

# 10 viên gạch xây nên chiến lược cạnh tranh của Michael Porter



*Trong cuộc cạnh tranh khốc liệt hiện nay, các nhà quản lý phụ trách việc lập chiến lược của doanh nghiệp thường không có đủ hình dung thế nào là chiến lược và sự thành công của chiến lược thể hiện ở điểm nào. Theo Michael Porter – chuyên gia hàng đầu về chiến lược – có 10 yếu tố cơ bản để tạo nên một chiến lược thành công.*

**1. Đừng cố vươn tới mục tiêu trở thành đơn vị số một trên thị trường mà hãy là đơn vị độc nhất vô nhị.**

Sai lầm cơ bản và tệ hại nhất của cách chiến lược gia là cạnh tranh với đối thủ trong cùng một “hốc tường”. Việc bắt chước hoạt động của đối thủ cạnh tranh chính là sai lầm từ khía cạnh chiến lược.

Mục tiêu của bạn – đừng cố trở thành công ty số một hoặc số hai trong lĩnh vực của mình mà hãy trở thành đơn vị độc nhất vô nhị với những sản phẩm/dịch vụ độc đáo cùng các bước tiếp thị xuất sắc.

**2. Mục tiêu chính của bạn – tỷ suất lợi nhuận từ đầu tư (ROIC) cao**

Đây là mục tiêu cơ bản nhất, còn sự tăng trưởng của công ty mới là mục tiêu thứ hai và chỉ nên thực hiện mục tiêu thứ hai sau khi đã hoàn thành mục tiêu cơ bản.

Sự tập trung vào các mục tiêu này (tăng thị phần, tăng doanh số...) sẽ tạo ra những rủi ro nội bộ nghiêm trọng đối với chiến lược của công ty.

#### **4. Lĩnh vực hoạt động là nền tảng cho việc phân tích chiến lược**

Hiệu quả kinh tế của công ty có được là từ hai yếu tố: cấu trúc ngành (đưa ra những quy tắc cạnh tranh chung) và cấu trúc vị trí của công ty trên thị trường (nguồn gốc lợi thế cạnh tranh). Chiến lược bao gồm hai yếu tố. Việc so sánh chỉ số ROIC của các công ty từ nhiều lĩnh vực khác đơn giản sẽ chẳng có ý nghĩa gì.

Ví dụ, ROIC của công ty dược phẩm Pharmacia&Upjohn trong giai đoạn từ 1985-2002 trung bình là 19.55%, trong khi chỉ số này cùng kỳ của Southwest Airline chỉ 12.75%. Tuy nhiên, nếu nhìn vào chỉ số chung của ngành thì ROIC trong ngành công nghiệp dược phẩm là 28.14%, trong khi chỉ số này trong ngành công nghiệp hàng không lại thấp – 5.05%. Như vậy, việc tranh luận về sự thành công của doanh nghiệp trên thị trường nên được tiến hành theo vị trí và chỉ số của nó trong ngành.

#### **3. Đừng ngại thỏa hiệp**

Phần cơ bản của chiến lược – chọn lựa đúng khi hai vị trí chiến lược không tương hợp, nghĩa là phải xác định xem công ty nên thực hiện việc gì và không nên thực hiện việc gì.

Công ty Neutrogena Soap đã đạt được thành công trong năm 1990 khi lựa chọn loại xà phòng mềm cho làn da nhạy cảm và dứt bỏ các loại sản phẩm tẩy rửa. Nhãn hiệu đã chiếm được vị trí hàng đầu dưới sự giới thiệu của các chuyên gia da liễu đồng thời chiếm được lòng tin của người tiêu dùng, bất chấp phân khúc thị trường cho sản phẩm này là tương đối hẹp. Tuy nhiên, sau đó, khi xây dựng lại chiến lược và tái định hướng vào sự tăng trưởng của công ty cũng như việc xây dựng chiến lược quảng cáo đại chúng trên truyền hình với sự tham gia của các ngôi sao, công ty đã đánh mất lòng tin của người tiêu dùng và kết quả là thị phần của công ty đã không còn.

## **5. Chiến lược cần phải thành công trong từng mắt xích của chuỗi tạo dựng giá trị**

Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp không thể được tập trung vào một hoặc một số mắt xích của chuỗi tạo dựng giá trị.

