nguồn lực đáng kể đã được chuyên môn hoá cho lĩnh vực kinh doanh đó. Công ty đã có những nhà xưởng để tạo ra máy tính khổng lồ, các tổ chức nghiên cứu cũng được chuyên môn hoá tương tự, cùng với một lực lượng bán chuyên về máy tính khổng lồ. Các nguồn lực này không thích hợp với lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân mới phát sinh, do đó, những khó khăn của IBM đầu những năm 1990 là không thể tránh khỏi. Các cam kết với chiến lược đã khoá chân công ty vào một lĩnh vực kinh doanh đang bị thu hẹp. Việc từ bỏ các nguồn lực này bị hạn chế bởi gây ra thử thách khó khăn cho tất cả các bên hữu quan của tổ chức.

### **3.5.3. Nghịch lý Icarus**

Danny Miller, trong cuốn sách của mình, đã mặc nhiên công nhận nguồn gốc của thất bại cạnh tranh có thể có nguyên nhân từ điều mà ông gọi là *ngịch lý Icarus*. Icarus là một nhân vật trong thần thoại Hi Lạp. Icarus sử dụng một cặp cánh do bố làm cho để trốn thoát khỏi hòn đảo, nơi mà Icarus đang bị giam giữ. Icarus bay cao mãi, cao mãi, gần sát mặt trời, và đến khi chạm cả vào mặt trời, sức nóng làm chảy hết lớp sáp ong gắn hai cái cánh với nhau, Icarus bổ nhào và chết ở biển

Aegean. Nghịch lý chính là ở chỗ tài sản lớn nhất của Icarus là khả năng bay thì lại là sự vay mượn. Miller chỉ ra rằng nghịch lý này cũng hàm ý với nhiều công ty thành công.

Theo Miller, nhiều công ty trở nên quá loá mắt với những thành công ban đầu, họ càng tin hơn vào những cố gắng tương tự sẽ đem đến cho họ thành công trong tương lai. Vì thế công ty có thể trở nên quá chuyên môn hoá và tự mãn, họ mất đi tầm nhìn thực tế thị trường cũng như các yêu cầu nền tảng để đạt được một lợi thế cạnh tranh. Sớm muộn gì họ cũng bị thất bại.

Miller tập hợp thành bốn dạng nghịch lý Icarus làm các công ty thất bại. *Thứ nhất*, nghịch lý của “*Những người lành nghề*” như Texas Instruments và Digital Equipment Corporation (DEC). Ban đầu, họ đã đạt được thành công bằng sự xuất sắc về kỹ thuật. Sau đó, thắng lợi đã cuốn hút họ vào những tỷ mỹ kỹ thuật, mất tầm nhìn đối với các thực tiễn thị trường, kết cục là các công ty trở nên quá lỗi thời.

*Loại thứ hai*, “*những người tạo dựng*” ví dụ như Gulf&Western và ITT. Các công này đã thành công trong việc tạo dựng các công ty đa dạng hoá hợp lý. Sau này, họ trở nên quá say mê với sự đa dạng hoá coi đó như mục đích của mình. Sự đa dạng hoá như vậy đã đi quá xa với điểm sinh lợi mà họ có thể đạt.

*Thứ ba*, “*những người đi đầu*” như Wang Lab. Sự ham thích ban đầu của họ là các cải tiến rất sáng giá, họ tiếp tục tìm kiếm những sự cải tiến sáng giá, nhưng kết cục của cuốn tiểu thuyết sản xuất là những sản phẩm vô dụng.

*Cuối cùng*, “*những người bán hàng*” mà Procter&gamble và Chrysler là tấm gương. Họ trở nên vô cùng thuyết phục với khả năng bán bất cứ gì. Họ chỉ quan tâm vừa phải tới phát triển sản phẩm và sự xuất sắc trong chế tạo, kết quả là sinh ra một loạt các sản phẩm thấp kém và nhạt nhẽo.

### **3.6. DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH**

Bằng cách nào để công ty có thể tránh được các cạm bẫy, cạm dỗ trong khi nhiều công ty khác thành công. Bằng cách nào nó có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Chúng ta sẽ không có một câu trả lời hoàn chỉnh nếu chỉ trong phần viết dưới đây về vấn đề này. Tuy nhiên, có thể chỉ ra ở đây một số điểm có thể làm.

#### **3.6.1. Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh**

Trước hết, để duy trì một lợi thế cạnh tranh công ty cần liên tục tập trung vào bốn khối lợi thế cạnh tranh chung- đó là hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Và phát triển các khả năng tạo sự khác biệt mà có thể tác động tới sự hiệu suất vượt trội trong các lĩnh vực này. Một gợi ý của Miller trong nghịch lý Icarus đó là nhiều công ty thành công trở nên mất cân bằng khi theo đuổi khả năng tạo sự khác biệt của họ. DEC là một ví dụ, họ tập trung quá vào chất lượng kỹ thuật, trong khi lại bỏ bê những điều quan trọng nhất là đáp ứng khách hàng. Các công ty khác thì quên tập trung vào một khả năng tạo sự khác biệt nào đó. Đây là trường hợp của ITT, giám đốc điều hành mưu đồ quyền lực Harold Geneen, tập trung vào đa dạng hoá quên đi việc là phải tập trung vào đạt được sự xuất sắc về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng ở cấp các đơn vị kinh doanh trong công ty.

