Nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia

YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA

Các phương thức mà doanh nghiệp sử dụng để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp toàn cầu cho thấy nền tảng cần thiết để hiểu được vai trò nước chủ nhà của doanh nghiệp. Tuy nhiên, vai trò này không đơn giản. Tìm một hướng tiếp cận mới để hiểu lợi thế quốc gia phải bắt đầu từ nhiều tiền đề.

Trước tiên, bản chất của cạnh tranh và các nguồn lợi thế cạnh tranh khác nhau rất xa giữa các ngành, thậm chí trong các phân ngành. Chúng ta cần tách biệt ảnh hưởng của quốc gia lên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong các ngành và phân ngành cụ thể, với các chiến lược cụ thể, chứ không phải một cách tổng thể. Chúng ta phải tính đến những nguồn lợi thế cạnh tranh khác nhau đối với nhiều ngành khác nhau, chứ không chỉ dựa vào một lợi thế tổng quát nào, ví dụ như chi phí nhân công hay lợi thế về quy mô. Do các sản phẩm trong nhiều ngành đã tạo được vị trí khác biệt, chúng ta phải giải thích tại sao một số doanh nghiệp có khả năng tạo được sản phẩm khác biệt so với những doanh nghiệp khác, không chỉ tập trung vào sự khác biệt về giá thành.

Thứ hai, các doanh nghiệp cạnh tranh toàn cầu thường có những hoạt động tham gia vào chuỗi giá trị ở ngoài nước. Việc toàn cầu hóa cạnh tranh không loại trừ vai trò của nước chủ nhà về lợi thế cạnh tranh, nhưng thay đổi tính chất của nó. Nhiệm vụ của chúng ta không những phải giải thích tại sao một doanh nghiệp của một nước lại thành công trên trường quốc tế, mà còn tại sao một nước lại được doanh nghiệp ít hay nhiều mong muốn đặt trụ sở để cạnh tranh trong một ngành. Trụ sở của doanh nghiệp là nơi đề ra chiến lược, phát triển các quy trình và sản phẩm chủ lực, và là nơi họ có thể sở hữu những kỹ năng cần thiết. Trụ sở của doanh nghiệp là điểm tựa giúp phát triển chiến lược toàn cầu, trong đó những lợi thế từ nước chủ nhà sẽ được bổ sung thêm từ vị thế toàn cầu.

Thứ ba, các doanh nghiệp đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh trên trường quốc tế nhờ có quá trình cải tiến, sáng tạo và đổi mới. Sáng tạo, như trình bày ở trên, bao gồm công nghệ và phương pháp, gồm sản phẩm mới, phương pháp sản xuất mới, cách tiếp thị mới, nhận diện khách hàng mới v.v… Việc sáng tạo dẫn đến lợi thế cạnh tranh không chỉ bao gồm đột phá mà gồm cả những nỗ lực liên tục từng bước.

Ban đầu các doanh nghiệp đạt lợi thế thông qua thay đổi cơ sở của việc cạnh tranh. Họ duy trì lợi thế đó thông qua việc cải thiện đủ nhanh để giữ vị trí đứng đầu. Điều này không chỉ liên quan đến việc thực hiện lợi thế cạnh tranh đang có, mà còn phải dần dần mở rộng và nâng cao các lợi thế cạnh tranh. Thường điều này có liên quan đến việc chuyển sang hoạt động ở các phân ngành phức tạp hơn. Việc nâng cao và đổi mới yêu cầu phải có đầu tư bền vững để nhận ra những chiều hướng thay đổi thích hợp và thực hiện những thay đổi đó.

Như học giả Schumpeter đã nhấn mạnh từ cách đây nhiều thập kỷ: bản chất của sự cạnh tranh là tính năng động. Bản chất của cạnh tranh kinh tế không phải là "cân bằng", mà là trạng thái không ngừng thay đổi. Cải tiến và sáng tạo trong một ngành là một quá trình không bao giờ kết thúc, không phải là một sự kiện riêng lẻ chỉ xảy ra một lần. Hiện nay, các lợi thế nhanh chóng bị vượt qua hay thay thế. Vai trò của nước chủ nhà đối với việc kích thích các cải tiến và sáng tạo mang tính cạnh tranh là điều cốt lõi trong việc giải

thích lợi thế quốc gia của một ngành. Chúng ta phải giải thích tại sao một quốc gia tạo ra được môi trường kinh tế, trong đó các doanh nghiệp cải tiến, sáng tạo và phát triển nhanh hơn, đúng hướng hơn so với các đối thủ quốc tế. Như đã nhấn mạnh trong chương trước, cách hành xử cần thiết để tạo ra và duy trì được lợi thế cạnh tranh không tự nhiên có trong nhiều doanh nghiệp. Chúng ta cần phải hiểu những yếu tố nào trong môi trường quốc gia có thể khắc phục được nhu cầu tự nhiên muốn ổn định và buộc các doanh nghiệp phải tiến lên.

Cuối cùng, những doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trong các ngành thông thường là những doanh nghiệp không chỉ phát hiện nhu cầu thị trường hay công nghệ mới còn tiềm ẩn, mà còn phải nhanh chóng và tích cực khai thác ngay những cơ hội này. Mỗi một thay đổi lớn về cấu trúc đều có thể loại bỏ những lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp đã đứng đầu, và tạo ra cơ hội mới để thay đổi vị trí cạnh tranh nhờ một phản ứng sớm. Chúng ta phải giải thích được tại sao các doanh nghiệp từ một số quốc gia nhanh chóng và tích cực hơn trong việc khai thác những thay đổi trong các ngành, vốn có thể báo trước những nhu cầu quốc tế.

Nhiệm vụ của chúng ta không chỉ là nhận ra sự khác biệt lợi thế cạnh tranh giữa các quốc gia. Tách thức của chúng ta là phải lý giải các khác biệt này một cách thuyết phục. Ai cũng nhận ra rằng lợi thế về quy mô, sự dẫn đầu về công nghệ, và sản phẩm khác biệt sẽ tạo ra điều kiện thương mại: các doanh nghiệp của quốc gia có lợi thế trong một ngành sẽ có thể xuất khẩu hàng hoá. Tuy nhiên, khả năng đạt được và duy trì những lợi thế cạnh tranh không phải là nguyên nhân, mà là kết quả. Vấn đề thật sự nằm ở chỗ doanh nghiệp nào, từ quốc gia nào sẽ giành được những lợi thế đó. Chúng ta đều biết rằng ở một số quốc gia, các doanh nghiệp có công nghệ cao hơn, sản xuất các sản phẩm chất lượng cao và khác biệt hơn, hoặc những sản phẩm thích hợp với nhu cầu khách hàng hơn. Câu hỏi cho chúng ta là tại sao.

NHỮNG YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH LỢI THẾ QUỐC GIA

Tại sao một quốc gia thành công trên trường quốc tế ở một ngành cụ thể? Câu trả lời nằm trong bốn đặc tính tổng quát của một quốc gia, định hình môi trường trong đó các doanh nghiệp trong nước cạnh tranh, từ đó thúc đẩy hay cản trở sự tạo ra lợi thế cạnh tranh.

1. Thứ nhất, điều kiện về yếu tố sản xuất: Vị trí của quốc gia về các yếu tố sản xuất cần thiết để cạnh tranh trong ngành, ví dụ như lao động có tay nghề hay cơ sở hạ tầng.

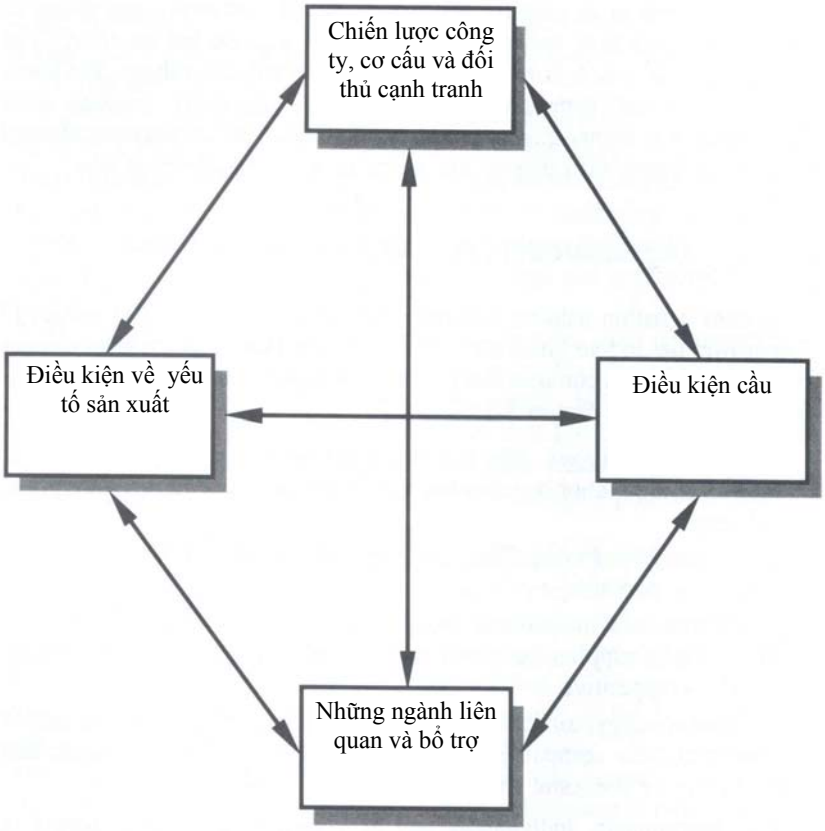
2. Thứ hai, điều kiện về nhu cầu: Bản chất của nhu cầu trong nước về sản phẩm hay dịch vụ của ngành.

3. Thứ ba, các ngành bổ trợ và có liên quan: Sự có mặt hay thiếu vắng tại quốc gia đó những ngành cung ứng và các công nghiệp liên quan có khả năng cạnh tranh quốc tế

4. Thứ tư, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh của doanh nghiệp: Điều kiện tại quốc gia đó quyết định việc thành lập, tổ chức, quản lý doanh nghiệp như thế nào, và bản chất của cạnh tranh trong nước.

Các yếu tố quyết định lợi thế quốc gia trên, một cách riêng rẽ hay hệ thống, tạo ra môi trường kinh doanh quốc gia trong đó các doanh nghiệp hình thành và cạnh tranh: sự tồn tại các nguồn lực và kỹ năng cần thiết cho lợi thế cạnh tranh trong một ngành; thông tin để xác định các cơ hội cũng như để định hướng sử dụng nguồn lực và kỹ năng; mục đích của chủ sở hữu, nhà quản lý và nhân viên, những người có liên quan hay trực tiếp thực hiện cạnh tranh; và quan trọng hơn hết, áp lực buộc doanh nghiệp phải đầu tư và sáng tạo.

Doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh tại những nơi mà trụ sở của họ cho phép và ủng hộ việc tích lũy nhanh nhất tài sản và kỹ năng chuyên ngành, đôi khi chỉ nhờ vào quyết tâm cao hơn. Doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trong ngành khi trụ sở của doanh nghiệp có khả năng cung cấp liên tục các thông tin và hiểu biết về nhu cầu sản phẩm và quy trình. Doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh khi mục đích của chủ sở hữu, nhà quản lý, và nhân viên cùng ủng hộ quyết tâm cao hơn và đầu tư dài hạn hơn. Sau cùng, các quốc gia thành công trong một số ngành nào đó bởi vì môi trường trong các nước đó năng động và thách thức nhất, kích thích và thúc đẩy doanh nghiệp ngày càng nâng cao và mở rộng lợi thế cạnh tranh.



Hình 3-1. Các yếu tố quyết định lợi thế quốc gia

Các quốc gia có khả năng thành công cao nhất trong các ngành hay các phân đoạn ngành nào đó khi "viên kim cương" của các quốc gia đó (một thuật ngữ chúng ta dùng để chỉ hệ

thống các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh) ở trạng thái thuận lợi nhất. Điều này không có nghĩa là tất cả các doanh nghiệp của quốc gia đó đều thành công trong việc giành được lợi thế cạnh tranh trong ngành. Thật ra, môi trường trong nước càng năng động, thì càng có khả năng một số doanh nghiệp sẽ thất bại, bởi vì không phải mọi doanh nghiệp đều có kỹ năng và nguồn lực như nhau, hoặc đều có khả năng khai thác môi trường trong nước hiệu quả như nhau. Tuy nhiên, doanh nghiệp nào vươn lên trong môi trường như thế sẽ thành công khi cạnh tranh trên thế giới.

"Viên kim cương" là một hệ thống các yếu tố có tác động qua lại lẫn nhau. Ảnh hưởng của một yếu tố quyết định tùy thuộc vào các yếu tố khác. Ví dụ, điều kiện về nhu cầu thị trường thuận lợi sẽ không dẫn đến lợi thế cạnh tranh nếu sự cạnh tranh của các doanh nghiệp không đủ để khiến doanh nghiệp phản ứng với các điều kiện thị trường. Những lợi thế trong một yếu tố có thể tạo ra hay phát triển thêm những lợi thế trong các yếu tố khác.

Có khi lợi thế cạnh tranh chỉ phụ thuộc vào duy nhất một hay hai yếu tố, đó là những ngành dựa vào vào tài nguyên thiên nhiên, hay những ngành ít liên quan đến công nghệ hay kỹ năng cao. Lợi thế như thế thường không bền vững, vì vị thế thay đổi nhanh chóng và các đối thủ quốc tế có thể dễ dàng vượt qua. Có đầy đủ các thuận lợi trong toàn bộ "viên kim cương" rất cần thiết cho việc đạt được và duy trì sự thành công khi cạnh tranh trong những ngành sử dụng nhiều tri thức - những ngành hình thành nền tảng của nền kinh tế tiên tiến. Lợi thế trong mỗi yếu tố không phải là điều kiện tiên quyết cho lợi thế cạnh tranh trong một ngành nào đó. Sự tác động lẫn nhau giữa các lợi thế trong các yếu tố quyết định mang lại những lợi ích có tính chất tự củng cố lẫn nhau - mà các đối thủ sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi muốn vô hiệu hoá hay sao chép.

Ngoài ra còn có hai yếu tố có thể ảnh hưởng đến hệ thống quốc gia và cũng cần thiết để hoàn chỉnh lý thuyết của chúng ta. Đó là cơ hội và nhà nước. Cơ hội là những sự kiện phát triển ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp (và cũng thường là ngoài sự quản lý nhà nước của quốc gia), ví dụ như những phát minh cơ bản, những đột phá về kỹ thuật căn bản, chiến tranh, những biến chuyển chính trị bên ngoài và thay đổi lớn về nhu cầu thị trường nước ngoài. Cơ hội có thể gây ra sự gián đoạn, làm thức tỉnh hoặc tái cấu trúc ngành và cung cấp cơ hội cho các doanh nghiệp của một quốc gia nào đó loại bỏ các doanh nghiệp của một quốc gia khác. Cơ hội đã từng đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi lợi thế cạnh tranh ở nhiều ngành.

Yếu tố cuối cùng cần thiết cho việc hoàn chỉnh bức tranh toàn cản là nhà nước. Chính quyền các cấp có thể cải tiến hay giảm thiểu lợi thế quốc gia. Có thể thấy vai trò này rõ nhất bằng cách kiểm tra xem các chính sách ảnh hưởng như thế nào đến mỗi yếu tố quyết định. Chính sách chống độc quyền sẽ ảnh hưởng đến sự cạnh tranh trong nước. Các quy định có thể thay đổi điều kiện nhu cầu thị trường trong nước. Đầu tư vào giáo dục có thể thay đổi điều kiện về yếu tố sản xuất. Chi tiêu ngân sách có thể kích thích những ngành bổ trợ và liên quan. Nếu thực hiện chính sách mà không cân nhắc liệu chúng có ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống các yếu tố quyết định ra sao thì dẫn đến khả năng làm giảm lợi thế quốc gia thay vì gia tăng lợi thế cạnh tranh.

Chương này tập trung xem xét ảnh hưởng của các yếu tố quyết định, trên phương diện riêng rẽ và với tư cách một hệ thống, lên khả năng của các doanh nghiệp tại một quốc gia để đạt được lợi thế cạnh tranh trong một ngành nào đó. Trong chương kế tiếp, chúng ta sẽ đề cập đến cách thức các yếu tố quyết định ảnh hưởng lẫn nhau như thế nào trong hệ thống tiến hoá và năng động của chúng.

Đơn vị căn bản khi phân tích để tìm hiểu về lợi thế quốc gia là ngành. Tuy nhiên các quốc gia thành công không chỉ trong một lĩnh vực ngành riêng rẽ, mà trong một nhóm các ngành kết nối với nhau thông qua các mối quan hệ chiều ngang và chiều dọc. Nền kinh tế của một quốc gia bao gồm nhiều nhóm ngành, mà sự hình thành và các nguồn lợi thế (hay sự bất lợi) cạnh tranh phản ánh trạng thái phát triển của đất nước đó. Tuy nhiên, chúng ta sẽ đề cập đến chủ đề toàn bộ nền kinh tế quốc gia phát triển trong điều kiện cạnh tranh quốc tế như thế nào sau này.

ĐIỀU KIỆN VỀ YẾU TỐ

Mỗi quốc gia đều sở hữu những gì mà các nhà kinh tế học gọi là *yếu tố sản xuất.* Yếu tố sản xuất là các đầu vào cần thiết cho việc cạnh tranh trong bất kỳ một ngành nào, ví dụ như yếu công, đất trồng trọt, tài nguyên thiên nhiên, vốn và cơ sở hạ tầng. Tuy thuật ngữ này nghe có vẻ kỳ quặc đối với một số người, nhưng nó được sử dụng rất nhiều trong kinh tế học, và rất cần thiết trong học thuyết thương mại (trade theory), vì vậy chúng ta sẽ sử dụng thuật ngữ này xuyên suốt quyển sách này.

Lý thuyết chuẩn về thương mại dựa trên yếu tố sản xuất. Theo thuyết này, các quốc gia có nguồn dự trữ yếu tố sản xuất khác nhau. Một quốc gia sẽ xuất khẩu những hàng hóa nào mà quá trình sản xuất sử dụng mạnh yếu tố sản xuất nó có nhiều nhất. Ví dụ, Mỹ là nước xuất khẩu đáng kể các mặt hàng nông nghiệp, điều này phản ánh phần nào sự phong phú về đất canh tác của Mỹ.

Những yếu tố sản xuất mà một quốc gia sở hữu rõ ràng đóng một vài trò quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp của quốc gia đó, chẳng hạn sự phát triển nhanh chóng về sản xuất ở những nước có tiền lương nhân công thấp như Hồng Kông, Đài Loan và gần đây là Thái Lan. Nhưng vai trò của các yếu tố sản xuất khác nhau và phức tạp hơn so với hiểu biết thông thường từ trước đến nay. Trong một quốc gia, những yếu tố quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh trong hầu hết các ngành, đặc biệt là những ngành cần thiết cho việc tăng năng suất lao động trong các nền kinh tế tiên tiến, không phải được thừa hưởng mà phải được tạo ra, thông qua các quá trình khác nhau giữa các quốc gia và các ngành. Vì vậy lúc nào cũng vậy, số lượng các yếu tố sản xuất cũng ít quan trọng hơn tốc độ chúng được sản sinh, nâng cao, và chuyên môn hoá cho từng ngành nhất định. Có lẽ, điều đáng ngạc nhiên là quá dư thừa yếu tố sản xuất có thể dẫn đến làm giảm, thay vì làm tăng lợi thế cạnh tranh. Những bất lợi nhất định về yếu tố sản xuất, thông qua ảnh hưởng của chiến lược và sự đổi mới, lại thường đóng góp vào sự thành công lâu dài trong cạnh tranh.

CÁC YẾU TỐ SẢN XUẤT SỞ HỮU

Để hiểu sâu hơn vai trò của những yếu tố sản xuất trong lợi thế cạnh tranh của một quốc gia thì chúng ta phải hiểu thêm ý nghĩa của khái niệm này trên phương diện các ngành. Các yếu tố sản xuất thường được trình bày qua những thuật ngữ tổng quát như đất đai, nhân công, và nguồn vốn, quá chung chung khi phân tích lợi thế cạnh tranh trong những ngành có tính chiến lược rõ ràng. Các yếu tố có thể chia ra thành một số các loại sau:

Tài nguyên nhân lực: số lượng, tay nghề, chi phí nhân sự (bao gồm quản lý) tính cả giờ làm việc chuẩn và qui tắc đạo đức trong khi làm việc. Nguồn nhân lực có thể được chia ra thành nhiều loại, như kỹ thuật viên chế tạo công cụ, kỹ sư điện có bằng Tiến sĩ, thảo chương viên viết các chương trình ứng dụng, v.v…

Tài nguyên vật chất: sự phong phú, chất lượng, khả năng sử dụng, và chi phí về đất đai, nước, khoáng sản hay sản lượng gỗ tiềm năng, nguồn thuỷ điện, ngư trường đánh bắt cá và các yếu tố vật chất khác. Những điều kiện về khí hậu cũng như diện tích và địa thế quốc gia cũng được xem như là một phần nguồn tài nguyên vật chất của quốc gia. Nếu địa thế giáp với nhiều quốc gia là nhà cung cấp, thị trường thì ảnh hưởng đến chi phí vận chuyển và việc trao đổi về kinh doanh và văn hoá diễn ra dễ dàng. Ví dụ, về mặt lịch sử, Đức đã có ảnh hưởng lớn đến ngành của Thuỵ Điển. Múi giờ cũng quan trọng trong thời đại thông tin liên lạc toàn cầu nhanh chóng. Địa thế của Luân Đôn nằm ở giữa Mỹ và Nhật được xem là một vị trí thuận lợi trong những ngành dịch vụ tài chính bởi vì các doanh nghiệp có trụ sở đặt tại Luân Đôn có thể giao thương với cả Nhật và Mỹ trong suốt cả ngày làm việc.

Tài nguyên kiến thức: kiến thức về thị trường, kỹ thuật và khoa học liên quan đến hàng hóa và dịch vụ. Tài nguyên kiến thức đến từ các trường đại học, các viện nghiên cứu thống kê của chính phủ, các tài liệu khoa học và thương mại, các bảng báo cáo và cơ sở dữ liệu nghiên cứu thị trường, các hiệp hội thương mại và các nguồn khác. Các nguồn kiến thức khoa học và kiến thức khác của quốc gia có thể được chia nhỏ ra thành vô số ngành, ví dụ như âm thanh học, khoa học nguyên liệu và hóa học đất đai.

Nguồn vốn: tiền vốn và chi chi phí vốn có sẵn để tài trợ cho các ngành. Vốn không phải đồng nhất mà hình thành từ nhiều hình thức khác nhau như những khoản nợ không bảo đảm (unsecured debts), những khoản nợ bảo đảm (secured debts), các cổ phiếu và chứng khoán "nguy cơ" (rủi ro cao, lãi cao), và đầu tư vốn (venture capital). Có rất nhiều thuật ngữ và điều kiện khác nhau gắn liền với mỗi một hình thức. Tổng nguồn vốn trong một đất nước, và những hình thức triển khai vốn, tuỳ thuộc vào tỷ lệ tiết kiệm của quốc gia và cơ cấu thị trường vốn của quốc gia đó, cả hai đều thay đổi tuỳ theo mỗi quốc gia. Sự toàn cầu hoá thị trường vốn và lượng vốn lớn luân chuyển giữa các quốc gia đang dần làm các điều kiện của các quốc gia ngày càng giống nhau hơn. Tuy nhiên, những mặt khác nhau căn bản vẫn tồn tại và có thể tiếp tục tồn tại mãi mãi.

Cơ sở hạ tầng: chủng loại, chất lượng và chi phí sử dụng cơ sở hạ tầng cũng ảnh hưởng đến sự cạnh tranh, bao gồm hệ thống giao thông, hệ thống liên lạc, phân phát thư và hàng hóa, thanh toán và chuyển các quỹ, tổ chức y tế v.v…. Cơ sở hạ tầng cũng bao gồm hệ thống nhà ở, các tổ chức văn hoá ảnh hưởng đến chất lượng của cuộc sống và mức độ quốc gia đó thu hút người dân đến sinh sống và làm việc.

Sự trộn lẫn các yếu tố (được biết như là những tỷ lệ thành phần các yếu tố) khác nhau nhiều giữa các quốc gia. Các doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh nếu họ bảo đảm những yếu tố chất lượng cao hay chi phí thấp nào đó quan trọng đối với việc cạnh tranh trong một ngành nào đó. Địa thế của Singapore nằm trên tuyến đường thương mại chính giữa Nhật và Trung Đông là trung tâm cho việc sữa chữa tàu bè. Khả năng của Thuỵ Sĩ có thể giao tiếp với nhiều ngôn ngữ và nền văn hoá khác nhau của các nước khác (như Thụy Điển bao gồm các vùng nói tiếng Đức, Pháp và Ý) là một thuận lợi về dịch vụ như ngân hàng, buôn bán và quản lý hậu cần. Đức và Thụy Điển có nhiều nhân công có tay nghề đặc biệt về lĩnh vực quang học. Sự thích hợp giữa các ngành và các yếu tố có mặt ở mỗi quốc gia là điều mà thuyết chuẩn mực về lợi thế so sánh muốn đề cập.

