

**Chiến lược 'Đại dương
xanh' trong kinh doanh**

Đại dương xanh là những khoảng trống thị trường chưa được khai phá, đầy giá trị tiềm năng, còn vô số cơ hội phát triển hứa hẹn lợi nhuận cao. Trong mô hình đại dương này, sự cạnh tranh là chưa cần thiết, bởi luật chơi chưa được thiết lập.

Với tình trạng cung vượt cầu trong nhiều ngành kinh doanh, việc cạnh tranh để chiếm lĩnh một phần của thị trường đang thu hẹp dù là rất cần thiết nhưng chưa đủ để duy trì kết quả kinh doanh cao. Các công ty cần tiến xa hơn chứ không chỉ cạnh tranh với đối thủ. Để nắm bắt những cơ hội mang lại lợi nhuận và tăng trưởng, họ cần tạo ra những đại dương xanh.

Tuy nhiên, ngày nay đa phần các Đại dương xanh chưa được xác định trên bản đồ. Việc hoạch định chiến lược trong mấy chục năm qua tập trung nhiều hơn vào các chiến lược Đại dương đỏ với nền tảng là cạnh tranh. Kết quả là, người ta hiểu khá rõ về cách thức cạnh tranh khôn ngoan trong một thị trường khốc liệt: từ phân tích cấu trúc kinh tế cơ bản của ngành kinh doanh hiện tại tới lựa chọn một vị thế chiến lược nhờ chi phí thấp hay khác biệt khóa hoặc tập trung hóa để xác lập phương thức cạnh tranh. Do đó, vấn đề nhận được được nhiều sự quan tâm của các nhà hoạch định chiến lược ngày nay là hiểu thấu đáo và áp dụng linh hoạt chiến lược Đại dương xanh được coi là khá "mới mẻ" này.

Để nhận biết sâu sắc và vận dụng hiệu quả chiến lược vào quá trình hoạt động kinh doanh, nhà hoạch định chiến lược cần tìm hiểu và làm rõ các điểm sau:

Đại dương đỏ, đại dương xanh là gì? Đặc điểm của chiến lược "Đại dương xanh"? Tính tất yếu của việc hình thành những "Đại dương xanh"! Đổi mới giá trị: nền tảng của chiến lược "Đại dương xanh"; và cuối cùng là Thời điểm nào để tái đổi mới giá trị - điều chỉnh chiến lược "Đại dương xanh"?

Đại dương đỏ, đại dương xanh là gì?

Đại dương xanh là những khoảng trống thị trường chưa được khai phá, đầy giá trị tiềm năng, còn vô số cơ hội phát triển hứa hẹn lợi nhuận cao. Trong mô hình đại dương này, sự cạnh tranh là chưa cần thiết, bởi luật chơi chưa được thiết lập.

Đại dương đỏ là thị trường thông thường, truyền thống, đã bị lấp đầy bởi các đối thủ cạnh tranh và đã được khai thác rất sâu. Trong đại dương đỏ, các ranh giới đã được thiết lập và chấp nhận, quy luật cạnh tranh đều được xác định rõ ràng. Các công ty phải tìm cách vượt trội hơn để chiếm được thị phần lớn hơn trong thị trường. Khi đã có nhiều người nhảy vào thị trường, thị trường này sẽ bị phân khúc ra nhỏ hơn. Do đó, khả năng thu lợi nhuận và tăng trưởng sẽ có đi xuống.



Khái niệm, đặc điểm chiến lược "Đại dương xanh"

Việc nhận biết sâu sắc về chiến lược Đại dương xanh sẽ giúp nhà hoạch định chiến lược đề ra những bước đi thích hợp cho hoạt động kinh doanh của công ty. Do đó, nhà hoạch định cần hiểu khái niệm, đặc điểm của chiến lược kinh doanh này - Chiến lược Đại dương xanh :

+ *Khái niệm*: Chiến lược "Đại dương xanh" là một chiến lược phát triển và mở rộng một thị trường trong đó không có cạnh tranh hoặc sự cạnh tranh là không cần thiết mà các công ty có thể khám phá và khai thác - các học giả Kim và Mauborgne (theo tổng kết nghiên cứu về chiến lược của hai giáo sư tại Viện INSEAD của Pháp).

+ Từ khái niệm trên có thể dễ nhận thấy Chiến lược Đại dương xanh có những đặc điểm sau:

- Không cạnh tranh trong khoảng thị trường đang tồn tại, Chiến lược xanh tạo ra một thị trường không có cạnh tranh.
- Không đánh bại đối thủ cạnh tranh mà làm cho cạnh tranh không còn hoặc trở nên không cần thiết.
- Không chú trọng khai thác các nhu cầu hiện có, tập trung vào việc tạo ra và giành lấy các nhu cầu mới.
- Không cố gắng để cân bằng giá trị/ chi phí mà chuyển hướng sang phá vỡ cân bằng giá trị/chi phí.
- Không đặt toàn bộ hoạt động của công ty trong việc theo đuổi sự khác biệt hoặc theo đuổi chi phí thấp. Chiến lược xanh đặt toàn bộ hoạt động của công ty trong chiến lược: vừa theo đuổi sự khác biệt, đồng thời vừa theo đuổi chi phí thấp.