### **3.6.2. Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi**

*Chỉ có một điều không thay đổi đó là thế giới luôn thay đổi.* Các nguồn của lợi thế cạnh tranh ngày hôm nay có thể bị đối thủ cạnh tranh có năng lực bắt chước nhanh chóng, hoặc có thể bị làm cho lạc hậu bằng sự cải tiến của một đối thủ. *Trong một môi trường năng động và chuyển biến nhanh như vậy chỉ có một cách thức để công ty có thể duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian đó là cải thiện liên tục hiệu quả, chất lượng, và sự đáp ứng khách hàng.* Để có được điều đó cần phải nhận thức về tầm quan trọng của việc học hỏi trong tổ chức. Các công ty thành công nhất không phải là các công ty đứng mãi với vòng nguyệt quế của họ. Họ là những công ty liên tục tìm ra cách thức cải tiến hoạt động của mình, và liên tục nâng cấp giá trị của các khả năng tạo sự khác biệt hay tạo ra các khả năng mới. Các công ty như General Electric và Toyota nổi tiếng là các tổ chức học tập. Điều này có nghĩa là họ liên tục phân tích các quá trình làm nền tảng của hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Mục tiêu của họ là học từ những lỗi lầm trước, và tìm ra cách thức cải thiện các quá trình theo thời gian. Điều này cho phép Toyota liên tục nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, tránh phải chung bước với những người bắt chước.

### **3.6.3. Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn**

Một trong những cách tốt nhất để phát triển các khả năng tạo sự khác biệt thông qua sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng, đó là, nhận diện cách thực hành tốt nhất trong ngành và thích ứng với nó. Chỉ bằng cách đó một công ty có thể tạo dựng và duy trì các nguồn lực và khả năng liên kết đến sự xuất sắc về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Cần phải theo dõi sự thực hiện của các công ty khác và có lẽ cách tốt nhất là thông qua định chuẩn (benchmarking). Đây là quá trình đặt công ty trong sự so sánh với các sản phẩm, sự thực hiện và dịch vụ của các đối thủ hiệu quả nhất. Ví dụ, khi Xerox gặp khó khăn đầu những năm 1980, nó quyết định đưa ra chính sách định chuẩn như là một công cụ để nhận dạng cách thức cải thiện hiệu quả vận hành của mình. Xerox so sánh với L.L Bean về thủ tục phân phối, với Deer & Company về vận hàng máy tính trung tâm, với Procter&Gamble về marketing, và với Florida Power & Light về quản trị chất lượng đồng bộ. Đầu những năm 1990, Xerox đã định chuẩn 240 hoạt động với các lĩnh vực có thể so sánh của các ty khác. Quá trình này được thừa nhận là giúp cho Xerox cải thiện đáng kể hiệu quả vận hành của nó.

### **3.6.4. Vượt qua sự trì trệ**

Một lý do nữa dẫn đến thất bại là sự thiếu khả năng thích ứng với các điều kiện thay đổi vì tính trì trệ của tổ chức. Vượt qua các rào cản với sự thay đổi trong tổ chức là một yêu cầu then chốt để duy trì một lợi thế cạnh tranh. Nhận dạng các rào cản với sự thay đổi là một bước đầu tiên quan trọng. Sau bước này để thực thi các thay đổi, những người lãnh đạo tốt phải biết sử dụng quyền lực một cách sáng suốt, thực hiện các thay đổi thích hợp về cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát

## ***TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ ÔN TẬP***

Mục tiêu chính của chương này là nhận dạng các cơ sở của lợi thế cạnh tranh để xác định tại sao, trong một ngành có các công ty này thực hiện tốt hơn các công ty khác. Lợi thế cạnh tranh là sản phẩm của ít nhất một trong các yếu tố: sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Việc đạt được sự vượt trội yêu cầu công ty phải phát triển các khả năng tạo sự khác biệt thích hợp. Khả năng tạo sự khác biệt lại là sản phẩm của các nguồn lực và năng lực mà công ty có được. Chương này cũng xem xét vấn đề liên quan đến độ bền của lợi thế cạnh tranh. Độ bền này được xác định bởi độ cao của rào cản bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước các lợi thế của công ty, và mức độ chuyển động của môi trường. Cuối cùng thảo luận về vấn đề tại sao các công ty thất bại và điều gì giúp họ tránh thất bại. Thất bại của một công ty có thể do các yếu tố như sự trì trệ, những cam kết với chiến lược trước, và nghịch lý Icarus. Để tránh thất bại công ty cần cố gắng liên tục để nâng cấp các khả năng phân biệt của nó để phù hợp với việc thực hiện tốt nhất trong ngành và thực hiện các bước để vượt qua sự trì trệ. Các điểm chính của chương này có thể tóm tắt như sau:

Nguồn của lợi thế cạnh tranh là sự tạo ra giá trị vượt trội.