Tuy nhiên vai trò của các yếu tố mà quốc gia sở hữu phức tạp hơn. Lợi thế cạnh tranh từ các yếu tố phụ thuộc vào việc chúng được triển khai có khả năng và hiệu quả hay không? Điều này phản ánh sự lựa chọn của các doanh nghiệp trong một quốc gia về việc huy động các yếu tố cũng như **kỹ thuật** để thực hiện việc này (bao gồm thủ tục và thói quen). Thật vậy, giá trị của những yếu tố đặc biệt có thể bị thay đổi rất nhiều tuỳ theo sự lựa chọn kỹ thuật. Không chỉ làm cách nào triển khai mà những yếu tố ở chỗ nào được triển khai trong một nền kinh tế mới là điều quan trọng, bởi vì các kiến thức kỹ thuật và nguồn nhân lực thường được sử dụng trong nhiều ngành khác nhau. Tuy nhiên, nếu chỉ có những yếu tố trên thì không đủ để giải thích sự thành công trong cạnh tranh; thật vậy, gần như tất cả các quốc gia đều có nhiều yếu tố hấp dẫn nhưng chưa bao giờ được triển khai trong các ngành thích hợp hay có triển khai nhưng triển khai chưa được tốt. Các yếu tố quyết định khác trong "viên kim cương" sẽ rất hữu ích giúp giải thích lợi thế về yếu tố khi nào sẽ dẫn đến thành công trên phạm vi thế giới bởi vì điều này sẽ hình thành cách các yếu tố được triển khai.
Như đã thảo luận ở trước, hầu hết các quốc gia có nền công nghiệp tiên tiến hay thậm chí mới được công nghiệp hoá ngày nay có các yếu tố có thể so sánh dưới dạng cơ sở hạ tầng; các quốc gia đều có tay nghề lao động tốt nghiệp từ trường trung học, thậm chí đại học (ví dụ như Hàn Quốc, có gần khoảng 100% tỷ lệ người biết đọc biết viết và hơn 200 trường đại học). Cùng lúc đó, toàn cầu hoá đã làm cho các vốn yếu tố sẵn có của địa phương trở nên ít cần thiết. Các tập đoàn doanh nghiệp trên toàn cầu có thể tìm kiếm một vài yếu tố từ các quốc gia khác bằng cách mua từ nước ngoài hay triển khai các hoạt động tại các nước đó. Một lần nữa, không chỉ có cách tiếp cận mà khả năng triển khai các yếu tố sao cho có hiệu quả mới là điều quan trọng chính trong hình thành lợi thế cạnh tranh.

Điểm cuối cùng đó là các yếu tố nhân lực, kiến thức và vốn có thể di chuyển giữa các quốc gia. Những lao động có tay nghề di chuyển giữa các nước, vì vậy kiến thức kỹ thuật và khoa học cũng di chuyển theo. Sự di chuyển này ngày càng gia tăng bởi thế giới ngày càng nối kết nhiều hơn và việc di chuyển cũng dễ dàng hơn. Việc có sẵn các yếu tố trong mỗi quốc gia không phải là một lợi thế nếu như các yếu tố di chuyển đi nước khác. Các yếu tố quyết định khác sẽ giúp giải thích những quốc gia nào cuốn hút những yếu tố lưu động và ở nơi nào thì chúng được triển khai có năng suất nhất.

TÍNH THỨ BẬC GIỮA CÁC YẾU TỐ

Để hiểu vai trò dài hạn của các yếu tố trong lợi thế cạnh tranh, chúng ta phải nhận ra sự khác biệt giữa các loại yếu tố. Có hai sự khác biệt quan trọng nổi bật nhất. Sự khác biệt đầu tiên là *yếu tố cơ bản và yếu tố tiên tiến*. Yếu tố cơ bản bao gồm nguồn tài nguyên thiên nhiên, khí hậu, địa thế, nhân công không có tay nghề hay có tay nghề bậc trung, và vốn. Yếu tố tiên tiến bao gồm cơ sở hạ tầng giao tiếp dữ liệu bằng kỹ thuật số hiện đại, nhân sự có học vấn cao như các kỹ sư đã tốt nghiệp và các nhà khoa học tin học và các viện đại học nghiên cứu về các môn khoa học phức tạp.

ít có yếu tố sản xuất nào được đơn thuần thừa hưởng bởi quốc gia. Hầu hết chúng phải được phát triển trong suốt thời gian dài thông qua việc đầu tư; và mức độ khó khăn cũng như phạm vi mở rộng của mức đầu tư cần thiết thay đổi rất nhiều. Trong khi khó tránh việc phân chia cấp độ, chúng ta chắc chắn cần phải tìm kiếm và nắm bắt khác biệt giữa yếu tố cơ bản và yếu tố tiên tiến. Những yếu tố cơ bản được thừa hưởng một cách bị động, hay nếu muốn sáng tạo chúng chỉ đòi hỏi đầu tư của xã hội và tư nhân tương đối ít. Những yếu tố như thế ngày càng trở nên hoặc không quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia hoặc lợi thế mà chúng cung cấp cho các doanh nghiệp của một quốc gia không kéo dài được bao lâu.

Sự quan trọng của các yếu tố cơ bản đã bị giảm sút vì các doanh nghiệp toàn cầu, thông qua các hoạt động ở nước ngoài hay tìm các thị trường quốc tế có thể tiếp cận chúng dễ dàng, cho nên tính cần thiết, hay phổ quát của chúng trở nên ít phổ biến. Những lối suy nghĩ giống nhau khiến lợi ích cho những yếu tố cơ bản thấp đi. Một người công nhân không có tay nghề đang ngày càng bị áp lực về tiền lương cho dẫu ở Mỹ hay Đức. Những yếu tố cơ bản có thể giải thích một vài các doanh nghiệp về mặt hình thức, phản ánh địa thế của các hoạt động được lựa chọn trong các quốc gia khác nhau để khai thác những chi phí yếu tố thấp. Nhưng họ không giải thích địa thế của doanh nghiệp "sân nhà" ở hầu hết các ngành công nghiệp.

Những yếu tố cơ bản cũng còn quan trọng đối với những ngành có liên quan đến nông nghiệp hay khai thác (ví dụ như khai thác gỗ hay trồng đậu nành), và trong những ngành đòi hỏi phải có tay nghề hay kỹ thuật trình độ thấp hay kỹ thuật áp dụng rộng rãi. Ví dụ như, xây dựng những dự án dân dụng (chung cư hay trường học) đòi hỏi công việc thiết kế và xây dựng không cao. Các doanh nghiệp Hàn Quốc đã gặt hái được nhiều thành công trên thế giới đối với những dự án như thế, do hầu hết nhân công Hàn Quốc có kỷ cương và chi phí nhân công thấp. Tuy nhiên các doanh nghiệp ở các quốc gia có lương thậm chí ít hơn đang dần thế chỗ các doanh nghiệp Hàn Quốc, và các đối thủ cạnh tranh từ các quốc gia phát triển, ví dụ như Ý đang tìm kiếm những nguồn nhân công rẻ trong địa phương ở các quốc gia nơi họ có thầu các hợp đồng quốc tế hay từ các quốc gia đang phát triển (Ấn Độ) cũng đang làm giảm lợi thế của Hàn Quốc. Cùng với sự giảm sút các dự án ở Trung đông, kết quả là ngành xây dựng của Hàn Quốc bị giảm sút đột ngột, cho thấy rằng những lợi thế từ các yếu tố căn bản thường chỉ kéo dài trong khoảng thời gian ngắn.

Ngày nay, những yếu tố tiên tiến trở nên quan trọng nhất trong lợi thế cạnh tranh. Chúng rất cần thiết để đạt được những lợi thế cạnh tranh cao hơn, ví dụ như những sản phẩm đặc trưng tiêu biểu và công nghệ sản xuất độc quyền. Chúng không có nhiều bởi vì để phát triển chúng đòi hỏi mức đầu tư kéo dài và lớn hơn, cả về vốn vật chất và nhân lực. Chính

các tổ chức được yêu cầu phải tạo ra những yếu tố tiên tiến thật sự (ví dụ chương trình giáo dục) cũng đòi hỏi nguồn nhân lực và/hoặc kỹ thuật cao hơn.

Những yếu tố tiên tiến cũng hiếm thấy trên các thị trường toàn cầu hay tiếp cận từ xa thông qua các chi nhánh trung gian ở nước ngoài. Chúng quan trọng không thể thiếu được đối với thiết kế và phát triển sản phẩm và qui trình của doanh nghiệp, cũng như khả năng đổi mới, mà tốt nhất là nên diễn ra ở trụ sở doanh nghiệp và phải được nối kết mật thiết với chiến lược tổng thể của doanh nghiệp .

Vai trò quan trọng của những yếu tố tiên tiến rất rõ ràng trong rất nhiều ngành công nghiệp. Chẳng hạn sự thành công của Đan Mạch về enzym phản ánh nền tảng kiến thức khoa học cao về quá trình lên men, và sự thành công của đất nước này trong ngành sản xuất đồ dùng gia đình chứng tỏ có nhiều nhà thiết kế đồ dùng gia đình được đào tạo từ các trường đại học. Nguồn nhân lực có tay nghề đặc trưng và kiến thức chuyên môn về khoa học ở Mỹ trong cả lĩnh vực phần cứng và phần mềm tin học đã đem lại lợi thế không chỉ trong ngành tin học mà còn trong những ngành khác như điện tử y tế và dịch vụ tài chính. Từ thập kỷ 1950, số lượng rất nhiều kỹ sư Nhật (cho thấy tỷ lệ kỹ sư tốt nghiệp đại học trên đầu người cao hơn các nước khác) giúp ích nhiều hơn cho Nhật Bản trong việc thành công với các ngành hơn là tiền lương thấp của nhân công lao động sản xuất.

Điều quan trọng cần phải nhận ra được là những yếu tố tiên tiến của một quốc gia thường được xây dựng trên nền tảng các yếu tố cơ bản. Ví dụ, muốn cung cấp tiến sĩ sinh học cho các doanh nghiệp đòi hỏi có nhiều người tốt nghiệp đại học trong lĩnh vực này. Điều này có nghĩa là những yếu tố cơ bản, trong khi hiếm có lợi thế kéo dài nào, phải có đủ về mặt số lượng và chất lượng khi tính đến việc tạo ra các yếu tố tiên tiến có liên quan.

Sự khác biệt quan trọng thứ hai giữa các yếu tố sản xuất là *nét đặc trưng*. Các yếu tố được tổng quát hoá bao gồm: hệ thống xa lộ, nguồn cung cấp vốn nợ, hay những người lao động có học vấn cao đẳng. Họ có thể làm trong nhiều ngành công nghiệp. Các yếu tố đặc trưng có liên quan đến nhân lực có tay nghề chuyên môn về một lĩnh vực, cơ sở hạ tầng có tính chất cụ thể, kiến thức căn bản về các lĩnh vực riêng biệt và những yếu tố khác có liên quan đến một số ngành hay chỉ trong một ngành đơn lẻ. Ví dụ: viện khoa học với kiến thức chuyên về quang học, một cảng chuyên về vận chuyển chất hoá học, một lực lượng thiết kế nòng cốt cho các nhà sản xuất xe hơi, hay lượng vốn đầu tư cho các doanh nghiệp phần mềm. Những yếu tố tiên tiến có khuynh hướng ngày càng được đặc trưng hoá hơn, mặc dù không phải trường hợp nào cũng đúng. Ví dụ, các lập trình viên vi tính, vốn là một kho dự trữ yếu tố tiên tiến, có thể hoạt động trong nhiều ngành khác nhau.

Những yếu tố đặc trưng cung cấp nhiều cơ sở lâu dài và có tính quyết định hơn về lợi thế cạnh tranh so với những yếu tố tổng quát hoá. Những yếu tố tổng quát hoá chỉ bổ trợ những lợi thế ban đầu. Chúng thường được thấy trong các quốc gia, và chúng có khuynh hướng dễ dàng bị lãng quên, bị phá vỡ hay bị đánh cắp thông qua các mạng lưới doanh nghiệp toàn cầu. Các hoạt động phụ thuộc vào những yếu tố tổng quát hoá (như hoạt động dây chuyền có nhân công đòi hỏi phải có công nhân tay nghề bậc trung) thường được áp dụng ở những nơi xa trụ sở doanh nghiệp trong nước. Các yếu tố đặc trưng đòi hỏi phải

đầu tư xã hội hay tư nhân phải nhiều hơn, liều lĩnh hơn. Trong nhiều trường hợp, chúng phụ thuộc vào nền tảng của những những yếu tố khái quát hóa sẵn có. Tuy nhiên điều này xảy ra không nhiều. Những yếu tố đặc trưng luôn cần thiết trong những hình thức phức tạp của lợi thế cạnh tranh. Điều này khiến chúng quan trọng trong đổi mới. Những yếu tố đặc trưng rất cần thiết cho các doanh nghiệp trong nước và ít hiệu quả khi áp dụng cho các doanh nghiệp ở nước ngoài. Nó cũng thường hay gây khó khăn cho những doanh nghiệp nước ngoài khi tiếp cận các yếu tố đặc trưng (cũng như các yếu tố tiên tiến). Ví dụ, những doanh nghiệp không phải của Nhật, hay gặp khó khăn trong vấn đề thuê kỹ sư tốt nghiệp hàng đầu của Nhật hay nắm bắt các chương trình nghiên cứu đại học địa phương.

Lợi thế cạnh tranh quan trọng và kéo dài nhất ra đời khi một quốc gia sở hữu các yếu tố cần cho việc cạnh tranh trong một ngành nào đó, cả tiên tiến và đặc trưng. Giá trị và chất lượng của các yếu tố tiên tiến và yếu tố đặc trưng quyết định mức độ phức tạp của lợi thế cạnh tranh có khả năng đạt được và tỷ lệ nâng cao lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, về quang học, một lý do rất quan trọng tại sao các doanh nghiệp Đức có thể dần dần cải tiến hoạt động sản phẩm và chất lượng là do họ có những kỹ sư tốt nghiệp từ các trường đại học chuyên ngành về quang học và nhiều lao động có tay nghề cao được huấn luyện tại chương trình học nghề đặc biệt.

Trái lại, lợi thế cạnh tranh dựa trên các yếu tố khái quát hay căn bản thường khá là đơn giản và chóng kết thúc. Nó chỉ kéo dài cho đến khi một số quốc gia mới, thường là quốc gia đang trên đà phát triển, có thể đuổi kịp và đạt được nó. Những suy nghĩ này giúp giải thích nghịch lý không thể chối cãi đã trình bày trong chương trước. Để kéo dài một lợi thế cạnh tranh quốc tế, các doanh nghiệp của một quốc gia phải chối bỏ hay phủ nhận những lợi thế cạnh tranh về yếu tố cơ bản hiện tại mặc dầu chúng vẫn còn hiệu quả áp dụng. Điều gì làm cho các doanh nghiệp quốc gia không phụ thuộc vào những yếu tố khái quát hay căn bản trở thành một vấn đề mà chúng ta phải nhắm tới, các yếu tố quyết định khác trong "viên kim cương" cũng cho một vài câu trả lời.

Lợi thế cạnh tranh dựa trên yếu tố sản xuất còn có thêm một tính chất năng động quan trọng: chuẩn mực tạo thành một yếu tố tiên tiến gia tăng thường xuyên, cũng như trạng thái kiến thức, khoa học và thực hành cũng luôn cải thiện. Kiến thức của một kỹ sư tốt nghiệp năm 1t965 so với ngày nay gần như lỗi thời. Chỉ bằng con đường rèn luyện và ngày càng nâng cao kiến thức thì viên kỹ sư tốt nghiệp năm 1965 mới có thể bằng khả năng với kỹ sư tốt nghiệp năm 1990. Theo thời gian, học trở thành Tiến sĩ hay Cử nhân trong lĩnh vực chuyên môn của mình đã trở nên cần thiết khi giải quyết vấn đề.

Chuẩn mực về chuyên môn hoá cũng có khuynh hướng tăng cao, bởi vì các yếu tố chuyên môn ngày nay có xu hướng trở thành các yếu tố khái quát ngày mai. Ngày trước một người tốt nghiệp đại học trong ngành kỹ thuật điện là một yếu tố đặc trưng, sẽ tìm thấy công việc trong một số ít ngành có liên quan. Ngày nay, kỹ năng này lại trở thành rất cần thiết trong nhiều ngành và những lĩnh vực chuyên môn phân nhánh phụ đã gia tăng số lượng rất nhanh. Khuynh hướng các yếu tố đánh mất sự đặc trưng hoá theo thời gian là rõ ràng trong các lĩnh vực khoa học, nơi các chuyên môn phân nhánh phụ xuất hiện, nhưng

điều này cũng thể hiện rất rõ trong nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng và thậm chí trong nguồn vốn.

Tập hợp các yếu tố là cơ sở ngày càng giảm giá trị của lợi thế kéo dài, nếu nó không được đầu tư và không được đặc trưng hoá. Nguồn nhân lực có tay nghề cao và kiến thức, có lẽ là hai loại yếu tố quan trọng nhất cho việc nâng cao lợi thế cạnh tranh, đặc biệt là các loại tài sản mau xuống cấp, tuy rằng cơ sở hạ tầng cũng khấu hao không kém phần nhanh chóng. Điều này có nghĩa rằng việc sở hữu lợi thế dựa trên yếu tố bất kỳ khi nào cũng không đủ giải thích thành công bền vững của các quốc gia.

TẠO RA YẾU TỐ

Một điều phân biệt quan trọng khác giữa các yếu tố, điều này đã được nhắc khá rõ trong phần thảo luận trước, là chúng có phải được thừa hưởng hay không, ví dụ như nguồn tài nguyên thiên nhiên, địa thế hay chúng phải được tạo ra. Những yếu tố như thế rất quan trọng để đạt được lợi thế cạnh tranh kéo dài hay ở mức độ cao hơn. Hệ thống viễn thông của một quốc gia hay số lượng các nhà vi trùng học tại một đất nước đã được hình thành thông qua những cá nhân đã đầu tư bởi muốn phát triển chuyên môn, các doanh nghiệp tìm kiếm các công cụ cần thiết cho việc cạnh tranh, hay các tổ chức xã hội, chính phủ hy vọng làm lợi cho xã hội, hay cho nền kinh tế. Cơ chế để tạo ra các yếu tố bao gồm các cơ sở đào tạo giáo dục tư thục hay nhà nước, các chương trình dạy nghề, viện nghiên cứu tư thục hay của chính phủ và các đoàn thể cung cấp cơ sở hạ tầng chẳng hạn như là ban quản lý các cảng do chính phủ sở hữu hay các bệnh viện cộng đồng. Chuẩn mực yếu tố của thế giới ngày càng tăng có nghĩa là các lợi thế cạnh tranh xuất phát từ các yếu tố đòi hỏi không chỉ đầu tư một lần mà phải đầu tư liên tục để nâng cao chất lượng, chứ không phải chỉ chú ý đến việc duy trì các yếu tố hiện thời khỏi bị giảm giá trị. Các yếu tố tiên tiến và yếu tố đặc trưng đòi hỏi sự đầu tư kéo dài nhất, lớn nhất để tạo ra các hình thức khó khăn nhất.

Các quốc gia thành công trong các lĩnh vực ngành mà họ đặc biệt chú trọng tạo ra và quan trọng nhất là nâng cao những yếu tố cần thiết. Vì vậy, các quốc gia sẽ có thể cạnh tranh trong các lãnh vực mà họ sở hữu những cơ chế chất lượng cao cho việc tạo ra các yếu tố đặc trưng. Cơ chế tạo ra yếu tố trong một quốc gia thường giúp ích lợi thế cạnh tranh hơn là các yếu tố hiện thời mà các quốc gia đang có. Ví dụ minh hoạ sẽ được trình bày sau.

Hơn nữa, vai trò của bộ phận kinh tế tư nhân trong việc tạo ra yếu tố cũng cần thiết cho việc đạt đến lợi thế cạnh tranh trong hầu hết các ngành. Các yếu tố tiên tiến và yếu tố đặc trưng đóng vai trò rất quan trọng cho lợi thế cạnh tranh và chính các doanh nghiệp ở vào vị trí tốt nhất để biết xem lợi thế nào tốt cho việc cạnh tranh. Các đầu tư của chính phủ nhằm tạo ra yếu tố thường tập trung vào yếu tố cơ bản hay yếu tố khái quát. Ví dụ như, đầu tư vào việc nghiên cứu căn bản, nếu đặt nặng vấn đề khả năng gieo mầm mống sự đổi mới vào thương mại, thì sẽ không dẫn đến lợi thế cạnh tranh nếu không được chuyển giao, hay phát triển xa hơn bởi các ngành. Những nổ lực của chính phủ tạo ra những yếu tố tiên tiến và yếu tố đặc trưng sẽ gặp thất bại nếu họ không kết hợp hai điều đó vào ngành bởi vì các cơ quan chính phủ, ai cũng đều biết là chậm chạp và không có khả năng

nhận ra những lĩnh vực mới hay nhu cầu chuyên sâu của một ngành nào đó. Tiền đầu tư trực tiếp từ các công ty, tổ chức thương mại, và từ cá nhân trong việc tạo ra yếu tố, cũng như các đầu tư nhà nước hay cá nhân, là đặc tính của những ngành quốc gia thành công trên thế giới.

Có sự khác nhau hoàn toàn giữa các quốc gia ở những khu vực mà việc đầu tư vào việc tạo ra yếu tố được thực hiện, cũng như trong bản chất và chất lượng của cơ chế tạo ra yếu tố. Ví dụ như ở Đan Mạch, có hai bệnh viện chuyên điều trị bệnh nhân và hướng dẫn nghiên cứu về bệnh đái đường. Chúng được thành lập bởi hai nhà sản xuất chất insulin của Đan Mạch thuộc đẳng cấp thế giới, tên là Novo Industri và Nordisk Insulin. Ở Đức, các chương trình dạy nghề thường được dạy trong các lĩnh vực như in ấn, dây chuyền tự động, và chế tạo thiết bị. Nước Mỹ có mạng lưới phát triển cao các trường Nông lâm, và Dịch vụ mở rộng nông nghiệp (Agriculture Extension Service**)**, phổ biến những cải tiến trong ngành kỹ thuật nông nghiệp. Ngành khoa học tin học là một lĩnh vực khác, trong đó có rất nhiều chương trình giáo dục và nhiều nổ lực nghiên cứu.

Một vài nét khác biệt giữa các quốc gia về cơ chế tạo ra yếu tố nằm trong phạm vi rộng hơn của các ngành công nghiệp. Ví dụ như ở Nhật, tạo ra yếu tố có khuynh hướng thường do cá nhân, trong khi ở Thuỵ Điển, tạo ra yếu tố thường do vai trò của công chúng hơn. Ở Ý, thông thường tạo ra yếu tố thông qua việc chuyển giao kiến thức trong các thế hệ gia đình. Thường thấy trong một quốc gia, đặc tính của cơ chế tổ chức việc tạo ra yếu tố, thông thường một phần là chức năng của các giá trị xã hội, chính trị và lịch sử, theo một cách nào đó, thường giới hạn phạm vi các ngành mà trong đó quốc gia có thể cạnh tranh.

Không có một quốc gia nào có thể tạo ra hay nâng cao tất cả các loại yếu tố. Loại nào được tạo ra và nâng cao, có hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào các yếu tố quyết định khác, ví dụ như điều kiện về nhu cầu nhà ở, sự đóng góp của những ngành bổ trợ, mục tiêu của các công ty, và tính chất cạnh tranh trong nước. Sự có mặt của các yếu tố tiên tiến và yếu tố đặc trưng trong một quốc gia thường không phải là nguyên nhân của lợi thế quốc gia mà thường là kết quả, ít ra điều này cũng đúng một phần.

NHỮNG BẤT LỢI NHẤT ĐỊNH VỀ YẾU TỐ

Lợi thế cạnh tranh có thể đến từ một vài bất lợi về mặt yếu tố. Theo khái niệm nghĩa hẹp về cạnh tranh quốc tế, lợi thế cạnh tranh có từ sự phong phú của các yếu tố và các bất lợi trong các yếu tố có thể không được khắc phục do kỹ thuật được xem như định sẵn. Tuy nhiên, trong các cuộc cạnh tranh thật sự, sự phong phú hay chi phí thấp của một yếu tố thường dẫn đến sự triển khai kém hiệu quả. Trái lại, yếu tố bất lợi trong các yếu tố cơ bản, ví dụ như thiếu hụt về tiền lương, thiếu nguyên vật liệu trong nước, hay thời tiết khắc nghiệt, lại thúc đẩy việc đổi mới. Sự gia tăng ổn định về tỷ giá hối đoái giữa các quốc gia cũng có thể có cùng hiệu quả. Kết quả là lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp trở nên nâng cao và bền vững hơn. Một bất lợi theo khái niệm nghĩa hẹp của cạnh tranh có thể trở thành một lợi thế trong một khái niệm năng động hơn.

Ví dụ như các nhà sản xuất thép của Ý, đối mặt với chi phí vốn cao, chi phí năng lượng cao và không có vật liệu thô. Các doanh nghiệp tư nhân, ví dụ như Grupo Lucchini, đã tập trung vào khu vực quanh Lombardy, trong khi các nhà sản xuất thuộc nhà nước hầu hết tập trung về phía nam, gần các cảng chính. Các doanh nghiệp tư nhân đối mặt với chi phí hậu cần cao, do khoảng cách xa cảng và hệ thống vận chuyển kém hiệu quả của nước Ý (do nhà nước quản lý). Kết quả là sự tiên phong trong kỹ thuật các nhà máy sản xuất nhỏ, trong đó nhà sản xuất thép vùng Brescia đã vượt lên - có thể được coi là hàng đầu trên thế giới. Các nhà máy sản xuất nhỏ chỉ cần một số tiền đầu tư vốn nhỏ, sử dụng ít năng lượng, thu lượm kim loại vụn (phế liệu). Ở trình độ nhỏ, chúng rất có hiệu quả và cho phép các nhà sản xuất phát hiện địa thế những nhà tiêu thụ và nguồn vật liệu gần hơn. Các doanh nghiệp của Ý, như Danieli không chỉ chú trọng vào tầm hoạt động nhà máy sản xuất nhỏ mà còn trở thành doanh nghiệp dẫn đầu thế giới về bán thiết bị cho các nhà máy sản xuất nhỏ.