Đổi mới giá trị: Nền tảng của chiến lược "Đại dương xanh"

Chiến lược "Đại dương xanh" tạo ra một bước đột phá về giá trị cho cả người mua và cho công ty của bạn, từ đó mở ra những thị trường mới không có cạnh tranh - những Đại dương xanh. Sự đổi mới giá trị được coi là nền tảng của chiến lược "Đại dương xanh" vì nhờ nó mà công ty chuyển từ tập trung nguồn lực vào đánh bại đối thủ cạnh tranh sang việc làm cho cạnh tranh trở nên không quan trọng nữa.

Đổi mới giá trị là một cách tư duy và triển khai chiến lược mới để hình thành chiến lược Đại dương xanh, tránh được cạnh tranh. Điều quan trọng là việc

đổi mới giá trị không tuân theo một trong những quy luật đánh đổi giữa giá trị và chi phí. Người ta vẫn thường quan niệm rằng các công ty hoặc là tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng với chi phí cao hơn, hoặc là tạo ra giá trị thấp với chi phí thấp hơn. Với quan niệm này, sự lựa chọn chiến lược đồng nghĩa với sự lựa chọn giữa khác biệt hóa và chi phí thấp. Ngược lại, những công ty tìm cách hình thành Đại dương xanh cần theo đuổi đồng thời chiến lược khác biệt hóa và chiến lược chi phí thấp.

Nghiên cứu của W.Chan Kim và Mauborgne (2 chuyên gia hàng đầu về Chiến lược Đại dương xanh) cho thấy: những công ty thành công khác với những công ty thất bại trong việc hình thành chiến lược Đại dương xanh không phải là công nghệ rất tân tiến hay xâm nhập thị trường đúng thời điểm. Đôi lúc thành công có được là nhờ sự đóng góp của những yếu tố đó, nhưng thường thì không. Đổi mới giá trị chỉ có được khi các công ty biết cân đối sự đổi mới với tính hữu dụng, giá cả, và chi phí. Nếu không gắn chặt sự đổi mới với giá trị theo cách này, các nhà đầu tư phát triển công nghệ cũng như những người tiên phong trên thị trường sẽ không thu được kết quả mong đợi, giống như một con gà đẻ trứng cho con gà khác ấp.

Điều chỉnh "Chiến lược đại dương xanh" - thời điểm tái đổi mới giá trị

Một thực tế rõ ràng trong kinh doanh là: phần lớn các chiến lược Đại dương xanh cuối cùng rồi cũng bị bắt chước. Lúc đó Đại dương xanh dần bị nhòe mờ bởi sự cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh đi sau. Lúc này công ty cần phải tiến hành điều chỉnh, cải tiến Đại dương xanh bằng cách tái đổi mới giá trị.

Khi đối thủ cạnh tranh bằng mọi cách giành giật thị trường với công ty bạn, bạn thường ngay lập tức phản ứng lại và cố gắng bảo vệ thị phần của mình. Tất nhiên, theo lẽ thông thường thì sự cạnh tranh bắt đầu xảy ra và ngày một gay gắt. Để tránh cái cạm bẫy này, bạn cần giám sát được đường giá trị của công ty trên bản đồ chiến lược. Việc giám sát đường giá trị như vậy có thể chỉ ra cho bạn biết khi nào thì nên tiến hành tái đổi mới, khi nào thì không. Nó cảnh báo bạn khi nào cần tiến tới xây dựng một chiến lược Đại dương xanh mới khi đường cong giá trị của bạn dần hội tụ với đường giá trị của đối thủ cạnh tranh.

Việc giám sát đường giá trị cũng giúp công ty bạn tránh được việc tìm kiếm một "Đại dương xanh" mới trong khi nó vẫn còn những nhánh lợi nhuận lớn đổ vào đại dương hiện tại. Khi đường giá trị vẫn còn phân kỳ, bạn cần chống lại cám dỗ của việc đổi mới giá trị một lần nữa. Thay vì thế, nên tập trung khai thác, mở rộng, đào sâu những hướng kinh doanh hiện tại bằng cách cải tiến các hoạt động vận hành và sự mở rộng về địa lý để đạt được lợi thế kinh tế theo quy mô và chiếm được thị phần nhiều hơn nữa. Công ty nên "bơi" càng xa càng tốt trong Đại dương xanh hiện tại, biến mình thành mục tiêu liên tục di chuyển, bứt phá hấn khỏi những kẻ bắt chước đầu tiên và khiến họ nản lòng trong suốt quá trình theo đuổi công ty. Mục đích chính của công ty là phải thống trị Đại dương xanh đó trước các đối thủ cạnh tranh đầu tiên càng lâu càng tốt.