

**Tạo dựng một thương hiệu  
mạnh với giá rẻ**

## **Tạo dựng một thương hiệu mạnh với giá rẻ - Phần 1**

Nhiều chuyên gia thương hiệu sẽ khuyên bạn rằng: bạn cần có thương hiệu mạnh và do đó bạn không cần phải cạnh tranh bằng giá cả. Chúng tôi cũng không phản đối chuyện này. Tuy nhiên, chúng tôi không nói với bạn rằng bạn không thể xây dựng một thương hiệu mạnh khi bạn cạnh tranh bằng giá cả.

Giá rẻ của amazon.com cũng được hình thành từ các lợi thế chi phí mang tính cấu trúc. Để tạo dựng nên một cửa hàng sách, người ta cần phải đầu tư vốn lớn và còn các chi phí cố định đáng kể khác. Sách là sản phẩm cần có số lượng lớn, cần được trưng bày đẹp và không gian lưu trữ. Chính tài năng của Jeff Bezos đã đem cả hiệu sách lên mạng.

Trên thế giới ảo này, người ta có thể trưng bày hàng triệu đầu sách mà không hề phát sinh một loại chi phí cố định nào có thể gây cản trở việc kinh doanh. Và amazon.com cũng ký kết hợp đồng để có thể cung cấp dịch vụ gửi sản phẩm trực tiếp từ nhà xuất bản đến khách hàng, việc này giúp họ tiết kiệm thêm các chi phí tồn kho. Lợi thế chi phí

mang tính cấu trúc của amazon.com đã giúp họ vượt lên vị trí đầu tiên trong các cửa hàng bán lẻ sách online, đồng thời cũng là hiệu sách lớn nhất thế giới.

Nếu như chiến lược của Dell là loại bỏ điểm trung gian thì chiến lược của amazon.com lại là tự đưa mình trở thành một hiệu sách ảo và đứng chen vào giữa nhà xuất bản và khách hàng mua sách. Nhưng cả hai thương hiệu này đều đã loại ra những bộ phận cấu thành chi phí trong mô hình kinh doanh của họ, đối với amazon.com thì đó là các cửa hàng sách và kho chứa sách.

Tuy nhiên, cũng như Dell, amazon.com hiện đang sử dụng kênh phân phối rất hiệu quả của chính mình để bán các sản phẩm khác như CD, DVD, VCD ... Chúng tôi cho rằng họ vẫn cần tập trung vào sách, bởi vì khi mở rộng dòng sản phẩm kinh doanh thì họ rất chúng tôi sẽ thiếu đi sự tập trung cần thiết và điều này là bất lợi trong dài hạn. Nhưng đó là câu chuyện khác và chúng tôi sẽ kể vào dịp khác.

## **Southwest Airlines**

Ngày nay, hàng không giá rẻ xuất hiện nhiều. Air Asia, Tiger Airways, JetStar Asia và nhiều hãng khác đã tràn ngập thị trường. Nhưng ít người biết rằng tất cả các hãng này đều được hình thành theo mô hình của “ông tổ” Southwest Airlines.

Southwest Airlines do Herb Kellerher sáng lập, đã là một hãng làm ăn có lời trong những năm độc lập. Công ty này được sáp nhập vào năm 1967 và chuyên bay đầu tiên được thực hiện năm 1971. Đây cũng là một thương hiệu mạnh được thiết lập trên nền tảng là giá rẻ, chúng ta cần hiểu rằng nhờ hạ tầng cơ sở tuyệt vời của hãng này mà họ đã có một lợi thế chi phí “bất khả xâm phạm” đối với các hãng hàng không khác của Hoa Kỳ.

Từ lúc ban đầu, Southwest Airlines chỉ có một loại máy bay là Boeing 737, và do đó các chuyên gia của họ rất thuận lợi khi chỉ việc bảo trì một loại máy bay duy nhất. Ngày nay, Southwest Airlines khai thác hơn 500 máy bay Boeing 737 tại 63 thành phố, và việc huấn luyện cho các nhân sự mới cũng dễ dàng hơn: cả người huấn luyện lẫn

người được huấn luyện đều chỉ cần tập trung sao cho thành thạo một loại máy bay.