Yêu cầu về các yếu tố, đặc biệt là các yếu tố khái quát và yếu tố cơ bản như lao động tay nghề bậc trung hay vật liệu thô, có thể bị loại bỏ, giảm xuống thông qua việc áp dụng sự đổi mới. Tự động hoá sẽ làm giảm nhân công, trong khi các nguyên vật liệu mới làm giảm nhu cầu về các nguyên vật liệu khác. Chi phí cho việc đổi mới khi tiết kiệm các yếu tố thường ít hơn các ích lợi do việc đổi mới đem lại rất nhiều, thỉnh thoảng, thông qua việc đem lại các lợi ích gián tiếp *(*ví dụ như vấn đề giảm nhân công có thể làm giảm đi tỷ lệ sản phẩm thiếu sót và làm tăng chất lượng sản phẩm) đôi khi rất khó nói trước.

Việc áp dụng các phương pháp mới để giảm bớt những bất lợi nhất định không chỉ kinh tế hoá việc sử dụng các yếu tố mà còn có thể tạo ra nhiều lợi thế yếu tố khác, bởi vì các doanh nghiệp của một quốc gia sẽ áp dụng các phương pháp mới để bù đắp những bất lợi nhất định tùy theo điểm mạnh của địa phương đang xét, ví dụ như việc sử dụng cơ sở hạ tầng, vật liệu hay lao động sẵn có tại địa phương. Tuy nhiên, quan trọng hơn hết, việc đổi mới xung quanh các bất lợi yếu tố cơ bản dẫn các doanh nghiệp đến việc ngày càng đổi mới, bằng cách phát triển những lợi thế cạnh tranh phức tạp hơn (ví dụ như kỹ thuật độc quyền, hay lợi thế về quy mô do sử dụng nhiều thiết bị tự động hơn), mà có thể kéo dài lâu hơn và có thể đẩy giá cao hơn. Cùng lúc đó, các doanh nghiệp buộc phải thúc đẩy để nâng cao và chuyên sâu vào các yếu tố khác nhanh hơn như nguồn nhân lực có tay nghề cao hay cơ sở hạ tầng để có thể sánh kịp các đối thủ khác.

Ví dụ thể thao cũng góp phần minh họa cho một vài điểm này. Một vài quốc gia chuyên tổ chức cuộc thi trượt tuyết theo đường dốc chướng ngại vật, như Thụy Điển, không có núi cao với các đường trượt tuyết dài. Thay vào đó, họ có những ngọn núi nhỏ và ngắn. Để cải thiện những ngọn núi trở nên hấp dẫn hơn để lôi cuốn các nhà trượt tuyết, họ đã làm thêm nhiều ngã rẽ và bắt buộc các nhà trượt tuyết phải vận dụng những kỹ thuật.

Vai trò của những yếu tố bất lợi nhất định ra đời từ sự thực là tỷ lệ và hướng đổi mới là kết quả của cả sự chú ý và nỗ lực. Các doanh nghiệp thường có nhiều con đường để đổi mới và phải đối mặt sự không chắc chắn từ tất cả các hướng đi và vấn đề hiệu quả chi phí. Việc đổi mới có tính không liên tục (disruptive). Các doanh nghiệp chỉ nhằm vào những hướng xem là hứa hẹn nhất, và nhất là những hướng có khả năng giải quyết các vấn đề rắc rối cấp bách nhất.

Việc đổi mới bù lại những sự yếu kém nhất định có khả năng xảy ra nhiều hơn đổi mới để khai thác sức mạnh. Các bất lợi nhất định có thể gây đình trệ sản xuất, đem lại các mối đe dọa và định ra những mục tiêu trước mắt cho việc cải tiến vị thế cạnh tranh. Chúng thúc đẩy hay bắt buộc các doanh nghiệp phải có giải pháp mới. Chủ đề này, nghĩa là áp lực thúc đẩy chứ không phải tính phong phú hay môi trường thuận lợi là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh thật sự, sẽ được đề cập trong suốt quyển sách này.

Những bất lợi trong các yếu tố cơ bản là một phần khiến các doanh nghiệp tránh xa việc dựa vào các chi phí yếu tố cơ bản và lo tìm kiếm các lợi thế cao hơn. Trái lại, sự phong phú của yếu tố cơ bản sẽ ru ngủ các doanh nghiệp vào sự tự mãn và không có ý chí trong việc áp dụng các kỹ thuật công nghệ tiên tiến, kết quả là lợi thế cạnh tranh thường giảm và việc tăng năng suất cũng giảm.

Chỉ có một số những yếu tố bất lợi nhất định có thể thúc đẩy, thay vì ngăn trở sự đổi mới. Thiếu áp lực đồng nghĩa hiếm khi tiến bộ, nhưng nếu có nhiều rủi ro thì sẽ dẫn đến tình trạng tê liệt. áp lực vừa phải, liên quan đến việc cân bằng các lợi thế cạnh tranh trong một vài khu vực và những bất lợi trong các khu vực khác, dường như là sự kết hợp tốt nhất cho việc cải tiến và việc đổi mới.
Những bất lợi nhất định đóng góp nhiều nhất cho lợi thế cạnh tranh chỉ khi chúng phát ra những tín hiệu thích hợp về hoàn cảnh mà cuối cùng sẽ kiểm soát các công ty. Các doanh nghiệp sẽ háo hức nhanh chóng giải quyết các vấn đề có khả năng sẽ lan rộng. Một ví dụ điển hình đó là nước Thuỵ Sĩ. Đó là một quốc gia có có lẽ thuộc vào loại thiếu hụt nhân công nhất từ sau Thế chiến thứ hai và không muốn chấp nhận cho nhập cư. Điều này dẫn đến các doanh nghiệp Thuỵ Sĩ phải nhanh chân hơn hết trong việc nâng cao năng suất của nhân công và tìm kiếm những phân khúc thị trường có giá trị cao hơn, và lâu dài hơn. Các doanh nghiệp từ các quốc gia khác đã tiếp cận được nhiều nguồn cung cấp nhân công và do đó quan tâm đến nhiều khía cạnh khác.

Trường hợp rõ ràng nhất về những bất lợi nhất định là khi các doanh nghiệp địa phương phải trả chi phí cao hơn về một yếu tố nào đó so với các đối thủ nước ngoài. Ví dụ như các doanh nghiệp Nhật Bản trong nhiều ngành phải đối mặt vấn đề chi phí đất đai cao và hạn chế không gian xây dựng nhà máy.

Để tránh những khó khăn này, họ đã chế tạo ra những kỹ thuật sản xuất "kịp thời" và thiết bị tiết kiệm không gian, điều này làm giảm thiểu lượng hàng hóa dự trữ cần thiết. Thiếu yếu tố, không đáp ứng sẵn và giới hạn nghiêm ngặt về việc sử dụng các yếu tố đặc biệt nào đó và chi phí yếu tố cao giúp kích thích đổi mới.

Sự đổi mới cũng sẽ được thúc đẩy nếu các doanh nghiệp của một nước có kinh nghiệm trong khuynh hướng về yếu tố chi phí sớm hơn, ngay cả khi các quốc gia khác bắt kịp. Đặc biệt, sự thay đổi dễ dàng và nhanh chóng trong chi phí và sự đáp ứng các yếu tố trong một nước so với các nước khác dẫn đến các doanh nghiệp địa phương hành động sớm hơn, do tầm quan trọng của các bất lợi nhất định nằm trong việc tập trung sự quan tâm và nổ lực nhắm tới các vấn đề và những hạn chế được xem là quan trọng. Cuối cùng chi phí tương đối cao của một yếu tố trong một nước có thể thúc đẩy đổi mới để khắc phục nó ngay cả khi chi phí tuyệt đối của yếu tố đó tương đương ở các nước khác. Ví dụ,

nếu một nước phải đối mặt với chi phí tương đối cao của lao động không có tay nghề và có tay nghề, các doanh nghiệp địa phương sẽ quan tâm đến vấn đề loại bỏ các lao động không có tay nghề cho dẫu mức lương của họ thấp hơn nhiều so với những nơi khác. Điều này đã xảy ra, ví dụ trong nhiều ngành khác nhau ở Ý, nơi các doanh nghiệp đều nằm trong những ngành tự động hóa nhất trên thế giới (Ý cũng là nước dẫn đầu về các doanh nghiệp chế tạo thiết bị tự động).

Các yếu tố bất lợi nhất định rất phổ biến trong các ngành mà chúng tôi nghiên cứu và rất quan trọng trong quá trình mà bằng cách đó các doanh nghiệp của một nước đạt được lợi thế cạnh tranh. Vào khoảng đầu thế kỷ 20, BASF và Hoechst (Đức) đã bỏ nhiều năm trong việc nhuộm tổng hợp màu tím chàm để giảm nhập khẩu thuốc nhuộm tự nhiên không có trong nước. Anh có ít áp lực để đổi mới hơn do có sự cung cấp màu tím chàm tự nhiên từ các thuộc địa. Thiếu nguyên liệu thô trong nước là một động lực thúc đẩy thường thấy để đổi mới trong các ngành của một quốc gia.

Nguồn lao động hiếm, giá cao, và rất khó thuê là một yếu tố khác dẫn đến sự đổi mới, đặc biệt là ở Đức, Thụy Sĩ, Nhật Bản, Thụy Điển. Việc thuê nhân công hoặc hạn chế trong việc thuê nhân công làm cho các doanh nghiệp của Ý, Thụy Điển, Nhật Bản rất cẩn thận trong việc thuê mướn nhân công và có xu hướng tự động hóa. Họ cũng nhanh chóng chuyển đổi sang nhiều thị phần đặc trưng hơn.

Các bất lợi nhất định về khí hậu và địa lý cũng là một động lực thúc đẩy chung để dẫn đến việc đổi mới. Ví dụ, các doanh nghiệp của Thụy Điển dẫn đầu việc xây dựng nhà tiền chế, bởi vì một phần do mùa xây dựng ở đó rất ngắn và giá nhân công quá cao. Điều này nâng giá tiền các thiết kế xây dựng có hiệu quả cao lên rất nhiều. Ở Nhật Bản và Thuỵ Điển, khoảng cách từ các thị trường đến nới sản xuất đã dẫn đến tỉ lệ đổi mới rất cao trong các phương pháp hậu cần.

Vai trò tích cực của các bất lợi nhất định trong việc thúc đẩy đổi mới còn phụ thuộc vào những yếu tố quyết định khác. Ví dụ, các doanh nghiệp phải tiếp cận các nguồn nhân lực thích hợp để hỗ trợ cho sự đổi mới trong ngành, và các điều kiện nhu cầu thị trường nội địa thuận lợi. Một tiền đề khác là những mục tiêu dẫn đến những quyết tâm bền vững đối với ngành sản xuất kinh doanh. Không có quyết tâm, các doanh nghiệp sẽ thu hoạch hoặc rút lui nhường vị trí cạnh tranh khi gặp bất lợi hơn là tiến hành đổi mới. Điểm đặc biệt nổi bật là sự hiện diện của tình hình cạnh tranh trong nước, tạo áp lực cho các doanh nghiệp tìm kiếm các lợi thế lâu dài hơn so với các đối thủ của họ.

Do đo, những phần khác của "viên kim cương" tác động đến việc liệu rằng các doanh nghiệp trong nước có đổi mới từ các bất lợi nhất định hay chọn cách giải quyết dễ dàng nhưng ít cho được kết quả như mong muốn hơn (đối với lợi thế cạnh tranh) bằng cách tìm nguồn cung cấp các yếu tố ở nước ngoài. Khi những điều kiện rộng lớn cho việc đổi mới này không hiện diện, các yếu tố bất lợi nhất định sẽ không có hiệu quả. Ví dụ, đối mặt với giá thuê nhân công tương đối cao, các doanh nghiệp điện tử tiêu dùng của Mỹ chuyển các hoạt động cần sức lao động sang Đài Loan và các nước Châu Á khác, với các sản phẩm và quá trình sản xuất tương tự. Hành động đáp trả này chỉ dẫn đến sự bình giá về nhân công, thay vì nâng cao các lợi thế cạnh tranh. Các đối thủ Nhật Bản, đối mặt vối sự cạnh tranh mạnh và một thị trường nội địa đủ mạnh, bắt đầu loại bỏ sức lao động thông qua việc tự động hóa. Làm được điều đo, bắt buộc phải giảm số lượng các thành tố, cắt giảm

hơn nữa chi phí và cải tiến chất lượng. Các doanh nghiệp Nhật đã sớm thiết lập các kế hoạch dây chuyền trên nước Mỹ, nơi mà các doanh nghiệp Mỹ có nhu cầu rất lớn.

Ví dụ về ngành cắt hoa ở Hà Lan, một nước chúng ta không nghiên cứu sâu, là một thí dụ rõ ràng trong việc tóm lược ảnh hưởng của các yếu tố bất lợi nhất định. Hà Lan từ lâu đã dẫn đầu thế giới, xuất khẩu hơn một tỷ đô la các loại hoa tươi cắt cuống mỗi năm mặc dù khí hậu ở đó lạnh và ẩm đạm. Bất lợi nhất định đã dẫn tới sự đổi mới trong các kỹ thuật phát triển nhà kính, những loại hoa mới, bảo trì năng lượng, và các kỹ thuật khác đã được thiết kế nên đã tạo ra các lợi thế cạnh tranh kéo dài trong ngành này. Sự đổi mới của Hà Lan tiến hành theo hướng dùng các nguồn cung cấp lớn gas tự nhiên của Hà Lan, minh họa phương hướng đổi mới như thế nào do bất lợi trong một yếu tố gây ra thường phản ánh nguồn cung cấp của các yếu tố khác.

Khí hậu không tốt buộc Hà Lan phải tạo ra phương pháp để cạnh tranh trong nền công nghiệp vốn ưa thích nâng cao các lợi thế hơn là các kỹ thuật trồng tỉa truyền thống. Nó đã cho phép hoa tươi Hà Lan đạt được sự đặc trưng dựa trên sự tươi tốt, chất lượng, và sự đa dạng; tuy nhiên, sự thành công và khả năng của Hà Lan trong việc nâng cao lợi thế cũng phụ thuộc nhiều vào các yếu tố tiên quyết khác. Một trong những yếu tố đó là sự tồn tại của các tổ chức nghiên cứu chuyên ngành cắt hoa, đóng gói và vận chuyển bằng tàu (như Viện Sprenger và Viện nghiên cứu Aalsmeer). Hà Lan đã phát triển cơ sở hạ tầng có hiệu quả cao trong việc vận chuyển hoa và vận tải hàng không. Ở Hà Lan, nhu cầu nội địa lớn về những bông hoa tươi tốt quanh năm đã tạo nên sự quan tâm của các doanh nghiệp về ngành này. Cạnh tranh nội địa diễn ra ở các nhà trồng và bán đấu giá hoa tươi (có mười nhà ở Hà Lan) và các công ty tiếp thị hoa. Cuối cùng các nhà cung ứng nội địa của các đầu vào quan trọng như nhà kính - họ cũng bán chúng trên thị trường thế giới, đã góp phần vào quá trình nâng cao đổi mới.

NHU CẦU THỊ TRƯỜNG

Trong một ngành, yếu tố quyết định quan trọng thứ hai về lợi thế cạnh tranh quốc gia là những điều kiện về nhu cầu nội địa về sản phẩm hay dịch vụ của ngành đó. Điều kiện nhu cầu nội địa đã ảnh hưởng phần nào đến mỗi ngành mà chúng ta đã nghiên cứu. Thông qua sự ảnh hưởng của lợi ích về quy mô (economies of scale), trong khi nhu cầu nội địa tạo ra tính hiệu quả tĩnh (static efficiency) nhất định, nhưng quan trọng hơn là tính năng động của nó. Nó hình thành nên tốc độ và tính chất của việc cải tiến và việc đổi mới của các doanh nghiệp trong một quốc gia. Có ba đặc điểm chính quan trọng của nhu cầu nội địa: cấu thành nhu cầu nội địa, kích cỡ và cách thức phát triển nhu cầu nội địa, và cơ chế mà sở thích nội địa của mỗi quốc gia chuyển giao ra thị trường nước ngoài. Sự quan trọng của hai điều sau còn tuỳ thuộc vào điều trước. Chất lượng của nhu cầu nội địa, theo nghĩa sẽ trình bày dưới đây, thì quan trọng hơn số lượng của nhu cầu nội địa trong việc quyết định lợi thế cạnh tranh.

SỰ CẤU THÀNH NHU CẦU NỘI ĐỊA

Aûnh hưởng quan trọng nhất của nhu cầu nội địa lên những lợi thế cạnh tranh là thông qua đặc điểm và tổng hợp nhu cầu khách hàng trong nước. Các yếu tố nhu cầu nội địa giúp các doanh nghiệp nắm bắt, hiểu, và đáp ứng nhu cầu của người mua. Trong các

ngành và phân đoạn ngành, các nước đạt được lợi thế cạnh tranh là những nước có nhu cầu nội địa cung cấp cho các doanh nghiệp địa phương một phác họa rõ ràng và nhanh chóng hơn về nhu cầu của người mua so với những gì các đối thủ nước ngoài có thể thấy được. áp lực của người mua nội địa thúc đẩy các doanh nghiệp địa phương đổi mới nhanh chóng hơn, tạo được lợi thế cạnh tranh cao hơn so với các đối thủ nước ngoài. Sự khác nhau giữa các quốc gia về tính chất nhu cầu nội địa nằm sau những lợi thế này.

Dường như toàn cầu hóa cạnh tranh làm giảm tầm quan trọng của nhu cầu nội địa, nhưng vấn đề không phải như thế. Thị trường nội địa thường có ảnh hưởng nhiều lên khả năng của một doanh nghiệp trong việc nắm bắt kịp và hiểu nhu cầu của người mua vì nhiều lý do. Lý do đơn giản đầu tiên là sự quan tâm. Quan tâm đến những nhu cầu cần thiết là vấn đề nhạy cảm nhất, và hiểu được chúng là vấn đề có hiệu quả về mặt chi phí nhất. Đội ngũ phát triển sản phẩm, cũng như các nhà quản lý muốn cải tiến sản phẩm đều dựa trên những ngoại lệ hiếm hoi của thị trường nội địa. Lòng tự hào và tính tự ái cũng tập trung quan tâm vào thành công trong việc đáp ứng được nhu cầu của thị trường nội địa. Cuối cùng, áp lực thúc đẩy từ người mua để nâng cao chất lượng sản phẩm hầu như chỉ rơi vào thị trường nội địa, nơi văn hóa tương đồng giúp tạo ra những mối giao lưu rõ ràng hơn.

Tuy nhiên, thị trường nội địa không chỉ quan trọng ở việc các doanh nghiệp thường quan tâm hơn mà các doanh nghiệp còn dễ dàng nắm bắt, hiểu rõ, và có những hành động đáp ứng nhu cầu người mua và tự tin hơn khi tiến hành chúng trên thị trường trong nước. Các doanh nghiệp phải hiểu nhu cầu thông qua tiếp xúc trực tiếp với người mua, tạo mối liên lạc giữa họ và các nhân viên kỹ thuật và quản lý cao cấp của công ty, và nhạy bén nắm bắt thị hiếu của khách hàng. Để thực hiện thành công điều này đối với khách hàng nội địa cũng đã khó. Đối với khách hàng ngoài nước, điều này càng khó bởi vì các doanh nghiệp xa văn phòng chính, vả lại không phải là người bản xứ nên khó chấp nhận và ít được tiếp xúc với người dân ở đó. Thậm chí, các doanh nghiệp con dẫu đã nắm bắt và biết khuynh hướng thay đổi của nhu cầu khách hàng ngoài nước thì cũng không hy vọng tạo sự tin cậy với tổng công ty. Khi nhu cầu thị trường nội địa và thị trường ngoài nước khác nhau, thì thị trường nội địa sẽ chiếm ưu thế. Thiết kế cốt lõi và nền tảng của sản phẩm luôn phản ánh nhu cầu thị trường nội địa. Tất cả những điều quan tâm này giúp doanh nghiệp phát triển chiến lược để giành lợi thế cạnh tranh trong nước. Bán sản phẩm cho khách hàng ngoài nước không phải là sự thay thế thích hợp. Có ba đặc điểm của nhu cầu tiêu dùng nội địa đặc biệt nổi bật trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh trong nước.

CẤU TRÚC PHÂN ĐOẠN CỦA NHU CẦU

Đầu tiên là cấu trúc phân đoạn của nhu cầu nội địa hay sự phân phối nhu cầu đối với nhiều hình thức khác nhau. Trong hầu hết các ngành, người ta đều phân loại nhu cầu. Ví dụ, trong các máy bay thương mại, người ta tạo ra nhiều loại máy bay kích thước và cấu trúc khác nhau thích hợp với các hãng hàng không có cấu trúc lộ trình khác nhau (differing route structure) và các tình huống khác nhau. Vài phân đoạn mang tính chất toàn cầu hơn so với các phân đoạn khác.

Các doanh nghiệp của một nước muốn đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị phần toàn cầu khi phát hành được nhiều cổ phiếu, thì nhu cầu nội địa chiếm nhiều hơn, trong khi đó ở các nước khác thì ngược lại. Ví dụ, về thiết bị truyền dẫn điện, Thụy Sĩ là nước dẫn đầu về sản xuất thiết bị tạo điện thế cao (HDVC), dùng trong việc truyền tải điện thế ở những

khoảng cách dài. Điều này phản ánh nhu cầu tương đối lớn trong lĩnh vực này ở Thụy Sĩ do có nhiều ngành sản xuất giấy và thép với cường độ năng lượng và nguồn điện năng được xây dựng cách xa các trung tâm dân cư ở miền Nam.

Người ta nhận thấy rằng kích cỡ của thị phần rất quan trọng đối với lợi thế trong nước, nơi có nhiều lợi thế quy mô. Dĩ nhiên, các quốc gia có thị phần lớn sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh trong lợi thế quy mô. Tuy nhiên, trong một nước, phạm vi tuyệt đối của thị phần đóng vai trò rất phức tạp đối với lợi thế cạnh tranh trong nước, bởi vì các doanh nghiệp cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu có thể đạt tỉ lệ lớn dẫu thị trường nội địa của họ nhỏ.

Một vai trò nổi bật hơn của cấu trúc thị phần đối với thị trường trong nước là nó tạo được sự quan tâm và các đặc quyền cho các doanh nghiệp trong nước. Người ta quan tâm nhiều nhất và nhanh nhất đến các thị phần lớn. Đối với các thị phần nho, người ta ít quan tâm và ít được ưu tiên về các lĩnh vực như thiết kế sản phẩm, sản xuất, và nguồn thị trường, đặc biệt đối với một ngành mới và đang phát triển nơi các doanh nghiệp chủ yếu dựa vào việc sáng tạo và hoàn thiện sản phẩm căn bản và theo kịp tốc độ phát triển của nhu cầu. Các thị phần có ít lợi nhuận hơn (ví dụ, những thị phần cấp thấp nhất của thị trường, những thị phần được xem là không bình thường, hoặc những nơi không có các dịch vụ tạo lợi nhuận bổ trợ) cũng sẽ không được quan tâm tới. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nước ngoài có xu hướng mua trước các thị phần như vậy. Nhưng nếu chúng chưa được mua trước, thì các doanh nghiệp cũng muốn nhường quyền sở hữu thị phần cho các đối thủ nước ngoài.

Ví dụ tiêu biểu cho những điều đề cập trên là sự thâm nhập của ngành vận chuyển hàng không tầm ngắn vào các ngành hàng không thương mại. Máy bay hoạt động đều đặn trên những khoảng cách trung bình hoặc ngắn (Airbus) được coi là thị phần mà hãng hàng không Boeing và các doanh nghiệp sản xuất khác ở Mỹ không quan tâm tới. Trong khi đó, ở châu Âu với nhiều thành phố lớn có khoảng cách bay ngắn thì loại nhu cầu này rất cần thiết và rất ít hãng hàng không trong nước đầu tư. Ở Mỹ, do các thành phố xa nhau và lượng giao thông giữa hai thành phố trải đều cho nhiều doanh nghiệp cạnh tranh, nên cần đáp ứng loại máy bay 100 đến 200 chỗ ngồi. Nắm bắt nhu cầu này, liên hiệp các doanh nghiệp Châu Âu tập trung vào lĩnh vực mà các nhà sản xuất ở Mỹ chỉ coi là lĩnh vực thứ hai.