Để tạo ra giá trị vượt trội một công ty phải có chi phí thấp hơn, tạo ra khác biệt sản phẩm do đó có thể yêu cầu mức giá cao hơn, hay thực hiện đồng thời cả hai.

Bốn khối tạo lập lợi thế cạnh tranh là : hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng.

Hiệu quả vượt trội cho phép một công ty hạ thấp chi phí; chất lượng vượt trội cho phép nó vừa hạ thấp chi phí vừa đòi hỏi mức giá cao hơn; sự vượt trội về phục vụ khách hàng cho phép nó đạt mức giá cao hơn; vượt trội về cải tiến có thể dẫn đến giá cao hơn, đặc biệt trong trường hợp cải tiến sản phẩm, hoặc hạ thấp chi phí trong trường hợp cải tiến quá trình.

Các khả năng tạo ra khác biệt là sức mạnh độc đáo của một công ty. Các khả năng tạo ra sự khác biệt đáng giá cho phép một công ty nhận mức lợi nhuận trên mức bình quân ngành.

Các khả năng tạo sự phân biệt của một tổ chức phát sinh từ những nguồn lực và năng lực của nó.

Các nguồn lực chỉ các tài sản tài chính, vật chất, nhân sự, công nghệ, và tổ chức của một công ty.

Để đạt được một lợi thế cạnh tranh, các công ty cần theo đuổi các chiến lược trên cơ sở các nguồn lực và các năng lực hiện có của một tổ chức và họ cũng cần xây dựng các chiến lược trên cơ sở các nguồn lực và năng lực tăng thêm (Phát triển các khả năng mới)

Độ bền của lợi thế cạnh tranh của một công ty phụ thuộc vào chiều cao của rào cản nhập bắt chước, năng lực của đối thủ cạnh tranh, và tính năng động của môi trường.

Các công ty thất bại nói chung nhận lợi nhuận thấp hay âm. Có ba nhân tố dường như tác động đến sự thất bại đó là: tính trì trệ của tổ chức, bản chất của những cam kết chiến lược trước đó, và nghịch lý Icarus.

Để tránh thất bại cần không ngừng tập trung vào các khối lợi thế cạnh tranh nền tảng, liên tục cải thiện, nhận diện và thích ứng với sự thực hiện tốt nhất trong ngành, và chiến thắng sự trì trệ.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Các hàm ý chính trong chương này về xây dựng chiến lược?
- 2- Điểm mạnh và điểm yếu của công ty là gì?
- 3- Lợi thế cạnh tranh của công ty là gì? Thế nào là lợi thế cạnh tranh bền vững?
- 4- Nêu các khối cơ bản tạo ra lợi thế cạnh tranh?
- 5- Thế nào là nguồn lực và năng lực tiềm tàng? Bình luận về ý kiến cho rằng mọi nguồn lực của công ty đều tạo ra lợi thế cạnh tranh?
- 6- Nêu các yếu tố cơ bản tạo ra tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh?
- 7- Nêu hàm ý của phân tích chuỗi giá trị?
- 8- Khai thác ngoại lực là gì? Nêu tầm quan trọng của khai thác ngoại lực
- 9- Khi nào một lợi thế cạnh tranh của một công ty tồn tại theo thời gian?
- 10- Điều gì là quan trọng hơn trong giải thích sự thành công hay thất bại của một công ty, hoạch định chiến lược hay may mắn?
- 11- Sự học hỏi có ý nghĩa chiến lược như thế nào?
- 12- Nêu các nguyên nhân dẫn đến trì trệ, và các cách thức thoát khỏi sự trì trệ?



### 13- TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- A.J Almanaey (2001), *Strategic Analysis: An Approach to building distinctive competencies*, 2st Sheffield Publishing Company
- 2- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 3- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 4- Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnationnal Solution*. Harvard Business School Press, Bosston Masachusets
- 5- Chris Argyris, Donald A. Schön (1996), *Organization Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addion-Wesley Publishing Company
- 6- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addion-Wesley Publishing Company.
- 7- David A.Decenzo, Stephen P.Robbins (2002), *Human Resource Management*, 7 th Ed. John Wiley & Sons.
- 8- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 9- Jeffrey A.Mello (2006), *Strategic Human Resource Management*, 2st South West, Thomson.
- 10- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
- 11- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 12- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 13- Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 14- William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill, Inc