Điều này giúp họ giảm chi phí. Southwest Airlines cũng phục vụ hành khách theo kiểu: đến trước - phục vụ trước, không có việc chỉ định chỗ ngồi trên máy bay. Vậy là cũng không cần có những hệ thống tốn kém cho việc bán vé. Hầu hết các chuyến bay của họ đều không quá 2 giờ đồng hồ nên cũng không cần phục vụ bữa ăn cho hành khách. Máy bay của hãng hạ cánh ở các sân bay nhỏ, chỉ hoạt động tại 30 trong tổng số 50 tiểu bang của nước Mỹ.

Hơn nữa Southwest Airlines bay trực tiếp đến điểm đến mà không đáp xuống các trung tâm (hub) gây tốn kém. Tất cả tạo nên sự tiết kiệm chi phí và đóng góp vào lợi thế chi phí mang tính cấu trúc của hãng. Chính lợi thế này đã đưa Southwest Airlines lên vị trí số 1 thế giới trong lĩnh vực hàng không giá rẻ.

Southwest Airlines cạnh tranh hiệu quả so với nhiều hãng hàng không giá rẻ khác, nhưng khi so sánh với các hãng khác có lịch trình bay và dịch vụ đầy đủ thì sao nhỉ? Trong

năm 2006, Southwest Airlines đạt doanh thu 9.1 tỷ US\$ và 449 triệu US\$ lợi nhuận (5.5%).

Trong khi đó, từ 2004 đến 2006, Continental Airlines có tổng doanh thu là 34.2 tỷ US\$ và báo cáo lỗ 134 triệu US\$ . Mặc dù hãng này đã nỗ lực tăng lợi nhuận lên 343 triệu US\$ với doanh thu 13.1 tỷ US\$ trong năm 2006 thì tỷ suất lợi nhuận biên của họ cũng chỉ là 2.6%, tức chưa bằng một nửa của Southwest Airlines.

Còn United Airlines có tổng doanh thu (từ vận hành) là 53.1 tỷ US\$ và lỗ (trong vận hành) là 626 triệu US\$ trong giai đoạn 2004 – 2006.

Tình trạng của Delta Airlines còn đáng sợ hơn: họ đã tính toán rằng mức lỗ lũy tiến trong giai đoạn này là 15.2 tỷ US\$!

Nếu xem xét tình trạng của các hãng hàng không Hoa Kỳ khác thì chúng ta đều có thể nhận định rằng Southwest Airlines đã hoạt động rất tốt, nhờ những lợi thế chi phí mang tính cấu trúc này.

**Toyota**



Toyota là một trong những công ty xe hơi thành công nhất trên toàn thế giới. Họ đã qua mặt General Motors để trở thành thương hiệu đứng đầu khi xét về số lượng sản phẩm được bán ra. Nhưng ngay cả trong quá khứ, khi Toyota chỉ xếp thứ 3 sau General Motors và Ford thì họ cũng đã có lợi nhuận hấp dẫn hơn cả tổng lợi nhuận của hai hãng xe Hoa Kỳ này cộng lại.

Trong báo cáo cuối năm tài chính ngày 31-3-2007, Toyota có doanh thu 202.9 tỷ US\$ và lợi nhuận ròng là 13.9 tỷ, đạt tỷ suất 6.9% . General Motors lại báo cáo năm tài chính này (31-12-2006) với doanh thu 207.3 tỷ US\$ - cao hơn Toyota - nhưng công ty này chịu lỗ 2 tỷ US\$ . Còn Ford trong báo cáo cuối tháng 12-2006 cho thấy doanh thu 160.1 tỷ US\$ và chịu lỗ 12.6 tỷ .