Một ví dụ khác là các thiết bị vi sóng. Nhật Bản với địa thế đồi núi, phù hợp sử dụng truyền dẫn vi sóng bằng dây cáp bọc đồng. Nhật Bản phải xây dựng lại cơ sở hạ tầng sau chiến tranh thế giới thứ hai, và Doanh nghiệp Nippon Telephone and Telegraph đã áp dụng vi sóng. Trước chiến tranh, kỹ thuật vi sóng không được phát triển và những nước có cơ sở hạ tầng bị phá hủy nặng nề phải đầu tư nhiều vào cáp. Nhu cầu nội địa tương đối lớn về vi sóng của Nhật Bản khiến các nhà đầu tư bắt đầu quan tâm, và đồng thời ngày càng nâng cao vị trí của nó trên thế giới.Tương tự như thế, các máy xúc hoạt động nhờ sức nước – là công cụ xây dựng điển hình được sử dụng phổ biến nhất trong thị trường nội địa Nhật Bản, trong khi ở những nước phát triển khác mức tiêu tiêu thụ rất thấp. Máy xúc là một trong ít lĩnh vực mà doanh nghiệp Caterpillar không giữ phần chủ yếu của thị trường thế giới, và có một nhóm lớn các đối thủ Nhật Bản cạnh tranh khốc liệt cạnh tranh với họ**.**

Về cấu trúc thị phần, một điểm cần nhấn mạnh: những quốc gia nhỏ có thể cạnh tranh chiếm những thị phần chiếm tỷ lệ quan trọng trong nhu cầu địa phương nhưng lại chiếm

tỷ lệ nhỏ ở nơi khác, ngay cả khi kích cỡ tuyệt đối của thị phần lớn hơn các nước khác. Ví dụ, các doanh nghiệp Thụy Điển đã giữ vị trí dẫn đầu lâu năm trong sản xuất công cụ và dịch vụ đường hầm. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp Thụy Sĩ từ lâu đã đứng đầu sản xuất các thiết bị và dụng cụ khoan đá để đào các hầm mỏ có đá quá cứng, dạng địa chất thường thấy trong các hầm mỏ của Thụy Sĩ. Các doanh nghiệp Mỹ dẫn đầu về các thiết bị quay trong mỏ, được sử dụng chủ yếu trong khai thác và sản xuất dầu và gas. Đây là thị phần thống trị ở Mỹ. Các doanh nghiệp ở các nước nhỏ hơn thường sử dụng các chiến lược tập trung toàn cầu, trong đó họ tập trung vào một thị phần nhỏ của thị trường thế giới.

Trong nhiều ngành công nghiệp, phạm vi của thị phần thị trường nội địa ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh. Ở những ngành dịch vụ và các sản phẩm đáp ứng được nhu cầu; chúng có thiết kế cao, tạo ra các thị phần nổi bật trên phạm vi rộng trong nước. Các doanh nghiệp áp dụng các kinh nghiệm thành công này thâm nhập vào thị trường nước ngoài. Trong ngành thương mại kinh doanh, ngành thiết bị điều hòa không khí có nhiều thị phần, điều này phản ánh sự khác nhau về khí hậu, dạng thiết kế, và ngành sử dụng cuối cùng. Một trong những lợi thế của các doanh nghiệp Mỹ, khi đối đầu các nước khác về ngành thương mại các thiết bị điều hòa không khí, là hầu hết mọi điều kiện khí hậu và ngành Mỹ đều đã trải qua.

Đặc biệt nó còn có giá trị ở nước có thị phần lớn đòi hỏi những hình thức cao hơn về lợi thế cạnh tranh. Sự hiện diện của chúng giúp các doanh nghiệp địa phương nâng cao lợi thế cạnh tranh về lâu dài, và vị trí trong các thị phần này cũng lâu dài hơn.

NHỮNG KHÁCH HÀNG YÊU CẦU VÀ ĐÒI HỎI CAO

Quan trọng hơn tập hợp các thị phần tự bản thân nó là đặc tính của khách hàng nội địa. Các doanh nghiệp trong một nước đạt được lợi thế cạnh tranh nếu như khách hàng nội địa là, hoặc là một trong những, khách hàng có nhu cầu và đòi hỏi cao đối với sản phẩm hoặc dịch vụ. Những khách hàng này tạo ra các nhu cầu cao cấp nhất. Đối với các khách hàng này, sự tương đồng cả về địa lý và văn hóa này giúp các doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu mới. Trong quá trình phát triển, hai bên dễ dàng liên hệ nhau; đặc biệt khi khách hàng là công ty, nó sẽ phát triển công việc mà các doanh nghiệp nước ngoài khó hòa nhịp.

Khách hàng yêu cầu và đòi hỏi cao thúc đẩy doanh nghiệp địa phương phải đáp ứng các chuẩn mực cao như chất lượng sản phẩm, đặc tính và dịch vụ. Ở Nhật Bản, ví dụ, khách hàng có kiến thức rất cao và am hiểu khi mua sắm các thiết bị nghe nhìn. Thiết bị nghe nhìn là một ngành hàng được tiêu thụ khá cao; và người tiêu dùng Nhật Bản thường sưu tập các thông tin về sản phẩm và muốn có mẫu mã mới và tốt nhất. Nhu cầu về chất lượng dẫn đến các nhà sản xuất cải tiến nhanh chóng, và thôi thúc áp dụng những đặc tính mới nhất để tạo ra các mẫu mã mới nhanh chóng, đáp ứng nhu cầu tiêu thụ. Khách hàng có nhu cầu và đòi hỏi xuất hiện khiến việc duy trì lợi thế cũng quan trọng như, hoặc quan trọng hơn, việc tạo ra lợi thế. Các doanh nghiệp địa phương được khuyến khích cải tiến và tiến tới những thị phần mới hơn, cao cấp hơn về lâu dài, thường nâng cao lợi thế cạnh tranh trong quá trình phát triển.

Khách hàng đòi hỏi cao khi các nhu cầu sản phẩm nội địa trong một ngành đặc biệt đang lâm vào tình trạng thử thách do tình hình của địa phương. Đối với động cơ xe tải chạy

bằng dầu diesel, mạng lưới đường phố rộng lớn của Mỹ và dân cư phân bố rộng tạo nên nhu cầu duy nhất. Cummins, Caterpillar, và Detroit Diesel là những đối thủ cạnh tranh mạnh trên thế giới. Về lĩnh vực thiết bị điều hòa, các doanh nghiệp Nhật Bản đã chiếm lĩnh toàn bộ thị trường thế giới bằng những sản phẩm nhỏ gọn và chạy tốt. Ở Nhật , điều hòa không khí rất cần vì mùa hè nóng và ẩm.Tuy nhiên, nhà của người Nhật nhỏ và gần nhau, do đó người dân sẽ không sử dụng loại máy điều hòa kềnh càng và ồn ào. Kết hợp với chi phí điện cao, các doanh nghiệp Nhật buộc phải sản xuất các máy nén không khí quay tiết kiệm điện. Ví dụ này có thể mở rộng sang nhiều ngành khác ở Nhật. Các điều kiện thị trường nội địa của Nhật khiến các doanh nghiệp phải nỗ lực lớn để đổi mới, ví dụ bằng cách sản xuất ra các sản phẩm kei-haku-tan-sho (nhẹ, mỏng, ngắn, nhỏ). Kết quả, một loạt các sản phẩm ra đời với các tính năng gọn, dễ mang, đa chức năng - được ưa chuộng trên thế giới

Khách hàng công nghiệp thỉnh thoảng có những đòi hỏi bất thường bởi vì họ gặp phải những yếu tố bất lợi khi cạnh tranh trong chính ngành của họ. Một ví dụ tiêu biểu là ngành dầu hỏa ở Mỹ. Lục địa Mỹ đã bị khoan rất nhiều; và các giếng khoan ngày càng khó khoan và nằm sát nhau hơn. Bất lợi này bắt buộc các nhà cung cấp thiết bị trong lĩnh vực dầu hỏa phải hoàn thiện các kỹ thuật, để giảm thiểu chi phí khoan và đảm bảo có thể thu hồi mũi khoan hoàn toàn ở mỗi giếng khoan. Điều này đã thúc đẩy họ nâng cao chất lượng và duy trì vị trí cao trên thế giới. Nếu các doanh nghiệp giúp đỡ khách hàng nội địa khắc phục những yếu tố bất lợi này, thì họ tạo được lợi thế cạnh tranh ở các ngành trong nước.

Khách hàng của một nước có thể có những yêu cầu cao bất thường, gồm địa lý, khí hậu, các nguồn tự nhiên có sẵn, thuế, các chuẩn mực khó điều chỉnh, và các qui định xã hội vì nhiều lý do khác nhau. Ví du, thuế cao áp dụng cho xăng dầu ở Châu Âu đòi hỏi các doanh nghiệp phải sản xuất các động cơ chiếm chổ ít, mã lực cao, những động cơ có hiệu suất xăng thấp so với những động cơ lớn có cùng mã lực. Khi gặp phải sự cạnh tranh, khách hàng cũng có khuynh hướng đòi hỏi nhu cầu cao hơn nếu như họ bị kiểm soát chặt hoặc giữ độc quyền kinh doanh. Áp lực cạnh tranh thúc đẩy các nhà cung cấp quan tâm nhiều hơn đến các sản phẩm mới và nhiều nổ lực để kiểm soát giá ca. Ví dụ, hệ thống phân phối y tế địa phương và tư nhân ở Mỹ, do thúc đẩy đổi mới, là một lợi thế chính yếu cho các nhà cung cấp Mỹ về thiết bị y tế và cung cấp. Tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước thường thúc đẩy họ thử nghiệm mua sắm sản phẩm nhiều hơn**.**

Vai trò của khách hàng có nhu cầu và đòi hỏi cao có thể được thể hiện bằng các kênh phân phối cũng như những khách hàng sử dụng cuối cùng. Ví dụ, ở Mỹ, với sự hiện diện nhiều chuỗi cửa hàng bán kính đeo mắt lớn, các nhà sản xuất kính của Mỹ cắt giảm chi phí, tạo ra nhiều dạng dịch vụ khách hàng, và nhanh chóng giới thiệu nhiều dạng sản phẩm mới. Ý cũng là một ví dụ thú vị, các loại sản phẩm như giày dép, quần áo, vật dụng gia đình và thiết bị chiếu sáng được bán với tỉ lệ lớn hơn thông qua các cửa hàng đặc biệt hơn so với các nước khác. Các nhà bán lẻ này là yếu tố chính tạo áp lực cho các nhà sản xuất Ý liên tục giới thiệu các mẫu mã mới,ø giảm chi phí và như thế đã mang lại hiệu quả.

Một dẫn chứng khác ở những nơi khách hàng trong nước có yêu cầu và đòi hỏi cao là "cơn sốt" ở nước đó. Trước chiến tranh thế giới, Nhật Bản đặc biệt đã định hướng sử dụng hình ảnh để ghi lại những chuyến du lịch và những sự kiện trong gia đình, những buổi hẹn hò. Người dân Nhật, họ là những khách hàng rất "khó tính" khi mua máy ảnh,

và ngành máy ảnh của Nhật Bản hiện nay đang dẫn đầu thế giới. Người Nhật cũng rất quan tâm đến các sản phẩm viết, bởi vì hầu hết các tài liệu cho đến ngày nay vẫn được viết bằng tay ở Nhật do máy đánh chữ không thể tái tạo hoàn toàn chữ viết Nhật Bản; đối với người Nhật Bản viết chữ đẹp là minh chứng về giáo dục và văn hóa. Do đó Các doanh nghiệp Nhật hay tiến hành đổi mới và dẫn đầu thế giới về viết máy.

Người dân Đức rất yêu thích xe hơi và thích biểu diễn màn trình diễn đua xe vào chủ nhật giữa các làn xe cao tốc trên đường rộng dành riêng cho ô tô (autobahns -xa lộä, nơi tốc độ không giới hạn). Khẩu hiệu phổ biến là "tự do tốc độ cho những người tự do". Không có gì ngạc nhiên khi các doanh nghiệp Đức thành công trong loại xe chất lượng cao, bền. Người Mỹ cũng quan tâm khác lạ trong các loại hình giải trí phổ biến (thể thao, phim ảnh, tivi, băng đĩa) giúp Mỹ dẫn đầu thế giới trong ngành này.

Người Anh được biết đến công việc làm vườn, và các doanh nghiệp Anh nổi tiếng thế giới về dụng cụ làm vườn. Người Ý được biết đến chất lượng quần áo cao, thức ăn, xe có tốc độ cao và tất cả các lĩnh vực thành công của Ý trên thế giới. “Cơn sốt” trong nước chuyển sang các ngành cạnh tranh trên quy mô cả thế giới với sự thay đổi rất ấn tượng, thỉnh thoảng những “cơn sốt” này không chỉ là nguyên nhân mà còn ảnh hưởng đến sự hiện diện của ngành cạnh tranh cao trong nước. Vấn đề này sẽ được đề cập nhiều hơn ở chương 4.

DỰ ĐOÁN NHU CẦU KHÁCH HÀNG

Các doanh nghiệp của một nước đạt được lơiï thế nếu doanh nghiệp nắm bắt nhu cầu khách hàng trong nước sớm hơn các doanh nghiệp của các nước khác. Điều này có nghĩa: nhu cầu nội địa cung cấp một tín hiệu đáng lưu ý về nhu cầu khách hàng mà những nhu cầu này sẽ lan rộng ra. Lợi ích rất quan trọng cho không chỉ sản phẩm mới mà còn những cơ sở đang diễn tiến, bởi vì nó kích thích sản phẩm đổi mới không ngừng về lâu dài và khả năng cạnh tranh trong những thị phần đang nổi lên. Lợi ích khác của đoán trước nhu cầu thỉnh thoảng đáp ứng được khách hàng thế giới đòi hỏi cao nhất trong nước, bởi vì khách hàng đòi hỏi cao thường (mặc dù không phải làø luôn luôn) là những người sớm chấp nhận những sản phẩm và dịch vụ mới.

Ví dụ trong nhiều ngành công nghiệp, các doanh nghiệp Nhật sớm đối đầu với vấn đề: những người mua rất quan tâm về giá điện, và càng quan tâm hơn do một loạt các báo cáo của chính phủ, dân chúng chú ý và nhiều luật lệ chỉ cho phép tiêu thụ điện năng của sản phẩm trong mức độ giới hạn. Các doanh nghiệp của Nhật đã sớm bắt đầu cải tiến hiệu quả điện năng sản phẩm, và cũng đi trước cả thế giới sau cơn khủng hoảng dầu mỏ đầu tiên (ngược lại, giá điện ở Mỹ vẫn được giữ ở giá thấp).

Nhu cầu nội địa mạnh mẽ tạo lợi thế cạnh tranh trong nước chỉ khi dự đoán được nhu cầu nơi khác. Nếu chúng có nét riêng trong nước, chúng sẽ làm giảm lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp địa phương. Nếu nhu cầu nội địa không phản ánh nhu cầu mới kịp thời, đặc biệt nhu cầu đòi hỏi cao, thì các doanh nghiệp của nước đó sẽ gặp bất lợi.

Dự đoán nhu cầu xã hội có thể tăng cao bởi vì ở nơi nào đó, giá trị chính trị và xã hội của một nước dự đoán trước nhu cầu sẽ đồng thời xuất hiện. Ví du, sự quan tâm cao và lâu dài đối với người khuyết tật, đã sản sinh ngành chuyên cung cấp sản phẩm cho họ, và đã phát triển ngành có đẳng cấp thế giới. Nhu cầu nội địa của một nước phải được dự đoán trước

hoặc ẩn sau nhu cầu thế giới bởi vì một phần, những giá trị thể hiện trong nền văn hóa của nó đang lan rộng hay ở tình trạng tiềm ẩn. Sở thích của người Mỹ về thuận tiện đang phổ biến, giúp họ thành công trên thế giới về thức ăn nhanh, hàng hóa tiêu dùng đã đóng gói, và các ngành khác. Người Mỹ thích sử dụng tín dụng (gấp đôi trong các ngành kỹ thuật quan trọng như kỹ thuật thông tin, được sử dụng để ghi lại tín dụng và làm cho có các thẻ tín dụng này có hiệu lực) đã dẫn đầu trên thế giới về thẻ tín dụng như American Express, Visa, Master Card, và Diners Club. Ngược lại mối quan tâm của người dân Scandinavi đối với phúc lợi xã hội và môi trường ngày nay đang có khuynh hướng đứng đầu ở Mỹ. Các doanh nghiệp Thụy Sĩ và Đan Mạch đã thành công trong nhiều ngành liên quan đến môi trường, dự đoán nhu cầu ngoài nước, như thiết bị kiểm soát ô nhiễm nước.

Các điều kiện yếu tố thỉnh thoảng đóng vai trò trong việc định thời gian cho nhu cầu. Sự phụ thuộc của Đan Mạch vào việc nhập khẩu năng lượng, cùng với các điều kiện khí hậu phổ biến và hỗ trợ của chính phủ đối với việc đổi mới các nguồn năng lượng, là lý do tại sao Đan Mạch sớm phát triển những nhu cầu sản phẩm cối xay gió. Các doanh nghiệp Đan Mạch đã trở thành những doanh nghiệp dẫn đầu sản xuất và xuất khẩu chúng.

Những luật lệ đi trước những nước khác có thể cũng sẽ tạo lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, luật lệ của Thụy Sĩ từ lâu đã cho phép lưu thông xe tải to và có tải trọng lớn. Thụy Điển có những khu rừng nổi tiếng thế giới và những khu mỏ nằm ở vùng phía Bắc gồ ghề của đất nước. Do phải vận chuyển gỗ và nguyên liệu khác thường xuyên qua đoạn đường dài, nên cần có những xe tải lớn và có sức bền cực tốt. Đây là một ví dụ tiêu biểu cho thấy luật lệ địa phương phản ánh mạnh mẽ nhu cầu và giá trị địa phương. Thụy Điển có hai doanh nghiệp cạnh tranh dẫn đầu thế giới về xe tải nặng, là Volvo và Saab- Scania, họ thu lợi nhờ luật lệ của Thụy Điển bởi vì nhu cầu về xe tải có kích thước và sức bền đã tăng cao ở nước ngoài. Cùng lúc đó các luật lệ giới hạn kích thước và tải trọng của xe tải ở các nước khác cũng được dễ dàng hơn.

MẪU HÌNH PHÁT TRIỂN VÀ KÍCH THƯỚC NHU CẦU

Mặc dù cấu hình phức tạp và dự đoán trước nhu cầu không chỉ trong nước mà còn trên thế giới, nên kích cỡ và mô hình tăng trưởng của nhu cầu địa phương có thể tăng cường lợi thế trong nước của một ngành công nghiệp. Khi nói về cạnh tranh trong nước, kích cỡ thị trường trong nước được đề cập khá nhiều, mặc dù quan hệ nhân quả theo hướng nào và lý do chưa được nhất trí. Nhiều tác giả tranh luận rằng thị trường nội địa rộng lớn là một thế mạnh bởi vì tồn tại những ngành kinh tế về quy mô. Các nhà phê bình khác lại thấy rằng đó là một điểm yếu với lý do nhu cầu địa phương có giới hạn buộc các doanh nghiệp phải xuất khẩu - một điểm quan trọng trong các lợi thế cạnh tranh trong các ngành toàn cầu. Thụy Sỹ, Thụy Điển, Hàn Quốc và kể cả Nhật Bản thường là những nước hay được đề cập khi nói đến các quốc gia có nhu cầu địa phương bị giới hạn đã dẫn đến áp lực xuất khẩu. Kích cỡ thị trường nội địa đóng vai trò rất quan trọng đối với lợi thế trong nước và các khía cạnh khác của nhu cầu nội địa cũng hoặc quan trọng hơn.

KÍCH THƯỚC CỦA NHU CẦU NỘI ĐỊA

Bằng cách khuyến khích các doanh nghiệp trong nước đầu tư thiết bị với quy mô lớn, phát triển kỹ thuật, và cải tiến dây chuyền sản xuất, kích cỡ thị trường nội địa lớn có thể

dẫn đến lợi thế cạnh tranh trong các ngành nơi có lợi thế quy mô hay nghiên cứu. Tuy nhiên, họ phải cẩn trọng bởi vì các doanh nghiệp toàn cầu bán sản phẩm ở nhiều quốc gia. Đầu tư vào các dự án lớn hoặc lâu dài, R&D không chỉ dựa vào nhu cầu nội địa, trừ phi có các biện pháp bảo hộ bằng cách giới hạn xuất khẩu. Nhiều ngành mức độ toàn cầu của Thụy Điển và Thụy Sĩ đã quan sát hoạt động của các doanh nghiệp có đẳng cấp thế giới cao đạt tỉ lệ từ nhiều thị trường nước ngoài khác.

Do nền kinh tế quy mô quan trọng phân chia đặc điểm các ngành công nghiệp, trong đó các doanh nghiệp sẽ chuyển đổi đầu tư để tạo được kích cỡ nhu cầu nội địa khi sản xuất những sản phẩm, vấn đề quan trọng nhất là phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngoài nước. Đó là vai trò của những yếu tố tiên quyết khác, đặc biệt là những yếu tố cấu thành nhu cầu nội địa. Tuy nhiên, trong nhiều ngành kích cỡ của nhu cầu nội địa rất được chú ý. Các doanh nghiệp địa phương chiếm ưu thế hơn trong việc phục vụ thị trường nội địa so với các doanh nghiệp nước ngoài, đó là kết quả do tương đồng nhau về ngôn ngữ, luật lệ và mối quan hệ văn hóa (thông thường ngay cả các doanh nghiệp nuớc ngoài được cung cấp nhân lực ở ngay địa phương). Mong muốn tiếp cận với nhiều khách hàng trong nước có thể sẽ là động lực thúc đẩy các doanh nghiệp địa phương đầu tư. Các doanh nghiệp nắm bắt nhanh chóng nhu cầu nội địa, dễ dự đoán hơn, trong khi nhu cầu ngoài nước hầu như không chắc chắn ngay cả khi các doanh nghiệp nghĩ rằng họ có khả năng thực hiện được. Trong những trường hợp nghiên cứu của chúng tôi có nêu: hầu hết trên thế giới, những quyết định đầu tư trong nhu cầu nội địa luôn được nhấn mạnh, đặc biệt trong sự phát triển của một ngành công nghiệp.

Kích cỡ nhu cầu nội địa là quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh trong nước ở những ngành nhất định (hoặc thị phần), nổi bật là đòi hỏi điều kiện R&D cao, những lợi thế về quy mô quan trọng trong sản xuất, bước nhảy vọt lớn trong kỹ thuật, hoặc mức độ không chắc chắn cao. Trong những ngành như vậy, sự tồn tại của nhu cầu nội địa lớn giúp các nhà đầu tư an tâm.

Tuy nhiên, nhu cầu nội địa lớn không phải là một lợi thế, trừ phi các nước khác đòi hỏi thị phần. Ví dụ, lĩnh vực nông nghiệp rộng lớn của Mỹ dẫn đến thị trương nội địa lớn về kết hợp thu hoạch. Do sự khác nhau về khí hậu, địa thế, và thực tế các công việc nhà nông, , luật lệ ở Mỹ cho phép kết hợp rộng hơn trên các đường phố công cộng; tuy nhiên cách kết hợp được thiết kế cho Mỹ không áp dụng được ở Châu Âu. Một doanh nghiệp Đức - Claas, đã tiên phong trong việc tạo ra các liên kết phù hợp hơn, hiệu quả hơn trong nhiều điều kiện khác nhau (và khó khăn) của Châu Âu. Nó cũng đã dẫn đầu ở thị trường Châu Âu, mặc dù đã có các doanh nghiệp Mỹ ở đó. Ngược lại, trong ngành thương mại máy bay có độ nhạy cao, nhu cầu nội địa lớn của Mỹ (do dân số đông và phân bố rộng) tạo ra lợi thế lâu dài bởi vì nhu cầu của người Mỹ cao hơn.

Thỉnh thoảng, các quốc gia nhỏ hơn muốn đưa ra thị trường bên ngoài một sản phẩm đặt biệt, do các điều kiện địa phương. Ví dụ, do điều kiện thời tiết, và do phụ thuộc vào thương mại, sự tiếp cận đặc biệt đến thị trường Nga gần đó, nên ở Phần Lan nhu cầu về máy phá băng và thiết bị trên tàu có khả năng phá băng rất cao. Cho dầu nhu cầu nội địa về tàu của Phần Lan không chiếm nhiều thị phần trên thế giới, thì dây không phải là vấn đề quan trọng các hãng tàu Phần Lan quan tâm. Do nhu cầu nội địa về máy phá băng cũng cao, nên các thợ đóng tàu ở Phần Lan rất nổi tiếng trên thế giới về lĩnh vực này.

Kích cỡ nhu cầu nội địa là một lợi thế nếu nó khuyến khích đầu tư, tái đầu tư và tạo ra sự năng động. Bởi vì nhu cầu nội địa cao có thể cung cấp nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp mà trước đây họ thấy ít có nhu cầu để bán sản phẩm của mình trên thế giới; nhưng trái lại nó cũng có thể làm giảm sự năng động và trở nên bất lợi. Các yếu tố tiên quyết khác, làm nổi bật sức mạnh của các đối thủ trong nước, mang tính quyết định liệu một thị trường nội địa lớn có chứng tỏ trở thành điểm mạnh hay điểm yếu.

SỐ LƯỢNG KHÁCH HÀNG ĐỘC LẬP

Lượng khách hàng độc lập trong nước tạo môi trường tốt để đổi mới hơn là khi có một hoặc hai khách hàng thống trị thị trường nội địa ở một loại sản phẩm hay một một loại hình dịch vụ. Nhiều khách hàng, mỗi người một ý kiến về nhu cầu sản phẩm và với áp lực cạnh tranh, thông tin về thị trường lan rộng ra và sẽ thúc đẩy sự tiến triển. Phục vụ một hay hai khách hàng, ngược lại, có thể duy trì ổn định hiệu quả, nhưng hiếm khi tạo sự năng động tương tự.

Nhiều khách hàng độc lập cũng kích thích thâm nhập và đầu tư vào ngành khác nhờ giảm rủi ro doanh nghiệp sẽ bị đào thải ra khỏi thị trường, và bằng cách giới hạn quyền hạn của người mua ưu thế làm giảm toàn bộ lợi nhuận. Vấn đề này sẽ được đề cập nhiều hơn trong chương tới.