Công ty Zara - từng chiếm được thị trường trong một thời gian ngắn – chính là một ví dụ điển hình của chiến lược thành công tại từng mắt xích của chuỗi tạo dựng giá trị. Zara tin vào việc thay đổi thường xuyên bộ sưu tập của mình – 15 lần/năm (trong khi các nhà sản xuất quần áo khác chỉ thay đổi bộ sưu tập của mình một lần trong một mùa). Hãng cũng tin rằng, sự khác biệt của họ chính là niềm tin vào xu hướng mới với giá cả phải chăng, nguồn gốc hàng hóa phải là châu Âu thay vì Hồng Kông hoặc Trung Quốc, vị trí cửa hàng phải là những nơi có nhiều người qua lại... Và Zara đã thành công. Đối thủ không thể bắt chước một trong nhiều mắt xích chiến lược của Zara.

## **6. Chiến lược phải bất biến và cố định**

Sự bất biến trong chiến lược chính là điều đảm bảo cho sự ổn định của công ty. Không nên chiều theo nhu cầu của người tiêu dùng mà làm sai lệch chiến lược của công ty.

Việc thường xuyên tăng cường sự quan tâm tới đòi hỏi và cả sự than phiền của người tiêu dùng chính là mối đe dọa nghiêm trọng đối với sự thực thi trình tự chiến lược mà doanh nghiệp đã lựa chọn. Đôi khi, bạn cũng nên khuyến khích khách hàng mua sản phẩm/dịch vụ của đối thủ cạnh tranh vì việc khiến cho một lớp khách hàng này không hài lòng với sản phẩm của bạn nhằm tạo ra sự thỏa mãn cho một lớp khách hàng khác ở mức độ cao hơn đôi khi được coi là một chiến lược tốt.

## **7. Phân khúc thị trường là phần quan trọng trong việc tạo dựng chiến lược**

Bạn có thể lựa chọn bất cứ phân khúc người tiêu dùng nào, sản phẩm nào hay tạo động cơ mua sản phẩm hay dịch vụ, thậm chí nếu như phân khúc này có vẻ không đúng ngay từ cái nhìn ban đầu.

Điều cơ bản để khung phân khúc lựa chọn được rõ ràng và không xảy ra sự “xói mòn”, tất cả các mắt xích của chuỗi tạo dựng giá trị cần phải tương hợp với phân khúc này.

## **8. CEO không phải là người sử dụng chiến lược mà là động cơ của chiến lược**

Vai trò người đứng đầu doanh nghiệp trong việc tạo dựng và thực thi chiến lược dẫn đến các chức năng sau:

- đặt ra các câu hỏi mà câu trả lời cần được thể hiện trong kế hoạch chiến lược.
- lựa chọn thành viên tham gia vào việc tạo dựng chiến lược.
- tham gia vào các giai đoạn đầu tiên của việc phát triển chiến lược trong từng bộ phận kinh doanh của công ty.
- để HĐQT của công ty biết các kế hoạch chiến lược cơ bản của công ty.
- thu hút các chuyên gia tư vấn bên ngoài công ty.

Cũng đừng quên rằng, chiến lược cần phải đụng chạm đến tất cả các thành viên tổ chức chứ không phải chỉ ban quản lý công ty. Nếu như nhân viên của công ty (bất cứ cấp nào) không tiếp nhận chiến lược đã lựa chọn thì điều này có nghĩa rằng, anh ta/cô ta **KHÔNG THỂ** tiếp tục làm việc trong tổ chức của bạn.

## **9. Chiến lược không phải là:**

§ mục tiêu

§ tầm nhìn

§ tái cơ cấu

§ mua bán và sáp nhập

§ liên minh và hợp tác

§ công nghệ

§ đổi mới /cách tân

§ gia công bên ngoài (outsourcing)

§ đào tạo

#### **10. Chiến lược là:**

- đề xuất mang tính độc nhất vô nhị
- chuỗi tạo dựng giá trị khác biệt với đối thủ cạnh tranh
- thỏa hiệp rõ ràng và xác định việc gì cần làm, việc gì không
- tính bất biến trong định vị.