Hãy nhìn nhận vấn đề theo một hướng khác. Tính đến thời điểm 4 giờ chiều (theo giờ miền Đông Hoa Kỳ) ngày 14-12-2007 giá cổ phiếu của General Motors là 26.52US\$, và

tổng giá trị cổ phiếu của họ là 15 tỷ US\$. Cùng thời điểm này thì giá cổ phiếu của Ford là 6.90US\$ và tổng giá trị cổ phiếu là 12.9 tỷ, còn giá của cổ phiếu Toyota là 106.3US\$ với tổng giá trị cổ phiếu đạt 383.7 tỷ US\$. Ngay cả thương hiệu lừng danh Google (tổng giá trị cổ phiếu đạt 215.9 tỷ US\$) cũng không thể so sánh được với Toyota! Điều này có nghĩa là giá trị của Toyota gấp gần 18 lần so với General Motors và Ford cộng lại.

Thành công của Toyota là nhờ vào sản phẩm xe hơi phổ thông nhưng có chất lượng cao, giá rẻ, xuất phát từ lợi thế chi phí mang tính cấu trúc của họ. Có thể tin rằng bạn đã nghe nói đến dây chuyền sản xuất Kanban nổi tiếng với JIT (just-in-time) của Toyota. Rất nhiều công ty trên toàn thế giới, cả những công ty không hoạt động trong lĩnh vực xe hơi, đã học hỏi mô hình này của Toyota.

Hệ thống này được thiết kế nhằm đảm bảo chỉ đem các bộ phận đến dây chuyền lắp ráp khi có nhu cầu đúng, giúp Toyota giảm thiểu chi phí tồn kho và thời gian lắp ráp cho mỗi sản phẩm, từ đó giúp tiết kiệm tổng chi phí.



Với lợi thế chi phí mang tính cấu trúc này, Toyota có thể sản xuất xe hơi ngay tại những địa bàn đắt đỏ nhất như Nhật Bản mà vẫn bán được sản phẩm với giá rất cạnh tranh.

## Tạo dựng một thương hiệu mạnh với giá rẻ - Phần 2

Bạn cần có thương hiệu mạnh và do đó bạn không cần phải cạnh tranh bằng giá cả. Chúng tôi cũng không phản đối chuyện này. Tuy nhiên, chúng tôi không nói với bạn rằng bạn không thể xây dựng một thương hiệu mạnh khi bạn cạnh tranh bằng giá cả.



Thực tế là bạn vẫn có thể có một thương hiệu mạnh khi bạn cạnh tranh bằng giá. Không có gì nhầm lẫn ở đây, bạn sẽ là thương hiệu rẻ nhất trên thị trường. Vì lý do nào đó mà người ta có xu hướng nghĩ rằng những thương hiệu với giá vượt trội mới là những thương hiệu được phát triển. Chúng tôi nghĩ khác.

Và chúng tôi cho rằng một thương hiệu thành công là thương hiệu chiếm ưu thế trên thị trường của lĩnh vực ngành nghề liên quan và đem lại mức lợi nhuận hấp dẫn, bất kể đó là thương hiệu có giá bán vượt trội hay bình dân. Tất nhiên, nếu có thể bán với giá cao hơn thì thật tuyệt vời,

nhưng những sản phẩm giá rẻ vẫn có thể trở thành thương hiệu mạnh.

Khi chúng tôi gặp Vikas Goel, chủ tịch của eSys Technologies, ông đã nói với chúng tôi rằng về cơ bản có 2 loại hình doanh nghiệp mà người ta có thể điều hành, một là các doanh nghiệp tập trung vào cải tiến sản phẩm, và loại kia tập trung vào hiệu quả. Vikas hiểu rõ eSys cần tập trung vào việc tận dụng từng ly từng tí để nâng cao hiệu suất trong từng quy trình riêng lẻ. Điều này giải thích tại sao eSys có thể bán được máy tính cá nhân - do họ sản xuất tại nhà máy tại bắc Changi, Singapore - chỉ với giá S\$399 mà vẫn thu được lợi nhuận.