TỈ LỆ TĂNG TRƯỞNG CỦA NHU CẦU NỘI ĐỊA

Tỉ lệ tăng trưởng của nhu cầu nội địa có thể quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh cũng như kích cỡ tuyệt đối của nó. Tỉ lệ đầu tư trong một ngành như là, hoặc hơn, một chức năng làm thế nào để thị trường nội địa nhanh chóng phát triển như kích cỡ của nó. Tăng trưởng nội địa nhanh dẫn đến các doanh nghiệp của một nước nhanh chóng ứng dụng các kỹ thuật mới, ít e ngại họ sẽ đầu tư dư thừa, thúc đẩy xây dựng các thiết bị có hiệu quả với quy mô rộng lớn và tự tin rằng chúng sẽ hiệu dụng. Ngược lại, ở những nước có tỉ lệ phát triển thị trường nội địa điều độ hơn, các doanh nghiệp tư nhân có khuynh hướng chỉ mở rộng theo số lượng và bền bỉ bám theo các kỹ thuật mới, điều này dẫn đến dư thừa thiết bị và nhân lực. Phát triển nhu cầu nội địa nhanh chóng rất quan trọng trong suốt những giai đoạn thay đổi kỹ thuật, khi các doanh nghiệp cần sự tin tưởng để đầu tư vào các sản phẩm mới và thiết bị mới.

Một trường hợp tiêu biểu cho vấn đề này là ngành chế tạo thiết bị cung ứng chuyên biệt của Ý. Ngành này, ít được đầu tư phát triển ở Ý như nhiều nước Châu Âu khác sau chiến tranh thế giới thứ hai, nhanh chóng phát triển trong hơn một thập kỷ để dẫn đầu về xuất khẩu ở Châu Âu. Một trong những lý do là sự bùng nổ nhu cầu về các thiết bị chuyên biệt ở Ý trong những năm 1950. Sự tăng trưởng nhanh đã thúc đẩy các nhà sản xuất Ý xây dựng những kế hoạch tự động hóa, quy mô lớn tập trung vào từng loại riêng biệt của các thiết bị chuyên biệt. Các doanh nghiệp Ý cũng bắt đầu cung cấp cho thị phần tư nhân đang nổi lên khắp Châu Âu, dưới tên gọi của những dây chuyền cửa hàng hùng mạnh mới ở Châu Âu. Các nhà sản xuất thiết bị chuyên biệt Châu Âu khác, với thiết bị và tăng trưởng thị trường nội địa ít nổi bật hơn, có khuynh hướng mở rộng theo số lượng; và do đo,ù cơ bản không thay đổi phương pháp sản xuất. Cùng với điều này là việc các doanh nghiệp Ý sản xuất ra thiết bị tương đối gọn, chi phí thấp, phù hợp với nhu cầu của thị

trường Ý. Thị phần này đang phát triển và các đối thủ cạnh tranh Châu Âu thì lại yếu kém. Tăng trưởng nhu cầu, như tất cả các khía cạnh khác của lượng nhu cầu, không phải là một lợi thế trừ phi cấu thành nhu cầu được ưa thích.

Nhật Bản là một ví dụ khác nơi sự tăng trưởng thị trường nội địa nhanh đã thúc đẩy đầu tư ở nhiều ngành công nghiệp. Trong ngành thép, vỏ xe, xe cần cẩu, và nhiều ngành khác, Nhật Bản có được tăng trưởng thị trường nội địa nhanh sau Mỹ và các nước dẫn đầu Châu Âu. Tăng trưởng nhanh thúc đẩy các doanh nghiệp Nhật Bản đầu tư vào thiết bị tự động mới nhất. Các nhà sản xuất phương Tây, có thị trường nội địa lâu đời hơn với thiết bị cũ kỹ hơn, chưa sẵn sàng để làm như các nhà sản xuất Nhật.

NHU CẦU NỘI ĐỊA BAN ĐẦU.

Với điều kiện là nhu cầu nội địa sớm dự đoán trước được nhu cầu khách hàng ở những nước khác, nhu cầu nội địa sớm đối với một loại sản phẩm hoặc một loại hình dịch vụ trong nước giúp các doanh nghiệp địa phương thay đổi trước các đối thủ nước ngoài và thành công trong một ngành nào đó. Họ tạo được bước nhảy khi xây dựng các thiết bị có quy mô lớn và tích lũy được kinh nghiệm.Việc khách hàng địa phương sớm có nhu cầu đối với nhiều loại sản phẩm rất quan trọng trong lợi thế cạnh tranh, bởi vì các doanh nghiệp trong nước luôn quan tâm đến khách hàng địa phương. Các chiến lược cạnh tranh luôn được thiết lập dựa thị phần này, và các dự án đầu tư thường trực tiếp hướng tới họ. Tuy nhiên, một lần nữa, composition của nhu cầu nội địa quan trọng hơn kích cỡ của nó. Nhu cầu nội địa sớm sẽ góp phần tạo nên lợi thế chỉ khi nào nhu cầu nội địa dự toán trước nhu cầu thế giới.

Những điều đề cập trên tạo nên một ứng dụng thú vị khi phân tích ảnh hưởng của quốc phòng lên việc chi ngân sách nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của Mỹ. Lĩnh vực quốc phòng là thị trường đầu tiên của Mỹ với hàng hóa cao cấp, và ngân sách quốc phòng to lớn được xem như một lợi thế cho các doanh nghiệp Mỹ. Cần phải có một lợi thế nếu nhu cầu về quốc phòng phản ánh nhu cầu của người dân cả ở Mỹ và nước ngoài, bởi vì các doanh nghiệp nâng cao tài sản và tay nghề để đáp ứng nhu cầu của người dân. Đối với máy bay phản lực, nhu cầu quốc phòng về vận chuyển bằng máy bay phản lực quân đội đầu tiên là một lợi thế quan trọng giúp hãng Boeing trở thành doanh nghiệp dẫn đầu thế giới trong vận chuyển dân dụng- 707 la loại máy bay tương tự, 747 cũng có nguồn gốc từ máy bay quân sự, lấy ra từ kiểu Lookheed C5A trong khi cạnh tranh với máy bay vận chuyển quân sự lớn.

Tuy nhiên, trong nhiều ngành khác, nhu cầu quốc phòng không nhất thiết phải là một lợi thế cho các doanh nghiệp Mỹ. Ví dụ, với công cụ vận hành máy vi tính, nhu cầu quốc phòng chỉ có đối với các dạng sản phẩm có ứng dụng nhỏ trong thị trường dân dụng. Các nhà sản xuất thiết bị máy Nhật Bản, không hề bị lệch hướng, đã sản xuất một lượng công cụ vận hành máy đáng kể có ứng dụng chung và trở nên dẫn đầu trên thế giới.

Nhu cầu quốc phòng là điểm mạnh hay điểm yếu đối với các doanh nghiệp Mỹ tùy thuộc vào cấu thành của nó- vào việc nhu cầu quốc phòng có thực sự dự đoán trước được nhu cầu dân dụng sau này, và vào kỹ năng chuyển đổi từ ứng dụng quốc phòng đến ứng dụng dân sự. Điều này tạo thay đổi lớn từ ngành này đến ngành kia, nhưng nó cho thấy sự tương đồng giữa nhu cầu quân sự và dân sự đã giảm đi.

TÌNH TRẠNG BÃO HÒA SỚM

Cũng nổi bật như sự thâm nhập nhu cầu nội địa ban đầu là tình trạng bão hòa sớm và bất ngờ. Thâm nhập sớm giúp các doanh nghiệp địa phương được củng cố. Bão hòa sớm buộc họ phải tiếp tục đổi mới và phát triển. Thị trường nội địa bị bão hòa tạo áp lực giảm giá thành, đưa ra đặc tính mới, cải tiến mẫu mã, và khuyến khích khách hàng thay sản phẩm cũ bằng các kiểu mới. Bão hòa làm leo thang các đối thủ địa phương, buộc cắt giảm giá và đào thải các doanh nghiệp yếu kém nhất. Kết quả có ít các đối thủ địa phương hơn, nhưng mạnh hơn và đổi mới hơn.

Một kết quả thường thấy khác của tình trạng bão hòa thị trường nội địa là các doanh nghiệp trong nước nổ lực xâm nhập thị trường nước ngoài, với mục đích duy trì sự tăng trưởng và hoàn thiện năng lực. Đáng chú ý là những ngành chúng ta đã nghiên cứu chỉ nổi bậc trên thị trường thế giới sau khi thị trường nội địa bị bão hòa. Điều này rất đúng ở Nhật Bản và Mỹ, nhưng thực sự ở mỗi nước đều có những trường hợp tương tự. Ví dụ như việc tái xây dựng sau chiến tranh thế giới thứ hai ở Ý bất ngờ kết thúc thúc đẩy các doanh nghiệp xây dựng Ý thành công trên thế giới

Bão hòa thị trường nội địa đặc biệt có lợi khi kết hợp với tăng trưởng nổi ở thị trường nước ngoài. Nếu nhu cầu ngoài nước đang tăng cao trong khi nhu cầu nội địa khựng lại, các doanh nghiệp trong nước có động lực mạnh mẽ để bán sản phẩm ra nước ngoài ngay thời điểm các doanh nghiệp nước ngoài thiếu khả năng đáp ứng nhu cầu đang bùng nổ, hoặc đang mãn nguyện do thiếu đối thủ trong nước. Trong nhiều ngành công nghiệp, những giai đoạn này là những giai đoạn nền tảng quyết định xem cuối cùng ai sẽ người dẫn đầu.

Một ví dụ tiêu biểu khác là các doanh nghiệp thiết kế xây dựng của Mỹ vươn lên dẫn đầu thế giới những năm sau chiến tranh thế giới thứ hai. Trong khi hầu hết thế giới bị phá hủy và cần tái xây dựng thì nền công nghiệp và cơ sở hạ tầng của Mỹ vẫn nguyên vẹn. Với khả năng sẵn có và kinh nghiệm từ các dự án trong thời gian chiến tranh, các doanh nghiệp Mỹ nhanh chóng nhảy vào thị trường này do bùng nổ tái xây dựng ở nước ngoài và do thiếu các doanh nghiệp có chất lượng cao. Sự giúp đỡ của Mỹ phần nào cung cấp vốn cho việc tái xây dựng đã không bị ảnh hưởng xấu. Tương tự, các doanh nghiệp Nhật Bản đã giành thị trường thiết bị bán dẫn khi các doanh nghiệp Mỹ không thể đáp ứng nhu cầu chuyển đổi kinh tế vào cuối những năm 70. Kết hợp đầu tư lớn vào kỹ thuật oxit kim loại mới hơn trong khi các doanh nghiệp Mỹ vẫn còn áp dụng kỹ thuật lưỡng cực, giúp cho Nhật Bản dẫn đầu trong ngành này.

Với các sản phẩm điện tử tiêu dùng, thị trường nội địa Nhật Bản bão hòa rất nhanh và chu kỳ sống của sản phẩm cực ngắn do tính đồng nhất của thị hiếu kết hợp với nhu cầu và khả năng nhận thức của khách hàng đã được đề cập trước đó. Kết quả, các doanh nghiệp điện tử tiêu dùng Nhật Bản tranh nhau mặt hàng kế tiếp khi khách hàng nước ngoài chỉ mới bắt đầu mua mặt hàng "lỗi thời" ở Nhật Bản. Tình trạng bão hòa nhanh này là một lợi thế bởi vì khách hàng nội địa rất cẩn thận và luôn tìm mua sản phẩm gọn nhe,ï đa đặc tính, phù hợp với điều kiện sống của Nhật Bản. Bão hòa nhanh thúc đẩy nhà sản xuất đổi mới theo chiều hướng được khách hàng ngoài nước đánh giá cao nhưng lại là chiều hướng các đối thủ nước ngoài không quan tâm tới.

Cũng như thâm nhập sớm, bão hòa sớm là một lợi thế chỉ khi cấu thành nhu cầu nội địa hướng các doanh nghiệp trong nước đến các sản phẩm và đặc tính sản phẩm mà khách hàng nước ngoài muốn mua.

TOÀN CẦU HÓA NHU CẦU NỘI ĐỊA

Cấu thành nhu cầu nội địa là nền tảng lợi thế trong nước, trong khi kích cỡ và kiểu tăng trưởng của nhu cầu nội địa có thể làm tăng lợi thế này bằng cách tác động đến đầu tư, xác định thời gian và động cơ. Nhưng cách thứ ba có sự góp phần của điều kiện nhu cầu nội địa, nhờ đó cấu thành nhu cầu nội địa của một nước được toàn cầu hóa, đưa sản phẩm và dịch vụ của nước đó ra nước ngoài.

Khách hàng địa phương lưu động và đa quốc gia

Nếu khách hàng trong nước là các doanh nghiệp lưu động và đa quốc gia, thì các doanh nghiệp trong nước co lợi thế bởi vì khách hàng nội địa cũng chính là khách hàng nước ngoài. Khách hàng lưu động, du lịch đến nhiều nước, là những khách hàng thường xuyên ở thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, quan trọng hơn, họ giúp củng cố vị trí ở nước ngoài của các doanh nghiệp trong nước và tạo động lực duy trì vị trí đó bằng cách hạ thấp rủi ro. Điều này tác động lớn đến các ngành du lịch,nhờ đó các khách sạn, dịch vụ cho thuê xe, các doanh nghiệp kinh doanh thẻ tín dụng của Mỹ thu được lợi nhuận rất nhiều. Các ngành khác, chẳng hạn như ngành kinh doanh thức ăn nhanh,cũng bị ảnh hưởng.

Cũng tương tự như vậy nếu khách hàng nội địa là doanh nghiệp đa quốc gia với nhiều chi nhánh hoạt động trên nhiều nước. Các doanh nghiệp đa quốc gia thích hợp tác với nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ dựa vào thị trường nội địa, đặc biệt khi mới kinh doanh ra nước ngoài và sau khi họ tạo được vị trí trên thế giới. Điều này xuất phát từ mong muốn dễ dàng giao lưu, giảm rủi ro, tạo hiệu quả chắc chắn khi đầu tư. Việc khách hàng ưa chuộng nhà cung cấp phát triển ngay trong "sân nhà" hơn sẽ thúc đẩy các nhà cung cấp này chuyển sang thị trường nước ngoài và tạo nền tảng cho nhu cầu ngoài nước.

Một ví dụ tiêu biểu là ngành kinh doanh thiết bị khoan đất, các doanh nghiệp xuất sắc của Mỹ, doanh nghiệp mỏ địa chất, và nhà sản xuất gỗ, khuyến khích các doanh nghiệp xây dựng, như doanh nghiệp Caterpillar, hướng sang thị trường nước ngoài. Rồi đến lượt, các doanh nghiệp kinh doanh dụng cụ xây dựng, dụng cụ dùng trong hầm mỏ, máy khoan dầu, kéo các nhà sản xuất động cơ nặng, như Cummin, ra nước ngoài. Các nhà cung cấp phụ tùng xe hơi Mỹ theo chân các doanh nghiệp xe hơi của Mỹ sang Canada, Châu Âu và các nơi khác. Gần đây, các nhà cung cấp phụ tùng xe hơi của Nhật Bản cũng đang theo sau các doanh nghiệp xe hơi Nhật Bản ở nước ngoài.

Ảnh hưởng đối với nhu cầu ngoài nước

Các điều kiện nhu cầu nội địa có thể điều chỉnh kinh doanh ở nước ngoài là khi nhu cầu nội địa thuyết phục được khách hàng ngoài nước. Một phương pháp chắc chắn là khi một người được đào tạo ở nước ngoài. Họ biết được sự phát triển và giá trị địa phương, từ đó, có khuynh hướng mang những giá trị đó về quê nhà. Kết quả là họ mong muốn dùng hàng hóa và dịch vụ tương tự với những gì họ đã từng dùng khi ở nước ngoài. Ví dụ, quá trình

đào tạo dành cho các bác sĩ nước ngoài của Mỹ đã giúp cho các doanh nghiệp thiết bị y tế Mỹ tìm được khách hàng khi họ bán sản phẩm ra nước ngoài.

Một hiện tượng tương tự cũng xảy ra do ảnh hưởng từ truyền miệng, thường thấy ở giới khoa học. Các nhà khoa học nước ngoài tìm cách cạnh tranh với các nhà khoa học trong nước, được xem như là những người đứng đầu thế giới. Chương trình làm việc và dụng cụ làm việc của các nhà lãnh đạo thường được đăng trong các báo chuyên về kỹ thuật, hay được truyền tai nhau. Một sản phẩm thu lợi nhuận từ hiện tượng trên là kính hiển vi, các doanh nghiệp Đức (nổi tiếng là Zeiss) thành công trên thế giới một phần do được các nhà nghiên cứu Đức nổi tiếng thế giới hợp tác. Aûnh hưởng từ truyền miệng tương tự có thể xảy ra ở bất kỳ ngành có quy mô thế giới nào, các đối thủ nước ngoài sẽ có khuynh hướng cạnh tranh về máy móc và những đầu vào khác được sử dụng trong ngành công nghiệp.

Nhu cầu khách hàng nội địa cũng được chuyển ra nước ngoài thông qua xuất khẩu văn hóa như phim ảnh, các chương trình TV. Nổi bật không kém là sự di cư, điều này tạo ra nền tảng nhu cầu trong nước và một ảnh hưởng truyền miệng đối với vài loại sản phẩm nhất định, du lịch giúp người nước ngoài biết được thị hiếu trong nước.Tuy nhiên trong số này không có điểm nào nổi bật lên như một lợi thế cạnh tranh, trừ phi có nhu cầu nội địa cao.

Thông qua đồng minh chính trị hay mối quan hệ lịch sử, nhu cầu nội địa cũng được lan rộng đi. Chúng gắn liền với các nước khác ở hệ thống luật pháp, chuẩn mực sản phẩm, kỹ thuật sản xuất, và sở thích mua sắm. Nước Anh thành công nhờ những nối kết như thế vào những năm 1800 cho đến giữa những năm 1900. Mặc dù sự trợ giúp từ nước ngoài và mối quan hệ chính trị đặc biệt giữa các nước ngày nay ít hiệu quả hơn nhưng ít nhiều nó cũng tương tự như thế. Ví dụ, các nước như Ý, Nhật Bản, chấp nhận sự trợ giúp của nước ngoài để nâng cao nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp họ. Tuy nhiên, quá nhiều doanh nghiệp nước ngoài độc quyền có thể làm hao mòn lợi thế cạnh tranh bằng cách giảm áp lực cải tiến và đổi mới.

TÁC ĐỘNG QUA LẠI CỦA CÁC ĐIỀU KIỆN NHU CẦU

Rõ ràng là nhiều điều kiện nhu cầu nội địa có thể tăng cường sức mạnh lẫn nhau và tạo nên sự thành công đáng chú ý nhất ở những giai đoạn khác nhau trong quá trình quá trình phát triển .

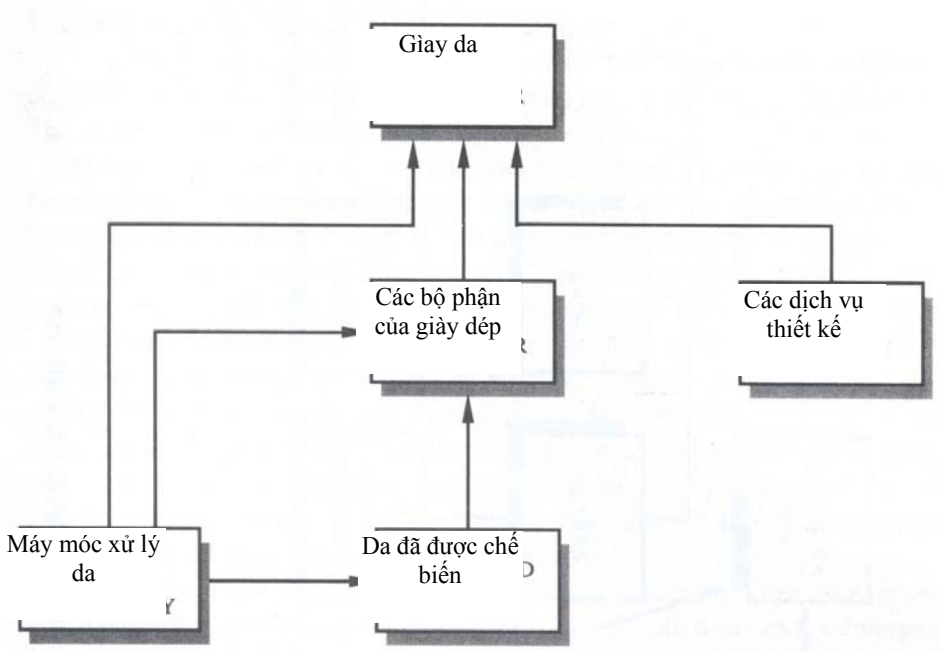
Ngành chế tạo tivi cho ta một ví dụ tiêu biểu (xem bảng đính kèm). Những yếu tố quan trọng nhất của nhu cầu nội địa là những yếu tố khích lệ đầu tư và đổi mới cũng như cạnh tranh lâu dài trong những thị phần càng ngày càng phức tạp hơn. Đặc biệt, minh họa đòi hỏi khách hàng địa phương, nhu cầu phải dự đoán trước những điều này của các nước khác, sự tăng trưởng nhanh chóng và tình trạng sớm bão hòa. Kết quả thu được nhiều lợi thế hiệu quả hơn và kéo dài hơn so với những lợi thế nhất thời thu được từ kích cỡ và hỗn hợp nhu cầu. Nhiều khía cạnh của nhu cầu nội địa rấtø quan trọng khi thiết lập lợi thế đầu tiên, trong khi các khía cạnh khác tăng cường lợi thế đó hoặc giúp duy trì nó.

Các điều kiện nhu cầu ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh cũng phụ thuộc vào những phần khác của “viên kim cương" Ví du,ï không có đối thủ mạnh cạnh tranh trong nước, tăng trưởng nhu cầu nội địa nhanh hoặc thị trường nội địa lớn sẽ gây mãn nguyện hơn là kích

thích đầu tư. Không có sự hỗ trợ thích hợp cho các ngành công nghiệp, các doanh nghiệp có thể thiếu khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng nội địa. “Viên kim cương" là một hệ thống trong đó không thể tách biệt vai trò của bất cứ yếu tố tiên quyết nào.

Điều kiện nhu cầu trong ngành sản xuất tivi

Máy truyền hình cho ta một ví dụ điển hình về tác động qua lại các điều kiện yêu cầu có hiệu quả tăng cường lẫn nhau. Người Nhật có nhu cầu về loại tivi nhỏ, gọn và dễ mang theo đầu tiên do thu nhập bình quân đầu người thấp hơn và do nhà của họ nhỏ, họ luôn cất TV sau khi sử dụng. Mặc dù tiên phong trong ngành này, các doanh nghiệp Mỹ lại đang bận rộn đáp ứng nhu cầu trong nước, dẫn đầu về các nhà máy lớn với tivi kiểu dáng đẹp và có hình ảnh lớn. Các doanh nghiệp Mỹ ít nỗ lực thiết kế các tivi hình ảnh nhỏ tạo sự gọn nhẹ. Trong khi đó, các doanh nghiệp Nhật nỗ lực theo hướng này, hài lòng với việc cấp phép cho kỹ thuật tạo máy móc lớn và mua những TV lớn từ Mỹ.



Hình 3-2 Các ngành cung ứng hàng giày da Ý thành công trên thị trường quốc tế

Nhu cầu nội địa ở Nhật Bản đối với tivi, mặc dù mất dần đi sau đó, phản ánh nhu cầu thế giới tốt hơn nhiều so với nhu cầu nội địa Mỹ bởi vì tivi trở thành một phần trong đời sống hàng ngày thay vì thứ gì đó đặt vào phòng khách, và dạng máy gọn nhẹ đã chứng tỏ trở thành sản phẩm được ưa chuộng toàn cầu. Cũng như thế, khách hàng Nhật Bản có kiến thức và đòi hỏi cao về thiết bị điện tử tiêu dùng, điều này dẫn đến những cố gắng mạnh mẽ để cải tiến chất lượng, đặc tính và giá cả.

Mặc dù nhu cầu về tivi mất đi ở Mỹ sớm hơn so với Nhật Bản, nhưng thị trường Nhật Bản lại đến với tình trạng bão hòa sớm hơn. Khi các doanh nghiệp Mỹ tiếp tục thu được lợi nhuận kỷ lục, các nhà sản xuất tivi ở Nhật lại gặp phải việc nhu cầu nội địa giảm đi.

LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG CÁC NGÀNH CUNG ỨNG

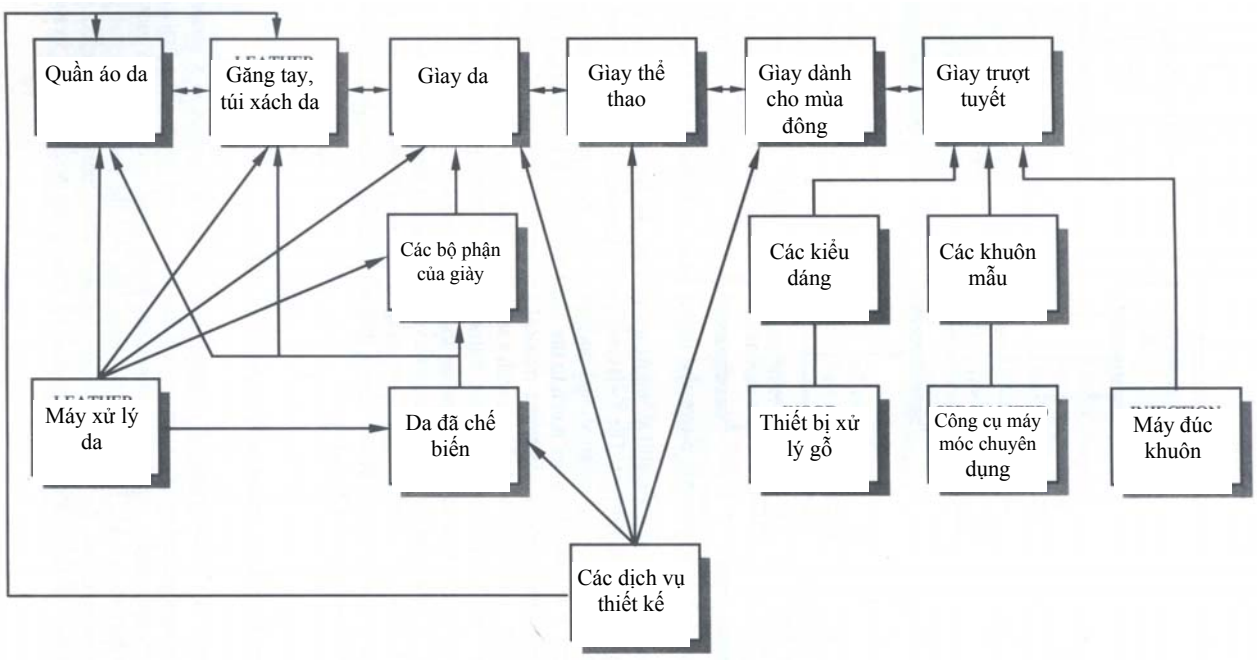
Sự hiện diện của các ngành cung ứng cạnh tranh trên thế giới trong một nước tạo lợi thế cho các ngành chuyển động xuôi dòng theo nhiều cách khác nhau. Đầu tiên, thông qua sự tiếp cận hiệu quả, sớm, nhanh chóng và đôi khi ưu đãi các đầu vào có chi phí tốt nhất. Ví dụ, Ý đã liên tiếp dẫn đầu thế giới ngành nữ trang, vàng bạc. Một phần bởi vì các doanh nghiệp khác của Ý sản xuất hai phần ba máy chế tạo nữ trang cho thế giới và cũng đứng đầu thế giới về các thiết bị tái chế các kim loại quý. Ngành nữ trang Ý cạnh tranh gay gắt để phục vụ thị trường nội địa của họ, theo những lý do tôi đã đề cập trên. Kết quả là chi phí hấp dẫn và những doanh nghiệp đáp ứng.

Tuy nhiên, chỉ đơn thuần tiếp cận và cung cấp máy móc hay đầu vào sẵn có không phải là phương pháp tốt nhất khi hình thành các ngành cung ứng, dựa vào nội địa mà thành công trên thế giới, cho dẫu đạt điều này dễ dàng. Trong sự cạnh tranh toàn cầu, các thành tố, máy móc, các đầu vào khác luôn sẵn sàng cung ứng cho thị trường toàn cầu, điều này không quan trọng bằng việc các đầu vào đã được sử dụng có hiệu quả như thế nào.

Nổi bật hơn trong việc tiếp cận các cơ cấu máy hoặc đầu vào khác là một lợi thế mà nhà cung ứng "sân nhà" cung cấp dựa theo hợp tác đang tiến triển. Như đã mô tả ở chương trước, các nối kết giữa dây chuyền giá trị của các doanh nghiệp và nhà cung cấp của họ quan trọng như thế nào đối với lợi thế cạnh tranh. Nhờ có những hoạt động thiết yếu và các nhà quản lý cao cấp của bên cung ứng đã thiết lập mối liên kết như vậy. Các nhà cung cấp ngoài nước hiếm khi có được sự thay thế hoàn chỉnh, ngay cả khi họ có các chi nhánh địa phương.

Tuy nhiên, có lẽ lợi ích quan trọng nhất của các nhà cung ứng dựa vào nội địa là quá trình đổi mới và nâng cao. Lợi thế cạnh tranh xuất hiện từ quan hệ kinh doanh thường xuyên giữa các nhà cung ứng cấp thế giới và ngành công nghiệp. Các nhà cung ứng giúp các doanh nghiệp nắm bắt được phương pháp mới và cơ hội để ứng dụng kỹ thuật mới. Các doanh nghiệp nhanh chóng tiếp cận các thông tin, ý tưởng mới, hiểu biết sâu sắc, và sự đổi mới của các nhà cung ứng. Họ có cơ hội ảnh hưởng đến các nỗ lực về kỹ thuật của các nhà cung ứng cũng như phục vụ, kiểm tra tiến trình công việc. Sự trao đổi của R&D kết hợp các vấn đề cần giải quyết dẫn đến hiệu quả và nhanh chóng hơn. Các nhà cung cấp có khuynh hướng trở thành một đường dẫn để chuyển đổi thông tin và đổi mới từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác. Thông qua quá trình này, tốc độ đổi mới trong cả ngành trong nước được gia tốc. Tất cả các lợi ích này sẽ tăng nếu doanh nghiệp của nhà cung cấp ở gần các công ty, giúp làm ngắn dần khoảng cách liên lạc.

Ý cung cấp nhiều ví dụ về lĩnh vực trao đổi này. Ví du, trong ngành giày da (hình 3-2) các nhà sản xuất tác động qua lại thường xuyên với các nhà sản xuất da, vì các mẫu mã mới và kỹ thuật sản xuất. Các nhà sản xuất giày tìm hiểu về kết cấu và màu sắc trên bảng vẽ. Về phần mình, các nhà sản xuất da phải am hiểu về khuynh hướng thời trang để thảo kế hoạch cho các sản phẩm mới. Tuy nhiên ở ví dụ này cho thấy không phải tự nhiên đạt được lợi ích từ các nhà cung cấp nội địa. Cả doanh nghiệp và nhà cung cấp phải cùng hợp tác, là chủ đề của các chương sau.



Hình 3-3 Các ngành liên quan đến giày da của Ý thành công trên thị trường quốc tế

Đạt trở thành một nhà cung ứng cạnh tranh trong ngành nội địa nhiều khi dựa vào các nhà cung ứng nước ngoài có chất lượng cao. Đối với các nhà cung ứng nội địa, thị trường nội địa là mục đích, và họ rất tự hào khi thành công ở thị trường nội địa này. Tương đồng về nhân sự quản lý và kỹ thuật, về văn hóa có khuynh hướng tạo điều kiện hình thành dòng thông tin rộng mở và tự do. Chi phí giao dịch được giảm. Nếu các nhà cung cấp không có các thiết bị nghiên cứu những vấn đề cốt lõi trong quốc gia thì khách hàng không thể nắm được thông tin sớm hay có các cơ hội tương tự để kết hợp phát triển và dưới các hình thức trao đổi khác. Các nhà cung cấp nước ngoài ít có mặt ở các ngành quốc gia bởi vì họ hiếm khi thâm nhập được thị trường nội địa mới (xem chương 4).

Các doanh nghiệp của một nước thu được khoản lợi nhuận nhiều nhất khi các nhà cung cấp của họ chính là nhà cạnh tranh toàn cầu. Khi đó họ sẽ có tiền để nâng cấp tốt nhất các lợi thế của chính họ, cung cấp kỹ thuật cần thiết cho khách hàng nội địa của họ. Các nhà cung cấp có vị trí cao trên thế giới dựa vào nội địa sẽ rút ra nhiều thông tin và hiểu biết có giá trị hơn. Tạo áp lực cho các nhà cung cấp địa phương không làm ăn với các đối thủ nước ngoài đồng nghĩa với việc tự đánh bại. Các nhà cung cấp "hạn hẹp", phục vụ duy nhất vào một doanh nghiệp hay ngành quốc gia sẽ ít có động lực hơn khi cải tiến và nâng cấp.

Các nhà cung cấp địa phương đạt được chuẩn mực do thế giới đặt ra, vẫn có lợi thế cạnh tranh trong các ngành chuyển động xuôi dòng ngay cả khi chúng không nằm trong những ngành có tính cạnh tranh toàn cầu. Một trường hợp giúp tìm hiểu vấn đề này là phương tiện thông tin quảng cáo. Hầu hết các ngành thông tin (tivi, radio, và tạp chí) vẫn còn phụ thuộc vào thị trường nội địa, mặc dù có nhiều dấu hiệu toàn cầu hóa. Mỹ từ lâu đã được vài doanh nghiệp thông tin nổi tiếng và đổi mới nhất trên thế giới đặt trụ sở, và nhiều hình thức mới của thông tin như TV và các dạng tạp chí đã tiên phong ở Mỹ. Thị trường Mỹ thu lợi từ sự giao thương qua lại với các nhà cung cấp thông tin kỹ thuật cao của Mỹ

(cũng như các doanh nghiệp quảng cáo đang dẫn đầu thế giới), và các doanh nghiệp này dẫn đầu việc khai thác các dạng thông tin mới, truyền những thông tin ra cả thế giới. Phương tiện thông tin kỹ thuật cao, cũng như nhà cung cấp đối với doanh nghiệp trong ngành chuyên về tiếp thị trong một nước rất quan trọng, vì muốn ngành hàng hóa tiêu dùng cạnh tranh được trên quy mô quốc tế thì bắt buộc phải có phương tiện truyền thông riêng. Do ít quảng cáo, các doanh nghiệp của Đức và Thụy Điển phải học cách tạo thị trường hiện đại ra nước ngoài. Đó là lý do tại sao chúng ta hiếm họ thành công trên thế giới về hàng hóa tiêu thụ mạnh về tiếp thị.

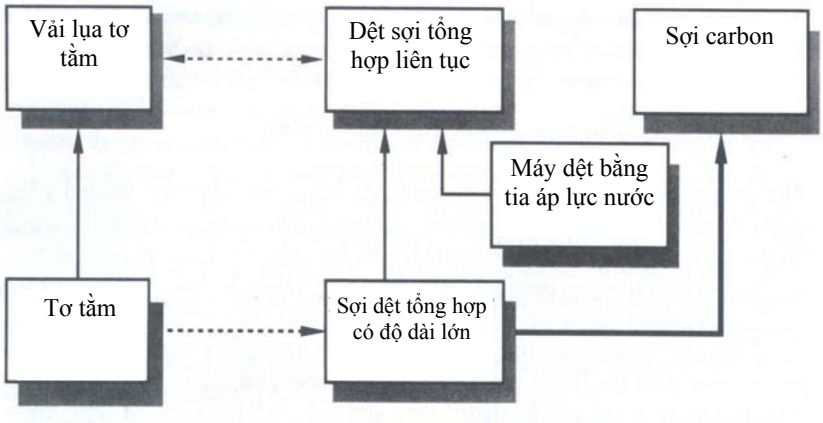
Trong tất cả các ngành cung ứng, một nước không cần phải có lợi thế quốc gia thì mới có thể đạt được lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp. Nếu đầu vào không thúc đẩy đổi mới hoặc trong quá trình sản xuất các sản phẩm và các quá trình có thể được nhập từ nước ngoài. Nhiều kỹ thuật, nếu chỉ ứng dụng rất hẹp trong một lĩnh vực, thì cũng được nhập từ nước ngoài. Ví dụ, trong rất nhiều ngành khác nhau của Thụy Sĩ và Đức, như máy trợ thính và máy chế biến chất dẻo, các doanh nghiệp đã thành công trong việc thiết lập các chi nhánh ở Mỹ để xâm nhập phần nào vào lĩnh vực điện tử và phần mềm. Ở đây, kiến thức rộng của họ về công nghiệp tiêu dùng (user industry) quan trọng hơn nếu thiếu chuyên môn trong các kỹ thuật cung ứng. Việc bù đắp phần thiếu của một ngành cung ứng. Sẽ bù đắp được thiếu hụt của ngành cung ứng quan trọng nếu quốc gia có công nghiệp tiêu dùng phát triển cao và được các khách hàng thích sử dụng sản phẩm công nghiệp cung ứng.

LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG NHỮNG NGÀNH CÓ LIÊN QUAN

Sự hiện diện trong một nước của các ngành cạnh tranh có liên quan nhau thường dẫn đến những ngành cạnh tranh mới. Các ngành có liên quan nhau là những ngành trong đó các doanh nghiệp có thể hợp tác hoặc chia sẻ các hoạt động trong dây chuyền giá trị khi cạnh tranh hoặc những ngành có liên quan về các sản phẩm bổ sung nhau (ví dụ máy vi tính và phần mềm ứng dụng). Trong phát triển kỹ thuật, sản xuất, phân phối, tiếp thị và dịch vu, các hoạt động thường chia sẻ. Ví dụ máy copy và máy fax dùng nhiều kỹ thuật và các thành tố tương tự và có thể được phân phối và phục vụ thông qua các kênh như sau.

Có nhiều trường hợp các nước cạnh tranh trên thế giới trong các ngành có liên quan có khắp nơi. Một vài ví dụ lấy ra từ các nghiên cứu đã được trình bày ở bảng 3-1.

Hình 3-4 vẽ sơ đồ chi tiết hơn một nhóm các ngành có liên quan của Nhật Bản. Sức mạnh của Nhật Bản trong những sản phẩm sợi dệt tổng hợp dài và nhỏ phản ánh một truyền thống lâu dài thành công về lụa, và tạo nên vị trí dẫn đầu xuất khẩu hàng hóa về kỹ thuật dệt tổng hợp như lụa, dệt từ các sợi tổng hợp nhỏ dài (long - filament). Các sợi carbon ứng dụng kỹ thuật liên quan mật thiết đến các sợi dây tóc tổng hợp và nhiều đối thủ cạnh tranh tương tự tham gia vào cả hai. Cũng như thế, không dẫn đầu thế giới toàn bộ các sản phẩm về máy dệt, nhưng các doanh nghiệp Nhật Bản đã đứng đầu trong máy dệt có vòi phun nước, được sử dụng dệt sợi tổng hợp tổng hợp nhỏ dài sang lối dệt tổng hợp. Những nhóm ngành cạnh tranh liên kết như vậy trong một nước là rất phổ biến.



Ghi chú: Mũi tên cắt khúc chỉ các ngành liên quan

Mũi tên liền chỉ mối quan hệ của các nhà cung ứng

Hình 3-4 Các ngành vải sợi của Nhật liên quan

Sự có mặt của một ngành có liên quan thành công trên thế giới trong một nước, tạo cơ hội cho dòng chảy thông tin và trao đổi kỹ thuật, giống như trường hợp đối với các nhà cung ứng dựa trên thị trường nội địa. Quan hệ kinh doanh qua lại và văn hóa tương đồng giúp những sự trao đổi như thế này dễ dàng hơn so với các doanh nghiệp nước ngoài. Sự có mặt của một ngành có liên quan tăng khả năng phát sinh những cơ hội mới trong ngành công nghiệp. Nó cũng hình thành một hình thức doanh nghiệp mới, những người sẽ mang đến một phương pháp mới trong cạnh tranh (xem chương 4).

Các doanh nghiệp nội địa trong những ngành có liên quan thường chia sẽ những hoạt động và đôi lúc dần dần trở thành các đồng minh. Ví du, ở Thụy Sĩ, doanh nghiệp kẹo thuốc Ricola thúc đẩy mở rộng sản phẩm ra thị trường thế giới thông qua việc sử dùng các kênh phân phối ngoài nước của các doanh nghiệp chocolate Thụy Sĩ, Tobler/Jacobs. Ở Thụy Điển, doanh nghiệp Atlas Copco, kinh doanh về máy khoan mỏ, và doanh nghiệp Sandvik, máy khoan đá đã có lịch sử rất lâu về các quan hệ thân mật và trang trọng. Sự hiện diện của những ngành có liên quan thành công trong một quốc gia có thể sẽ thúc đẩy phát triển ngành cung ứng mà phục vụ cả hai lãnh vực.

Trong một ngành công nghiệp, nhu cầu các sản phẩm và dịch vụ bổ sung cũng giúp các doanh nghiệp thành công trên thế giới. Ví dụ, việc bán thiết bị vi tính của Mỹ ra nước ngoài đã dẫn đến nhu cầu ở nước ngoài đối với phụ kiện máy tính, phần mềm máy tính cũng như các dịch vụ dữ liệu của Mỹ. Các ngành dịch vụ kéo theo thông qua việc bán các sản phẩm được sản xuất liên kết nhau từ quốc gia này và ngược lại (xem chương 6). Các dịch vụ và sản phẩm thay thế được cung cấp bởi các doanh nghiệp đặt trụ sở trên cùng một nước có thể, hoặc có thể đạt được sự hiệu quả về chi phí hơn. Các doanh nghiệp góp phần tạo nên ý tưởng này bằng cách đề cập linh động với các doanh nghiệp khác từ nước ho, bởi vì họ phải thường xuyên sử dụng dịch vụ và sản phẩm thay thế này và họ tin rằng chính bản thân mình kinh doanh sẽ không làm giảm chất lượng của các dịch vụ và sản phẩm thay thế. Mối quan hệ kinh doanh quan lại giữa các doanh nghiệp sản xuất các hàng hóa bổ sung có thể sẽ dẫn đến sự sản xuất ra các hàng hóa thật sự tốt hơn.

Ngành đã thay đổi sức mạnh của những ảnh hưởng kéo theo này theo chiều hướng mở rộng các phụ thuộc lẫn nhau về mặt kỹ thuật giữa những ngành liên quan. Thông qua các khuynh hướng, sự kéo theo này có thể mạnh nhất trong chu kỳ của những ngành có liên quan. Tuy nhiên, mối liên kết giữa các hàng hóa bổ sung có thể tạo ra nhiều lợi thế lâu dài hơn sau khi mối liên kết này mất dần đi. Ví dụ, nước Anh đã đạt được những vị trí mạnh trên thế giới trong nhiều ngành dịch vụ liên quan đến thương mại bởi vì Anh là một quốc gia phát triển rất mạnh về thương mại và phát triển sớm. Được hình thành thông qua quá trình này, cơ sở hạ tầng của nước ngoài và sự độc quyền chi nhánh đã chứng minh một lợi thế cạnh tranh lâu dài cho các nhà cung ứng dịch vụ ở Anh.

Thành công của một quốc gia trong một ngành sẽ đạt được nếu nước đó có lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành có liên quan. Điểm nổi bật nhất là những ngành quan trọng giúp đổi mới ngành hoặc những ngành tạo nhiều cơ hội để chia sẻ các hoạt động. Ví dụ, đi đầu trong lĩnh vực này là ngành máy fax, trong đó Nhật dẫn đầu trong ngành máy copy, máy dùng trong văn phòng khác, các thiết bị về hình ảnh và một vài đối thủ mạnh khác trong các thiết bị liên lạc viễn thông, và dẫn đầu tất cả những ngành kỹ thuật thiết yếu quan trọng đến máy fax.

Lợi nhuận của cả hai các nhà cung ứng dựa trên thị trường nội địa và các ngành có liên quan, tuy nhiên, phụ thuộc vào phần còn lại của các yếu tố "viên kim cương". Nếu không cập nhật các yếu tố tiên tiến, các điều kiện nhu cầu nội địa báo hiệu những hướng thay đổi sản phẩm thích hợp, hoặc tích cực cạnh tranh, ví dụ tạo ra mối quan hệ kinh doanh với nhà cung ứng nội địa có đẳng cấp thế giới, có lẽ sẽ tạo ra ít lợi thế. Ví dụ, trong ngành chế tạo TV, các đối thủ của Mỹ chỉ tập trung vào thị trường nội địa và các thị phần ít có nhu cầu hơn. Họ thiếu lực thúc đẩy để áp dựng kỹ thuật mới và tự động hóa quá trình sản xuất.

CẤU TRÚC, CHIẾN LƯỢC & ĐỐI THỦ CỦA CÔNG TY

Yếu tố quyết định thứ tư của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một ngành là bối cảnh mà doanh nghiệp được tạo dựng, tổ chức và quản lý cũng như tính chất của đối thủ cạnh tranh trong nước. Mục tiêu, chiến lược, và cách thức tổ chức doanh nghiệp trong các ngành biến đổi đa dạng giữa các quốc gia. Lợi thế quốc gia có được là nhờ họ biết lựa chọn các yếu tố trên và kết hợp với nguồn lợi thế cạnh tranh trong một ngành đặc thù nào đó. Mô hình cấu trúc của đối thủ địa phương cũng có một vai trò to lớn trong tiến trình cải cách và triển vọng cuối cùng cho sự thành công mang tính quốc tế. Cách thức doanh nghiệp được quản lý và cách thức họ chọn để cạnh tranh bị ảnh hưởng bởi hoàn cảnh quốc gia. Các doanh nghiệp trong một quốc gia không thể hiện được tính đồng nhất nhưng bối cảnh chung của toàn bộ quốc gia thì lại rất đáng chú ý. Ở Ý, rất nhiều các doanh nghiệp cạnh tranh quốc tế thành công là những doanh nghiệp vừa và nhỏ của tư nhân và được điều hành như một gia đình nhiều thế hệ. Ở Đức, bộ phận lãnh đạo cao nhất của các doanh nghiệp là những cá nhân có kiến thức nền tảng về kỹ thuật, và các doanh nghiệp tổ chức và quản trị theo kiểu phân chia cấp bậc. Nỗ lực để giải thích tại sao một hệ thống quản trị quốc gia lại đạt đến một trình độ cao là một quá trình lâu dài. Sự chú ý được hướng vào Mỹ trong khi những thập niên tám mươi nó được hướng vào Nhật.

Không có một hệ thống quản trị nào lại thích hợp cho toàn cầu. Các quốc gia sẽ có khuynh hướng thành công trong những ngành mà việc thực hiẽn quản trị và cách thức tổ

chức (được ưu đãi bởi môi trường quốc gia) phù hợp với nguồn lợi thế cạnh tranh của các ngành. Chẳng hạn như các doanh nghiệp của Ý là những kẻ đi đầu trên thế giới trong một loạt các ngành phân nhỏ (như đèn chiếu sáng, đồ gia dụng, giày dép, sợi len, và máy đóng gói) trong đó lợi thế kinh tế do quy mô vừa khiêm nhường vừa có thể bị qua mặt bởi ngay cả các doanh nghiệp liên kết lỏng lẻo. Các doanh nghiệp Ý hầu hết cạnh tranh bằng chiến lược tập trung vào nhân công, tránh các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa và vận hành ở một địa thế thuận lợi nho nhỏ nào đó với cách thức đặc thù của họ hay bằng sự đa dạng về sản phẩm theo ý thích của khách hàng. Do thường được thống trị bởi một cá nhân riêng lẻ, các doanh nghiệp này phát triển nhanh chóng những sản phẩm mới và có thể thích ứng với sự thay đổi của thị trường với một khả năng thích ứng đáng kinh ngạc.

Ngược lại ở Đức nền tảng kiến thức kỹ thuật của rất nhiều các nhân viên cao cấp tạo ra một khuynh hướng mạnh mẽ đối với sự cải tiến sản phẩm và công đoạn có phương pháp. Cơ sở vô hình của lợi thế cạnh tranh hiếm khi được theo đuổi thực hiện. Các đặc tính này dẫn đến thành công lớn nhất trong ngành có trình độ kỹ thuật cao. (ví dụ như quang học, hóa chất, và máy móc phức tạp) đặc biệt ở nơi mà sản phẩm chi tiết phức tạp đòi hỏi sản xuất chính xác, tính thận trọng trong công đoạn sản xuất, dịch vụ hậu mãi và vì vậy cũng đòi hỏi hệ thống quản trị mang tính kỷ luật cao. Thành công của Đức lại càng hiếm thấy hơn trong lĩnh vực hàng tiêu dùng và dịch vụ nơi mà quảng bá hình tượng công ty, nét thay đổi mới nhanh chóng và doanh số kiểu mẫu rất quan trọng trong cạnh tranh. Ở Nhật Bản, một số nghiên cứu tập trung vào sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận và quản lý sự vận hành các dây chuyền phức tạp.

Những khác biệt quan trọng của quốc gia trong việc vận dụng và tiếp cận quản trị thể hiện trong các lĩnh vực: đào tạo kiến thức nền tảng và định hướng của các nhà lãnh đạo; phong cách làm việc theo nhóm hay theo cấp bậc; sức mạnh của sáng kiến cá nhân; công cụ để ra quyết định; bản chất của mối quan hệ với khách hàng; khả năng phối hợp các chức năng; quan điểm đối với các hoạt động quốc tế; và mối quan hệ giữa lao động và quản trị. Những khác biệt này trong tiếp cận quản trị và kỹ năng tổ chức tạo ra lợi thế và bất lợi trong cạnh tranh giữa các ngành khác nhau. Mối quan hệ giữa lao động và quản trị thật sự quan trọng trong rất nhiều ngành bởi vì chúng là trung tâm của khả năng cải tiến và cải tổ của công ty.

Rất nhiều lĩnh vực của một quốc gia, quá nhiều để khái quát hoá, ảnh hưởng đến cách thức mà doanh nghiệp tổ chức và quản trị. Một vài lĩnh vực quan trọng là quan điểm đối với chính quyền, quy tắc giao tiếp giữa cá nhân, quan điểm của công nhân đối với quản trị và ngược lại, quy tắc xã hội về hành vi cư xử của nhóm hoặc cá nhân, và các tiêu chuẩn chuyên nghiệp. Những điều này lần lượt nảy sinh từ hệ thống giáo dục, lịch sử xã hội và tôn giáo, cấu trúc gia đình, và rất nhiều thứ khác tuy thường mơ hồ nhưng là điều kiện đặc thù duy nhất của quốc gia. Chẳng hạn như các doanh nghiệp cỡ nhỏ và doanh nghiệp gia đình ở Ý thể hiện chủ nghĩa cá nhân và sự hoài nghi đối với chính phủ ở mức độ cao. Ý là quốc gia mà các giềng mối gia đình rất chặt chẽ và ngay cả ngày nay người ta vẫn thích sống gần nơi chôn nhau cắt rốn. Trường hợp các thành viên gia đình cùng làm việc trong cùng một doanh nghiệp rất phổ biến, và thay vì mở rộng doanh nghiệp hiện tại đến một mức độ nhất định nào đó, thì các doanh nghiệp mới được tạo dựng cho các cậu con trai và các cô con gái trong gia đình.