Chúng tôi cho rằng nếu muốn thì eSys hoàn toàn có đủ tiềm năng để trở thành một thương hiệu mạnh trong ngành máy tính khi họ xây dựng trên mức giá bán rẻ, còn theo cách nói của Vikas thì là trên nền tảng hiệu suất. Những gì khiến người mua ngần ngại là không đáng kể: máy tính của eSys bán giá rẻ ngay cả khi chúng được sản xuất tại một địa

điêm đòi hỏi chi phí cao tại Singapore.

Có nhiều thương hiệu đã được hình thành với công thức như trên: giá rẻ. Bí quyết ở đây là: bạn phải đủ sức đứng vững trước sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ đến từ các nước có chi phí thấp như Brazil, Nga, Trung Quốc và Ấn Độ. Nếu muốn là một thương hiệu mạnh có giá cạnh tranh, bạn cần có lợi thế chi phí mang tính cấu trúc, nghĩa là lợi thế chi phí của bạn cần được gắn liền với mô hình hoạt động của bạn và là một bộ phận cấu thành không thể tách rời với cơ sở hạ tầng của bạn.

Dịch chuyển hoạt động của bạn đến một nước có chi phí thấp, chèn ép các nhà cung cấp và cắt giảm tiền lương của nhân công đều không phải là những lợi thế chi phí mang tính cấu trúc, bởi vì đơn giản đó không phải là lợi thế, hơn nữa những điều này có thể bị đối thủ bắt chước dễ dàng.

Chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn những câu chuyện thành công của các thương hiệu lớn mạnh trên phạm vi toàn cầu mà họ

đã xây dựng trên cơ sở giá rẻ và những lợi thế chi phí mang tính cấu trúc độc đáo của họ. Từ đó bạn có thể xác định rằng liệu có thể có một lộ trình nào dẫn từ giá rẻ đến thương hiệu mạnh và phù hợp với công ty của bạn hay không.

## **Dell**

Năm 1984, Dell đã là công ty đầu tiên bán sản phẩm máy tính cá nhân trực tiếp đến các khách hàng sử dụng sau cùng. Lúc đó, nhiều người đã nghĩ rằng Dell sẽ không triển khai phương pháp này, vì máy tính không phải là loại sản phẩm có truyền thống bán hàng theo kiểu đó. Michael Dell đúng là người không bị truyền thống ràng buộc, ông có tầm nhìn và cách thức tư duy sáng tạo.

Tuy nhiên, không dễ dàng để làm cho hệ thống này chạy trơn tru ngay lập tức. Những lợi thế chi phí rất lớn, khi không qua trung gian Dell tận dụng được nhiều chi phí vận hành, và khoản tiết kiệm này được chuyển sang khách hàng

mà không gây ảnh hưởng gì đến lợi nhuận của công ty.

Kênh bán hàng trực tiếp giúp Dell có lợi thế chi phí mang tính cấu trúc, đây là điều mà đối thủ cạnh tranh của họ đã không thể - và hiện nay vẫn chưa thể - theo kịp. Điều này đã làm Dell lột xác: từ một nhà kho của công nghệ máy tính trở thành người dẫn đầu. Dell đã là thương hiệu số 1 với doanh số bán đạt mức cao nhất trong nhiều năm.

Hiện nay thì vị trí này được HP (Hewlett Packard) chiếm giữ, nhưng không có nghĩa là mô hình của Dell đã lỗi thời. Thương hiệu này vẫn còn nguyên sức mạnh to lớn của mình với lợi thế chi phí mang tính cấu trúc không lồ.

Theo chúng tôi thì một nguyên nhân giúp HP đoạt được ngôi vị số 1 của Dell là do sự phát triển bùng nổ của sản phẩm laptop. Dell xây dựng thương hiệu với máy tính để bàn, nhưng ngày nay sản phẩm laptop đã vượt trội hơn so về doanh số bán và sẽ tiếp tục bỏ xa máy tính để bàn; vì

giới doanh nghiệp đã ưa chuộng công nghệ không dây và các văn phòng cũng lưu động nhiều hơn.