Định hướng của doanh nghiệp đối với cạnh tranh toàn cầu đảm nhận một ý nghĩa đặc biệt trong cạnh tranh quốc tế và xứng đáng nhận được nhiều quan tâm hơn nữa. Sự sẵn sàng và khả năng cạnh tranh toàn cầu của doanh nghiệp một phần nào đó làm chức năng cho các yếu tố quyết định khác như áp lực từ sự bão hòa thị trường trong nước hoặc đối thủ địa phương và lực hút từ nhu cầu quốc tế. Tuy nhiên, quan điểm quản trị cũng đóng một vai trò quan trọng. Rất nhiều khía cạnh của hoàn cảnh quốc gia ảnh hưởng đến bộ mặt quốc tế (international outlook) của doanh nghiệp hay sự dễ dàng và sẵn sàng của họ để hoạt động trên quy mô toàn cầu.

Một trong số đó là quan điểm đối với du lịch. Du lịch đã có một truyền thống lâu đời và là lối sống của các nước như Thụy Sĩ và Thụy Điển. Trong rất nhiều ngành của Thụy Sĩ, mà tôi biết được, người sáng lập các doanh nghiệp quan trọng đã được đào tạo hay sống ở nước ngoài trong thời gian khá lâu trước khi trở lại quê nhà. Chắc chắn, một trong số những công việc đầu tiên của những người sáng lập này là lập chi nhánh tại nước ngoài của quốc gia mà họ từng sống. Doanh nghiệp của cả hai nước Thụy Điển và Thụy Sĩ cạnh tranh rất tốt trong ngành đòi hỏi chiến lược toàn cầu rộng rãi và phải có các mối quan hệ tế nhị với chính phủ địa phương và khách hàng.

Kỹ năng ngôn ngữ và quan điểm đối với việc học một ngôn ngữ mới cũng ảnh hưởng đến việc một doanh nghiệp có chấp nhận viễn cảnh toàn cầu hay không. Tuy nhiên, trường hợp của Nhật chứng minh rằng những yếu tố quyết định khác quan trọng hơn các yếu tố nguyên nhân ban đầu. Người Nhật gặp khó khăn trong việc học ngôn ngữ Tây Phương và nền văn hóa của họ không phải là nền văn hóa hướng ngoại nhưng họ đã sử dụng thành thạo tiếng nước ngoài bởi vì họ đã cố gắng hết sức để làm điều đó. Bị dồn ép bởi sự cạnh tranh khốc liệt và sự bão hòa thị trường địa phương, họ nhận ra được sự cần thiết của xuất khẩu.

Chính sách chính phủ thường giữ vai trò ảnh hưởng đối với việc quốc tế hóa doanh nghiệp nội địa được dễ dàng hay gặp khó khăn và vì vậy tạo ra những nền công nghiệp thành công hay thất bại. Một ví dụ cụ thể là khi kiểm soát ngoại hối, đầu tư trực tiếp từ nước ngoài sẽ bị hạn chế. Doanh nghiệp của Ý ít khi thành công trong những ngành mà đầu tư trực tiếp từ nước ngoài cực kỳ quan trọng cho cạnh tranh bởi vì họ có lịch sử những hạn chế như vậy. Quan điểm chính trị của một quốc gia cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xúc tiến toàn cầu hoá một số ngành công nghiệp. Sự trung lập của Thuỵ Điển và Thuỵ Sĩ đã từng là một lợi thế quan trọng trong việc thiết lập mạng lưới quốc tế và đặc biệt trong những ngành có tính chất chính trị tế nhị. Các chính sách khác lại quy về khả năng của doanh nghiệp địa phương có thể hoạt động tại nước ngoài, chính sách đó bao gồm việc điều khiển hoạt động quản lý nhân sự trong và ngoài nước.

MỤC TIÊU

Sự khác biệt rõ nét tồn tại giữa các quốc gia là mục tiêu mà doanh nghiệp tìm kiếm để đạt được cũng như động lực thúc đẩy của công nhân và giám đốc các doanh nghiệp đó. Các quốc gia sẽ thành công trong các ngành có mục tiêu và động lực đồng nhất với nguồn lợi thế cạnh tranh. Trong rất nhiều ngành, đầu tư lâu dài là một thành phần của lợi thế cạnh tranh có thể đạt được và duy trì. Rộng hơn, các quốc gia thành công trong những ngành có được sự nỗ lực và cam kết gắn bó đặc biệt.

Mục tiêu công ty:

Mục tiêu của doanh nghiệp được xác định rõ nhất bởi kết cấu chủ sở hữu, động lực của người chủ và chủ cho vay, tính chất của quản lý doanh nghiệp, quá trình thúc đẩy hình thành động lực của các nhà quản trị cấp cao. Mục tiêu của các doanh nghiệp được tổ chức theo kiểu cổ phần hóa công cộng phản ánh thị trường vốn công cộng quốc gia. Thị trường vốn thay đổi rất lớn giữa các quốc gia theo những chiều hướng như đặc điểm cổ đông, hệ thống thuế địa phương, và các tiêu chuẩn phổ biến cho tỷ lệ tiền lời. Thêm vào đó vai trò của cổ đông và chủ cho vay trong việc quản lý doanh nghiệp cũng khác nhau. Chẳng hạn như ở Đức và Thụy Sĩ hầu hết các cổ phiếu được nắm giữ bởi các đơn vị cơ quan trong một thời gian lâu dài và ít khi dùng để mua bán. Ngân hàng là những cổ đông có cổ phần (equity share) quan trọng và giữ vai trò chủ đạo trong ban giám đốc, định hướng đầu tư của công ty. Tiền lãi dài hạn từ vốn được miễn thuế sẽ giúp nắm giữ cổ phần trong một thời gian lâu dài. Trong quản trị công ty, ban quản trị được coi là quan trọng chứ không phải những chuyển biến thay đổi từng ngày của giá cổ phiếu. Nhờ vào những quy tắc kế toán địa phương, các doanh nghiệp có thể xây dựng nguồn dự trữ vốn để bảo vệ nguồn thu nhập và cung cấp sự hỗ trợ trong những giai đoạn khó khăn. Các doanh nghiệp kinh doanh tốt trong các ngành lâu đời đòi hỏi phải có sự đầu tư liên tục cho việc nghiên cứu và trang thiết bị mới, ngay cả trong những ngành mà tiền lời trung bình vừa phải.

Nước Mỹ lại ở một thế cực hoàn toàn khác. Tuy những nhà đầu tư nắm giữ hầu hết cổ phần nhưng đánh giá tình hình hoạt động doanh nghiệp lại dựa trên giá cổ phiếu hằng quý hay hằng năm. Do thiếu thông tin đầy đủ về triển vọng lâu dài của doanh nghiệp và phải tìm kiếm những cổ phiếu sớm được đánh giá cao trong tương lai, lựa chọn đầu tư nhắm vào tăng trưởng tiền lãi hàng quý. Các tổ chức tiến hành trao đổi thương mại thường xuyên để thực hiện gia tăng vốn và phục vụ phần lớn việc trao đổi thương mại giữa các công ty lớn hơn. Lãi dài hạn của các nhà đầu tư được đánh thuế giống như thuế suất thu nhập thông thường, rút ngắn khoảng thời gian đầu tư. Nhiều doanh nghiệp không quan tâm đến thuế khi chọn lựa đầu tư vì họ quản lý tiền lương hưu. Chi phí giao dịch thấp trong thị trường có hiệu quả của Mỹ khuyến khích nhiều giao dịch nhanh chóng được thực hiện.

Cổ đông ít chịu ảnh hưởng trực tiếp từ sự quản lý của các doanh nghiệp Mỹ vì ban quản trị nắm giữ vai trò mờ nhạt trong quản lý doanh nghiệp. Trong thực tế, cách hữu hiệu duy nhất để loại bỏ sự quản lý và chỉ đạo trực tiếp của doanh nghiệp là sang nhượng doanh nghiệp đó. Quản trị phải đáp ứng kịp thời với chuyển biến giá cổ phiếu vì sự đe dọa bị sang nhượng và xu hướng lựa chọn cổ phiếu thịnh hành. Ở Mỹ, quy mô tổng thể của doanh nghiệp quyết định tiền thưởng cho nhân viên và khoản tiền thưởng dựa trên lợi nhuận trong năm ở Mỹ lớn hơn so với ở những quốc gia khác. Vì nhiệm kỳ trung bình cho vị trí quản trị ngắn nên rất hiếm thấy việc tiền thưởng cho năm tới cao hơn năm nay. Nếu khôngĩ quản lý được cổ đông hữu hiệu thì phải chấp nhận điều này. Vì lý do này hay lý do khác tiêu chuẩn tiền lời để đánh giá đầu tư ở Mỹ cao hơn so với những quốc gia tiên tiến khác mà chúng tôi biết.

Ở Mỹ cùng tồn tại với thị trường vốn và cơ cấu quản lý các doanh nghiệp lâu đời là một thị trường hoạt động rất tốt chức năng công khai hay hầu như công khai đối với đầu tư vốn rủi ro. Thị trường này lại ít phát triển hơn ở các nước khác. Các doanh nghiệp vừa

mới đi vào kinh doanh và phát triển luôn sẵng sàng nhận đầu tư vốn và đặc biệt là nếu các doanh nghiệp này ở trong những ngành đang thời kỳ hưng thịnh hay được coi như là "kỹ thuật cao". Trong những ngành như vậy, doanh nghiệp có thể chịu thua lỗ trong năm năm hoặc hơn nữa. Công nghệ sinh học là một điển hình: một vài doanh nghiệp chẳng năm nào có lợi nhuận, nhưng hàng tỷ đô la cổ phần công cộng đã rót vào ngành này trong thập niên vừa rồi.

Trường hợp của Anh tương đồng với Mỹ trong khi trường hợp của Thụy Điển và Nhật lại tương đồng với Đức và Thụy Sĩ. Cả Thụy Điển và Nhật, các nhóm ngành lớn (bao gồm ngân hàng) đóng vai trò quan trọng như những nhà đầu tư dài hạn. Ở Đức, bản thân ngân hàng giữ vị trí chủ đạo trong vai trò này. Ở Ý, thị trường vốn công cộng ít quan trọng hơn và nhiều doanh nghiệp thành công trên quốc tế là doanh nghiệp tư nhân. Ở Hàn Quốc, thị trường vốn công cộng không hiệu quả và được phát triển rất nghèo nàn. Chính sách chính phủ là yếu tố quyết định trong việc phân chia vốn, điều này dựa trên việc xem xét các yếu tố không kể đến lãi suất ngắn hạn.

Ở phần trên tôi đã đề cập đến mục tiêu của nhà đầu tư trong các doanh nghiệp cổ phần hoá và ảnh hưởng của họ đối với quản trị còn ở đây tôi muốn nói: các doanh nghiệp tư nhân cũng đóng vai trò quan trọng trong nhiều nền kinh tế quốc gia. Mục tiêu của doanh nghiệp tư nhân phức tạp hơn. Thể diện và mong muốn cung cấp công việc tiên lục cho người lao động rất quan trọng. Chủ doanh nghiệp tư nhân có quá trình làm việc lâu dài, gắn bó chặt chẽ với công việc và hoạt động với ngưỡng lợi tức khác nhau. Trong nghiên cứu của chúng tôi thật đáng ngạc nhiên khi các doanh nghiệp thành công trên quốc tế là những doanh nghiệp vừa được tổ chức theo kiểu tư nhân rất hiệu quả bởi sự điều khiển hoặc điều khiển không chính thức của các nhóm cổ đông, vừa được sở hữu bởi các tổ chức phi lợi nhuận (chẳng hạn như Zeiss, Novo Industri, Caslberg.) các doanh nghiệp này đầu tư lâu dài và gắn bó chặt chẽ với ngành của họ.

Quan điểm của chủ cho vay cũng ảnh hưởng đến mục tiêu công ty. Nét khác biệt quan trọng giữa các quốc gia là mức độ mà chủ cho vay nắm được cổ phần. Trong những nước như Nhật, Đức, Thụy Sĩ, luật lệ cho phép ngân hàng nắm cổ phần công ty. Những người cho vay chính có vốn cổ đông lớn giữ vai trò quan trọng trong việc quản lý doanh nghiệp. Vừa nắm giữ cả hai vai trò trên, ngân hàng được xem như sinh mạng lâu dài của doanh nghiệp hơn là làm chức năng quay vòng vốn và trả lãi ngắn hạn.

Kết cấu sở hữu, điều kiện của thị trường vốn, và tính chất của quản lý doanh nghiệp trong một quốc gia có hai tác dụng đối với lợi thế quốc gia.

Thứ nhất là nó làm nảy sinh vấn đề các ngành có sự ưu đãi về ngân quỹ khác nhau, có diện mạo rủi ro khác nhau, thời gian đầu tư khác nhau và tỷ lệ tiền lời trung bình khác nhau. Thị trường vốn tư bản quốc gia cũng sẽ định ra mục tiêu cho những ngành khác nhau. Quốc gia sẽ thành công ở những ngành mà mục tiêu của người chủ và người quản lý phù hợp với nhu cầu của ngành. Một kết cấu đơn vị cho sẵn có thể hưởng lợi từ lợi thế cạnh tranh trong một số ngành mà nó bị cản trở ở những ngành khác.

Hoàn cảnh của Đức và Thụy Sĩ ưu đãi những ngành đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu ít rủi ro nhưng cần thiết cho đầu tư hay tái đầu tư lớn và lâu dài. Điều kiện của Mỹ lại phù hợp

cho việc dấn thân vào những ngành mới đòi hỏi đầu tư vốn có khả năng rủi ro và sự cạnh tranh trong những ngành có động lực tìm kiếm lợi nhuận hàng năm nhất quán với lợi thế cạnh tranh (chẳng hạn như trong rất nhiều dịch vụ) do tính chất của nhu cầu đầu tư. Mỹ hoạt động tốt trong những ngành tương đối mới (như máy tính, phần mềm, và những loại hình dịch vụ mới) hoặc trong những ngành mà quỹ cổ phần của nhiều doanh nghiệp mới tạo ra sự cạnh tranh sôi nổi trong nước (chẳng hạn như điện tử học chuyên ngành và hàng hoá được đóng gói). Tuy nhiên trong những ngành tuy lâu đời nhưng ít hấp dẫn, người ta chú trọng vào áp lực từ thị trường vốn đầu tư và quá trình quản lý để có được vị trí cạnh tranh và mức độ đầu tư khác nhau cho việc duy trì cải tiến và đổi mới. Các doanh nghiệp trong những ngành lâu đời được khuyến khích hoạt động thay vì tìm kiếm liên doanh, hướng đa dạng hoá chẳng liên quan, và những hoạt động có thể ảnh hưởng nhanh chóng đến quy mô, kết quả tài chính và nhận định của nhà đầu tư.

Thứ hai, ảnh hưởng của thị trường vốn thay đổi tuỳ theo nhu cầu ngân quỹ. Ví dụ trong ngành mà sở hữu tư nhân có thể thực hiện được thì một quốc gia có thể thành công mặc cho thị trường vốn công cộng định ra những mục tiêu phản tác dụng. Trong những trường hợp như vậy thì các phần khác của "viên kim cương" phát huy tác dụng

Mục tiêu cá nhân: động lực của cá nhân quản lý và làm việc trong các doanh nghiệp có thể nâng cao hay làm giảm đi sự thành công trong những ngành riêng biệt. Điều đáng quan tâm là cả hai việc này có giúp phát triển kỹ năng cũng như nỗ lực cần thiết của họ cho việc tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh hay không.

Yếu tố quan trọng quyết định tinh thần và nỗ lực làm việc của nhân viên là hệ thống khen thưởng. Một khía cạnh của hệ thống này là giá trị xã hội ảnh hưởng đến thái độ làm việc và mức độ mà thu nhập khuyến khích cá nhân làm việc, điều này biến đổi rất lớn giữa các quốc gia. Một yếu tố khác cũng quan trọng là cơ cấu thuế quốc gia. Ở Thụy Điển, lãi suất thuế rất cao. Nhân viên làm việc không phải để tăng thu nhập mà để đóng góp cho doanh nghiệp và thăng tiến chức vụ. Việc này tạo điều kiện cho cộng tác làm việc nhưng làm chậm việc ra quyết định và hạn chế việc chấp nhận rủi ro, giảm thành công trong một số ngành nhất định. Một yếu tố quan trọng khác nữa là tiền lương và sự thăng tiến. Khen thưởng được dựa trên hiệu quả làm việc của cá nhân và sự thăng tiến nhanh chóng của những nhân viên xuất sắc (cả hai điều này rất điển hình ở Mỹ) sẽ tăng cường lợi thế cạnh tranh trong một số ngành nhưng lại làm giảm sút trong một số ngành khác, đặc biệt là những ngành đòi hỏi sự tích luỹ lâu dài kỹ năng và sự hợp tác phức tạp.

Quan điểm đối với của cải cũng thay đổi giữa các quốc gia. Đó là động lực lớn ở Mỹ nhưng ở Thuỵ Điển nó bị xem nhẹ. Thuỵ Điển ít năng động hơn so với Mỹ trong việc tìm kiếm của cải ở những ngành mới. Thuỵ Điển hiếm khi thành công trong những ngành mà quan điểm này rất quan trọng cho lợi thế cạnh tranh.

Một khuynh hướng khác cũng quan trọng là mối quan hệ giữa giám đốc hay nhân viên đối với công ty. Việc tạo dựng và đặc biệt là duy trì lợi thế cạnh tranh trong rất nhiều ngành đòi hỏi sự đầu tư thường xuyên để nâng cao kỹ năng, hiểu rõ hơn về ngành và trao đổi ý kiến giữa các bộ phận. Ở những ngành có được quan điểm này do nó là quy tắc làm việc vĩnh viễn, quốc gia sẽ thành công. Nếu không có được mối tương quan này thì thành công của quốc gia sẽ thiên về những ngành mà lợi thế cạnh tranh không chỉ là chức năng

của một nhóm các cá nhân làm việc hiệu quả xuất sắc, chẳng hạn như các ngành dịch vụ chuyên nghiệp và tài chính, sản phẩm điện ảnh và giải trí, và đặc biệt là sản phẩm chuyên môn hóa dựa trên công nghệ cao cấp như phần mềm hay mạch điện tử lắp ráp chuyên biệt.

Quan điểm của cá nhân đối với phát triển kỹ năng và đối với hoạt động của doanh nghiệp cũng bắt nguồn từ quá trình đào tạo kỹ thuật hay đào tạo nghề. Ở Đức, nhân viên (bao gồm cả giám đốc) thường tập trung đầu tư vào những ngành được đào tạo chuyên biệt. Không thể có việc một doanh nghiệp không thể đối chọi được với thành tựu kỹ thuật của đối thủ và điều này thúc đẩy những tiến bộ không ngừng trong những ngành mà cải tiến kỹ thuật phải mang lại lợi nhuận. Một ảnh hưởng khác của mục tiêu cá nhân trong vài quốc gia là sở thích đối với khu vực địa lý. Mong muốn sống ở một khu vực đặc biệt nào đó là ước muốn cao nhất ở Ý so với những quốc gia khác mà chúng tôi biết. Cư trú ở một khu vực nào đó có nghĩa là làm việc tại ngay ngành của địa phương, và tìm ra cách để duy trì nó cũng có nghĩa là bảo vệ địa phương.

Quan điểm đối với chấp nhận rủi ro là khía cạnh quan trọng cuối cùng của mục tiêu cá nhân ảnh hưởng đến khả năng đạt được thành công trong những ngành chuyên biệt. Tôi đã bàn luận việc những "kẻ ngoài cuộc" lại rất xuất sắc trong việc cải tổ đổi mới vì họ sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Quan điểm đối với của cải cũng như các yếu tố xã hội lịch sử ảnh hưởng đến việc chấp nhận rủi ro. Trong một số quốc gia như Đức, Thuỵ Sĩ, và Singapore thất bại được xem như là một thảm kịch của cá nhân. Trong những quốc gia khác một hay hai thất bại đều chấp nhận được. Khác biệt này thể hiện rõ khi người ta lựa chọn một ngành nào đó và đề ra chiến lược để xâm nhập vào ngành đó.

Nhập cư, cách thức xâm nhập của những "kẻ ngoài cuộc", cũng quan trọng đối với việc chấp nhận rủi ro. Những nước như Mỹ, Anh, và Thuỵ Điển có lịch sử nhập cư nên chứng kiến được quy mô đáng kinh ngạc các doanh nghiệp của những kẻ mới đến.

Aûnh hưởng của ưu thế/ ưu tiên quốc gia cho mục tiêu: ưu thế hay ưu tiên của quốc gia ảnh hưởng đến chất lượng của nguồn nhân lực bị cuốn hút vào những ngành đặc thù, và động lực của cá nhân lẫn cổ đông. Ở đâu mà một ngành nào đó trở nên đáng chú ý hay quan trọng với quốc gia, ở đó có lợi thế cạnh tranh.

Nhân tài là nguồn lực hiếm hoi trong bất kỳ quốc gia nào, mặc dù số lượng có thể thay đổi giữa các quốc gia. Thành công của một quốc gia phụ thuộc vào nền giáo dục và lĩnh vực công tác mà nhân tài chọn. Đào tạo những người trẻ tuổi có triển vọng nhất trong khoa học và kỹ thuật mang lại lợi ích to lớn cho nền kinh tế vì nó cung cấp động lực lớn nhất cho đổi mới. Khi một ngành nắm giữ một vị trí ưu tiên của quốc gia và là nơi đãi ngộ tốt cho công việc thì nhân tài sẽ đổ về đó, phát triển mọi nỗ lực và cam kết gắn bó với ngành.

Chẳng hạn ở Mỹ, Sputnik trở thành yếu tố kích thích quan trọng trong lĩnh vực không gian vũ trụ. Nhân tài đã đổ về đó và đối với doanh nghiệp công việc của họ không chỉ là kinh doanh đơn thuần. Một ví dụ khác nữa là lĩnh vực hóa học của Đức. Đây là lĩnh vực đã được ưu đãi trong thời gian dài. Trước chiến tranh thế giới thứ hai nỗ lực tự tìm kiếm nguyên liệu đã nâng ngành này lên thành ưu tiên hàng đầu của quốc gia. Những thành tựu

đáng kể đã đạt được trong khoảng thời gian rất ngắn. Ở Nhật, công nghiệp thép và hàng điện tử gia dụng chiếm ưu thế nhất trong giai đoạn sau chiến tranh thế giới thứ hai.

Đôi khi rất khó để xác định giữa nguyên nhân và kết quả. Việc quốc gia đạt được thành công có thể làm cho một ngành nào đó trở nên chiếm ưu thế. Sau đó ưu thế trở thành một cơ cấu vững mạnh đề duy trì lợi thế trong một ngành, ngay cả khi nó không phải là yếu tố quyết định ban đầu.

Ưu tiên quốc gia không chỉ gắn bó với các ngành mà liên quan đến một số vấn đề cụ thể ảnh hưởng đến các ngành. Ở Nhật các chiến dịch quốc gia nhằm cải tiến chất lượng sản phẩm và giảm thiểu tiêu dùng đã tác động mạnh mẽ đến một số ngành. Các doanh nghiệp Nhật đã đương đầu với vấn đề này một cách quyết liệt và nhanh chóng bằng kỹ thuật giúp họ thành công trên trường quốc tế.

Các ngành trở nên nổi tiếng trong một quốc gia vì những nguyên nhân bắt nguồn sâu xa từ lịch sử, vị trí địa lý, cấu trúc xã hội và rất nhiều thứ khác. Nếu như ưu thế và ưu tiên quốc gia ưu đãi một ngành nào đó, một ảnh hưởng nhỏ đối với lợi thế cạnh tranh cũng có thể trở nên to lớn. Tuy nhiên, mặt trái của vấn đề cũng đúng. Nếu ưu tiên quốc gia không còn dành cho một ngành nào đó hoặc không tạo được một khái niệm đặc trưng về tiến bộ kinh tế thì lợi thế cạnh tranh cũng bị suy giảm theo. Từ lâu ở Anh những người làm việc trong nền công nghiệp sản xuất bị coi là tầng lớp thấp và người ta có xu hướng làm việc ở những nơi như nhà thờ, dịch vụ công cộng, quân đội và trường học. Rất nhiều ngành sản xuất của Anh phải chịu tình trạng thiếu nhân tài và thiếu công việc.

Vai trò của ưu thế quốc gia trong việc thúc đẩy lợi thế cạnh tranh có thể được mở rộng đến một điểm lớn hơn là: quốc gia có khuynh hướng cạnh tranh trong những ngành được xã hội đề cao và chính những ngành này đã tạo ra những nhân tài . Ở Ý, đó là ngành thời trang và trang trí nội thất. Ở Thụy Sĩ đó là ngân hàng và dược. Ở Mỹ đó là tài chính hay bất kỳ ngành nào liên quan đến giải trí bao gồm điện ảnh, ca nhạc, thể thao chuyên nghiệp và những lĩnh vực liên quan. Ở Israel, đó là công nghiệp quốc phòng và nông nghiệp. Ưu dãi của quốc gia có thể không chỉ ảnh hưởng đến điều kiện nhu cầu (demand condition) như tôi đã luận bàn mà còn ảnh hưởng đến cách thức cạnh tranh của công ty. Lợi thế cạnh tranh được tạo ra khi những nghề nghiệp hay ngành nổi tiếng thu hút được nhân tài cũng như một lực lượng ổn định những kẻ mới vào nghề.

Sự quan trọng của cam kết gắn bó lâu dài: cam kết gắn bó về vốn tư bản và nhân lực đối với ngành, đối với doanh nghiệp phản ánh mục tiêu của doanh nghiệp và cá nhân.

Theo quan niệm của những nhà kinh tế học các nguồn tài nguyên lưu chuyển di chuyển tự do nhanh chóng từ ngành này sang nghành công nghiệp khác mang lại lợi nhuận cao nhất. Quan niệm này có vẻ đơn giản nhưng trong thực tế các nguồn tài nguyên lưu chuyển này lại không phải là điều điện lý tưởng để thành công trong sự cạnh tranh toàn cầu.

Nhược điểm trong cách nghĩ truyền thống về lưu chuyển nguồn tài nguyên là ở chỗ người ta cho rằng sử dụng các nguồn tài nguyên trong sản xuất sẽ đem lại năng suất. Với cách nghĩ đó thì nguồn tài nguyên sẽ chuyển sang những ngành sản xuất có năng suất cao hơn. Tuy nhiên trong thực tế sự đổi mới có thể làm tăng năng suất nguồn tài nguyên hơn là tái

thiết lại chúng. Cùng lúc đó kiến thức và chuyên môn được bảo tồn, và những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được nâng cao và duy trì. Tuy nhiên, sự đổi mới đòi hỏi phải có sự đầu tư lâu dài cả về mặt nguồn vốn lẫn nhân lực.

Trong nền công nghiệp quốc gia mà nhân viên và người nắm giữ cổ phần có cam kết gắn bó lâu dài nhất với doanh nghiệp và ngành thì nền công nghiệp đó có được lợi thế cạnh tranh nếu như các yếu tố quyết định khác mang tính ưu đãi. Duy trì lợi thế có thể đòi hỏi một sự tái đầu tư mọi nguồn lợi trong việc tái cấu trúc bất chấp lợi nhuận thấp và các nguy cơ rủi ro. Việc đổi mới luôn luôn cần thiết khi tình hình lợi nhuận thấp. Không thể nghĩ đến việc thay đổi và đầu hàng khi sự cải tiến và đổi mới chuẩn bị được tiến hành. Trái lại, những quốc gia mà các nguồn tài nguyên nhanh chóng chuyển từ ngành này sang ngành khác khi xuất hiện khó khăn thì ngành đó ít khi thành công trên phương diện quốc tế.

Một dẫn chứng cụ thể là lịch sử của ngành sản xuất len dạ của Ý. Trong khi các doanh nghiệp ở các quốc gia khác đối mặt với sự cạnh tranh của các nước vừa mới thực hiện công nghiệp hóa thì các doanh nghiệp gia đình của Ý tại tái đầu tư mọi thứ để nâng cấp công nghệ và cố gắng duy trì vị trí. Nguyên nhân của việc này là do truyền thống sản xuất lâu đời, sở hữu gia đình và sự gắn bó với cộng đồng.

Không phải tất cả mọi nỗ lực đều đem lại thành công và một số doanh nghiệp thực hiện cam kết đã thất bại. Có thể họ bị thiếu khoa học kỹ thuật và nguồn nhân lực phù hợp. Cam kết dù không bảo đảm thành công nhưng nếu không cam kết lại càng không có khả năng mang lại thành công.

Sự đa dạng về mô hình của các doanh nghiệp là một minh chứng quan trọng cho sự gắn bó với ngành sản xuất và cách thức tái sắp xếp nguồn tài nguyên. Tập trung vào một ngành kinh doanh đơn lẻ hay tìm sự đa dạng ở những ngành liên quan đều là dấu hiệu cũng như nguyên nhân của sự cam kết. Ngược lại, thực hiện đa dạng hóa không liên kết sẽ gây ra sự tương quan tiêu cực đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia trong ngành sản. Các doanh nghiệp mẹ đầu tư vào các doanh nghiệp con thay vì đầu tư để duy trì lợi thế cạnh tranh.

Đương nhiên lưu chuyển nguồn tài nguyên là điều kiện thiết yếu của nền kinh tế tăng trưởng vì thế các nguồn tài nguyên không bị giam hãm trong những địa thế không có triển vọng. Nhưng lợi thế cạnh tranh lâu dài đòi hỏi nguồn tài nguyên phải lưu chuyển chỉ sau một cuộc cạnh tranh. Vấn đề là ta không bỏ mặc mà phải điều chỉnh các nguồn tài nguyên cho chúng tái liên kết và tái định hình để nâng cao năng suất thay vì bị đóng băng bởi sự thờ ơ trong quản lý.

CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Qua nghiên cứu chúng tôi thấy được có sự liên kết giữa cạnh tranh nội địa gay gắt và việc hình thành cũng như duy trì lợi thế cạnh tranh trong ngành sản xuất. Người ta thường cho rằng cạnh tranh nội địa một sự lãng phí bởi vì nó dẫn đến việc các doanh nghiệp phải nỗ lực nhiều hơn và ngăn cản các họ đạt được lợi thế quy mô kinh tế lớn. Người ta chỉ thấy giải pháp đúng đắn là chỉ cần nuôi dưỡng 1 hay 2 doanh nghiệp để chúng trở thành những

“nha øvô địch của quốc gia” có quy mô và sức mạnh đủ cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài, hay khuyến khích sự cộng tác giữa các công ty. Có người liên tưởng rằng cạnh tranh nội địa không quan trọng trong nền công nghiệp toàn cầu.
Nhìn vào các nền công nghiệp thành công của 10 quốc gia mà chúng ta nghiên cứu, ta sẽ thấy quan điểm này đáng ngờ vực. Những quốc gia ở vị trí hàng đầu trên thế giới cũng có những đối thủ cạnh tranh rất mạnh trong nội địa, thậm chí trong những quốc gia nhỏ như Thuỵ Điển và Thuỵ Sỹ. Điều này không chỉ đúng với những ngành phân nhỏ (fragmented industries) mà còn đúng với với những ngành trong nền kinh tế có quy mô lớn. Những doanh nghiệp dược của Thuỵ Sỹ (Hoffmann-LaRoche, Ciba-geigy, Sandoz), những doanh nghiệp sảøn xuất xe hơi và xe tải của Thuỵ Điển (Saab-Scania, Volvo), các doanh nghiệp sản xuất hóa chất của Đức (BASF, Hoechst, Bayer, và nhiều doanh nghiệp khác), và các doanh nghiệp sản xuất máy tính và phần mềm của Mỹ là những ví dụ minh họa cụ thể. Không nơi nào trên thế giới mà cạnh tranh nội địa lại mạnh mẽ như ở Nhật (nhìn vào bảng minh hoạ 3-2)

Những ví dụ trên cho thấy những doanh nghiệp thống trị trên thế giới là một hay hai doanh nghiệp đạt được lợi thế do quy mô kinh tế từ thị trường trong nước. Trong cạnh tranh toàn cầu, những doanh nghiệp thành công phải cạnh tranh khốc liệt trong nội địa và tự tạo áp lực cho nhau để phát triển và đổi mới. Quy mô tăng trưởng có được là nhờ mạng lưới buôn bán toàn cầu. Quy mô của toàn bộ ngành quốc gia cũng quan trọng như quy mô của từng công ty.

Trái lại, chúng ta cũng thấy vài "nhà vô địch của quốc gia" hay các doanh nghiệp không có cạnh tranh nội địa vẫn là những doanh nghiệp cạnh tranh toàn cầu. Vì thế chúng không có được tính cạnh tranh mặc dù được bảo hộ và bảo vệ. Trong một số ngành nổi bật mà trong đó chỉ có một đối thủ cạnh tranh duy nhất trong nước như ngành không gian và ngành truyền thông thì chính phủ đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành tính cạnh tranh.

Cạnh tranh nội địa sẽ chiếm ưu thế hơn so với cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài khi yếu tố cần thiết cho lợi thế cạnh tranh là cải tiến và đổi mới chứ không phải là hiệu quả ổn định. Cạnh tranh giữa một nhóm các doanh nghiệp nội địa thường khác với cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài và lợi ích mà nó mang lại cho quốc gia cũng khác. Trong một nền kinh tế khép kín, độc quyền sẽ mang lợi ích nhưng trong cạnh tranh toàn cầu, các doanh nghiệp độc quyền hay các Cartel không còn lợi thế này.

Cạnh tranh nội địa cũng giống như các hình thức cạnh tranh khác sẽ tạo ra áp lực cho các doanh nghiệp để cải tiến và đổi mới. Những đối thủ trong nước thúc đẩy lẫn nhau giảm giá thành, nâng cao chất lượng và dịch vụ, tạo ra nhiều sản phẩm mới và quy trình sản xuất mới. Trong khi các doanh nghiệp không thể duy trì lợi thế trong một thời gian dài thì áp lực từ đối thủ sẽ giúp kích thích đổi mới vì họ lo sợ bị tụt hậu nên họ phải tiến lên phía trước.

Cạnh tranh trong nước không cần sự khống chế giá cả, trên thực tế cạnh tranh ở các hình thức khác như công nghệ còn dẫn đến lợi thế cho quốc gia lâu dài hơn. Ví dụ như ở Đức, cạnh tranh về giá cả không là điển hình nhưng sự cạnh tranh về hình thức sản phẩm, kiểu dáng, và dịch vụ đã duy trì lợi thế cạnh tranh cho rất nhiều nền công nghiệp Đức.

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong cùng quốc gia đặc biệt đem lại lợi ích do nhiều nguyên nhân. Thứ nhất, những đối thủ cạnh tranh mạnh trong nội địa sẽ gây áp lực lên nhau để cùng cải tiến. Một doanh nghiệp đối thủ thành công sẽ chứng minh cho các doanh nghiệp khác thấy sự tiến bộ là điều có thể. Điều này cũng sẽ hấp dẫn các đối thủ cạnh tranh mới tham gia vào nền sản xuất.

Cạnh tranh đấu đá giữa các doanh nghiệp trong nước thường đi xa hơn nguyên nhân kinh tế đơn thuần và còn có thể trở thành cảm xúc thù ghét của cá nhân. Thù hằn trong cạnh tranh là điều dễ thấy. Trong hầu hết các nền công nghiệp các đối thủ địa phương thường bị để ý đặc biệt. Vì thế diện nên các giám đốc và công nhân nhạy cảm cao độ với các doanh nghiệp nội địa và báo chí cũng như các nhà phân tích cũng lúc nào cũng so sánh các đối thủ cạnh tranh trong nước với nhau. Các đối thủ nội địa cạnh tranh không chỉ vì thị phần mà còn vì nhân lực, tiến bộ khoa học kỹ thuật và cao hơn là niềm kiêu hãnh. Ngược lại, các đối thủ cạnh tranh quốc tế lại được quan sát theo hướng phân tích. Vai trò của họ trong việc cảnh báo và thúc đẩy các doanh nghiệp nội địa lại kém hiệu quả bởi vì thành công của họ có vẻ xa vời và tạo ra các lợi thế không quân bằng. Đối với doanh nghiệp nội địa thì không có lý do để bào chữa.

Sự cạnh tranh nội địa gay gắt không chỉ tăng thêm lợi thế trong nước mà còn tạo áp lực cho các doanh nghiệp nội địa mở rộng buôn bán với nước ngoài để phát triển. Đặc biệt khi có được lợi thế do quy mô kinh tế rộng lớn, những đối thủ địa phương buộc phải phóng tầm nhìn ra thị trường bên ngoài để theo đuổi hiệu quả lớn hơn và lợi nhuận nhiều hơn. Ví dụ trong ngành sản xuất viết chì, đối thủ cạnh tranh số 2 ở Đức, Staedtler đã tập trung vào thị trường thế giới từ rất sớm bởi vì doanh nghiệp đứng đầu là Faber Castell đã nắm giữ phần lớn thị trường nội địa. Ngược lại được thúc đẩy bởi sự thành công của Staedler, Faber Castell đã mở rộng sang thị trường quốc tế. Với ít đối thủ cạnh tranh nội địa, các doanh nghiệp cảm thấy dễ chịu hơn khi chỉ dựa vào thị trường nội địa.

Được tôi luyện bởi sự cạnh tranh nội địa, các doanh nghiệp nội địa sẽ được trang bị tốt hơn để thành công ở thị trường quốc tế. Hiếm có doanh nghiệp nào có thể đối đầu với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài nặng ký khi nó không gặp phải bất cứ một đối thủ nặng ký nào ở trong nước. Nếu Digital Equipment có thể giữ vững vị trí khi cạnh tranh với IBM, Data General, Prime và Hewlett-Packard thì nó chẳng nản lòng khi phải đối phó với Siemens, JCL, hay Machines Bull. Mặc dù vài doanh nghiệp cạnh tranh nội địa có thể bị phá sản hay sát nhập thống nhất, sự cạnh tranh nội địa sẽ tạo ra những kẻ sống sót mạnh hơn.

Cạnh tranh nội địa không chỉ tạo ra áp lực cho sự đổi mới mà còn đổi mới cách nâng cao những lợi thế cạnh tranh của các công ty. Sự tồn tại của những đối thủ nội địa sẽ triệt tiêu những thuận lợi dễ dàng có được ở thị trường trong nước như yếu tố chi phí, những ưu đãi ở thị trường quen thuộc. Trong nền kinh tế Hàn Quốc nếu có nhiều đối thủ cạnh tranh thì sẽ không có doanh nghiệp nào dễ dàng có được những thuận lợi như giá nhân công rẻ và lãi suất vay thấp. Điều này buộc các doanh nghiệp phải tự tìm kiếm higher-order và nỗ lực hơn trong việc duy trì các lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp phải tìm kiếm những kỹ thuật tiên tiến, thu lợi từ lĩnh vực kinh tế, xây dựng các mạng lưới tiếp thị quốc tế của riêng mình và khai thác thật tốt các lợi thế quốc gia một cách hiệu quả hơn các đối thủ khác. Tính khốc liệt trong cạnh tranh nội địa sẽ giúp phá vỡ thái độ dựa dẫm vào các yếu

tố thuận lợi cơ bản vì các đối thủ nội địa khác cũng có. Không có sự cạnh tranh nội địa, một doanh nghiệp với các thuận lợi cơ bản sẽ dựa vào các thuận lợi này và tệ hơn là sẽ khai thác các thuận lợi này một cách kém hiệu quả.

Quá trình cạnh tranh nội địa đồng thời cũng tạo ra thuận lợi cho toàn bộ nền sản xuất của quốc gia. Các đối thủ cạnh tranh nội địa cố gắng tiếp cận chiến lược theo những cách khác nhau và tạo ra một hệ thống các sản phẩm và dịch vụ trên nhiều phân khu. Điều này kích thích đổi mới, và sự phong phú về hàng hoá và cách tiếp cận này sẽ chống lại sự xâm nhập của các doanh nghiệp nước ngoài. Thuận lợi của nền công nghiệp quốc gia sẽ được duy trì lâu dài hơn bởi việc loại được sự xâm nhập của một số đối thủ nước ngoài. Các ý tưởng hay được sao chép và phát triển thêm bởi các doanh nghiệp cạnh tranh trong nội địa, làm gia tăng mức độ cải tiến của nền sản xuất. Kiến thức và kỹ năng trong nền công nghiệp quốc gia sẽ được tích lũy khi các doanh nghiệp bắt chước lẫn nhau và khi nhân sự di chuyển qua lại giữa các công ty. Khi các doanh nghiệp không thể giữ riêng kiến thức và kỹ thuật cho riêng mình, cả nền sản xuất quốc gia sẽ được lợi khi đổi mới nhanh chóng hơn. Các ý tưởng sẽ được phát tán nhanh chóng trong nội bộ quốc gia hơn là giữa các quốc gia vì các doanh nghiệp nước ngoài khó mà xâm nhập vào quá trình này. Vì một doanh nghiệp không thể độc quyền giữ các cách tân đổi mới trong một thời gian dài nên cả nền sản xuất quốc gia sẽ tiến bộ nhanh hơn so với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài và điều này đồng thời cũng đem lại thuận lợi cho các doanh nghiệp trong nước.

Sự tập trung về mặt địa lý của các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh trong một quốc gia hay trong một khu vực cũng phản ánh và cho thấy những thuận lợi này. Chúng ta có thể thấy điều này trên toàn thế giới. Ví dụ như các doanh nghiệp kim hoàn của Ý chỉ tập trung ở hai tỉnh Arezzo và Valenza Po, nơi mà hai bên đường tập trung đến hàng trăm công ty. Sự tập trung tương tự của các doanh nghiệp trong ngành sản xuất thành công rất phổ biến như vùng Solingte ở Tây Đức, vùng Seki ở Nhật, vùng Basel ở Thuỵ Sỹ (dược phẩm), vùng Hamamatsu - Nhật bản (sản xuất xe máy, dụng cụ âm nhạc), khu 128 ở Boston (máy tính nhỏ), và ở quận Madison-New York (quảng cáo). Trong những môi trường như vậy, khu ăn trưa sẽ tập trung nhiều nhân viên của nhiều doanh nghiệp đang gầm ghè nhau. Họ tán gẫu với nhau về những thông tin mới nhất. Thông tin được truyền đi một cách mau chóng. Mặc dù từng doanh nghiệp phải cố gắng tiến nhanh về phía trước để duy trì lợi thế nhưng toàn bộ nền sản xuất sẽ trở nên năng động và không những duy trì mà còn phát triển nhiều lợi thế khác so với các doanh nghiệp nước ngoài không có được cấu trúc tương tự.

Cạnh tranh nội địa không những tạo ra những thuận lợi mà còn giúp tránh được những bất lợi. Các doanh nghiệp cạnh tranh theo đuổi các chiến lược cạnh tranh khác nhau sẽ chống lại việc can thiệp của chính phủ hạn chế sự đổi mới hoặc làm bó buộc cạnh tranh. Ngược lại nếu chỉ có một hoặc hai doanh nghiệp cạnh tranh lẫn nhau trong nước, các áp lực lại nảy sinh từ chính sự hỗ trợ như trợ cấp, đảm bảo nhu cầu địa phương, và ưu đãi cho các doanh nghiệp nội địa vì chúng làm giảm tính năng động. Sự hỗ trợ này không giúp gì được cho tiến trình đổi mới và cuối cùng là cho lợi thế cạnh tranh.

Các đối thủ cạnh tranh trong nước luôn tỏ ra trung thực để tranh thủ sự ủng hộ của chính phủ. Giao kèo với chính phủ không thể trở thành một thị trường được bảo đảm cho công ty. Những khác biệt trong chiến lược quốc tế chống lại sự bảo hộ. Do có nhiều đối thủ

cạnh tranh cùng một lúc nên chính phủ có nhiều chính sách hỗ trợ hơn và toàn bộ ngành được hưởng lợi như sự hỗ trợ trong việc mở cửa thị trường và đầu tư nước ngoài trong những specialized factor creation.

Hiện tượng mà tôi vừa miêu tả không bó buộc trong cạnh tranh kinh doanh. Trong nghệ thuật, trong khoa học, và ngay cả trong thi đấu thể thao, có rất nhiều minh hoạ cho việc một quốc gia đạt được thành công quốc tế vượt bậc trong một thời gian do một nhóm các nghệ sĩ, nhà khoa học, hay vận động viên cùng làm việc trong cùng một thành phố. Trong môn tennis, Thuỵ Điển đã đạt được thành công bất ngờ trong thập niên 1980 giống như Úc trong thập niên 1960. Một nhóm những vận động viên trẻ tuổi xuất sắc thách thức lẫn nhau. Thành công của một người hấp dẫn và khuyến khích người khác. Một người tham gia vào đấu trường quốc tế sẽ khuyến khích những kẻ khác cố gắng.

Vì vậy một nhóm những đối thủ cạnh tranh có khả năng sẽ tạo ra một môi trường phong phú cho việc tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh, một điều rất khó để làm cho cạnh tranh với đối thủ nước ngoài. Sự cạnh tranh sôi nổi trong nước làm nổi bật vai trò của các bất lợi nhất định về mặt yếu tố, khách hàng sành điệu và nhà cung cấp tầm cỡ thế giới trong việc thúc đẩy cải tiến và đổi mới. Ích lợi của cạnh tranh trong nước lớn hơn khi các đối thủ trong nước không được ưu đãi bởi việc có sẵn các nhà cung cấp địa phương, đội ngũ nhân lực có trình độ lành nghề, và những phần khác của "viên kim cương" (xem chương 4)

Không nơi nào mà vai trò của cạnh tranh trong nước lại rõ ràng hơn ở Nhật nơi mà trong cuộc cạnh tranh toàn lực, có rất nhiều doanh nghiệp của Nhật thất bại trong việc đạt lợi nhuận. Với mục tiêu nhấn mạnh vào phân chia thị phần, các doanh nghiệp Nhật vướng vào cuộc đấu tranh không ngừng nghỉ để vượt qua đối thủ. Sự phân chia này dao động rõ rệt. Các doanh nghiệp được sắp xếp theo hệ thống thứ hạng phức tạp, thứ hạng này đo lường mức độ nổi tiếng của doanh nghiệp đối với những sinh viên mới tốt nghiệp. Tốc độ của sản phẩm mới và phát triển công đoạn (process development) thật đáng ngạc nhiên.

Số lượng các đối thủ trong nước cần thiết cho một cuộc cạnh tranh hiệu quả dựa trên lợi ích về quy mô kinh tế. Tuy nhiên nhu cầu có được lợi ích từ quy mô kinh tế ổn định bị hạn chế bởi tầm quan trọng của lợi thế cạnh tranh của mức độ đổi mới. Một số doanh nghiệp thống trị lại không thực hiện đổi mới trong các nền công nghiệp như tôi đã đề cập ở chương trước. Họ bị trì trệ và trói buộc bởi cách cạnh tranh cũ. Rất nhiều công nghệ của thập niên1980 và 1990 ít nhạy cảm hơn với quy mô sản xuất hơn những thế hệ trước đó.

Một thị trường trong nước mở cửa với chiến lược toàn cầu có thể phần nào đó thay thế sự thiếu hụt đối thủ cạnh tranh trong nước ở quốc gia nhỏ hơn. Số lượng các đối thủ cũng có thể giảm dần khi ngành đã trưởng thành, nhiều đối thủ địa phương trở nên tối ưu trong giai đoạn đầu phát triển nền công nghiệp. Nhưng cạnh tranh gay gắt trong nước là tài sản quốc gia mà giá trị của nó thì khó phóng đại được.

Số lượng các đối thủ trong nước bản thân nó không đủ để nắm được thành công. Nếu không có cạnh tranh hiệu quả giữa các đối thủ thì lợi thế cạnh tranh trong nước mất tác dụng. Hơn nữa, quốc gia phải có những lợi thế khác trong "viên kim cương" nếu không thì không thể cạnh tranh thành công. Có hai doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh mặt hàng

chất insulin là Welcome và Boots nhưng chất insulin chỉ là một phần kinh doanh nhỏ của họ và không có doanh nghiệp nào gắn bó với nền công nghiệp. Điều kiện về nhu cầu thị trường (demand condition) của Anh cũng không ưu đãi vì sự kiểm soát gắt gao chi phí chăm sóc sức khoẻ và chỉ bán được cho một khách hàng duy nhất là Dịch vụ Sức khoẻ Quốc gia. Không có doanh nghiệp nào của Anh thành công trên quốc tế và Boots đã từ bỏ ngành này vào những năm đầu của thập niên 1980.
Sự hợp tác trực tiếp giữa các đối thủ cạnh tranh tránh sự trùng lắp và đạt được lợi ích kinh tế do quy mô, lợi thế cạnh tranh chỉ suy giảm nếu nó bị hạn chế trong những dạng thức nhất định. Điều này xảy ra sẽ làm mất đi sự đa dạng, phá huỷ động cơ và làm chậm tốc độ cải tiến công nghiệp. Sự hợp tác giữ một vai trò trong các hiệp hội thương mại và những tổ chức độc lập mà các doanh nghiệp tham gia. Tôi sẽ bàn luận về đường lối chỉ đạo cho hoạt động hợp tác mang lại lợi ích trong chương 12.

Cạnh tranh gay gắt trong nước phụ thuộc vào sự hình thành công việc kinh doanh mới để tạo ra những đối thủ mới. Sự hình thành công việc kinh doanh mới cũng là yếu tố tiên quyết trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh, vì nó nuôi dưỡng quá trình đổi mới trong một nền công nghiệp. Các doanh nghiệp mới phục vụ ngành mới và thử nghiệm sự tiếp cận mới mà các doanh nghiệp đối thủ không nhận ra và không linh động nắm bắt. Những gương mặt mới thường là những "kẻ ngoài cuộc", sẵn sàng tiếp cận cái mới trong cạnh tranh vì những lý do mà tôi đã đề cập ở chương trước. Sự hình thành công việc kinh doanh mới cũng không thể thiếu được cho việc một yếu tố quyết định củng cố các yếu tố khác(chương 4). Những cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ dẫn đến entry to supplier và những ngành liên quan.

Sự hình thành các đối thủ mới bằng cách này hay cách khác là một phần của lịch sử hầu hết các nền công nghiệp thành công trên thế giới mà chúng tôi biết. Có hai cơ chế hình thành lĩnh vực kinh doanh mới. Một là lập nên doanh nghiệp hoàn toàn mới tách ra từ doanh nghiệp cũ, hay được sáng lập bởi nhân viên của suppliers and customers, hoặc xuất phát từ ý tưởng tích luỹ trong suốt quá trình đào tạo ở trường lớp và công trình nghiên cứu ở trường đại học. Hoàn cảnh quốc gia để thúc đẩy cơ chế này thay đổi khác nhau.

Một đối thủ cạnh tranh địa phương trong một quốc gia thường tạo ra các đối thủ khác thông qua cơ chế spin-offs tách công ty. Những nhân viên có tham vọng hay vì chán nản mà rời bỏ doanh nghiệp cũ để mở doanh nghiệp riêng. Một doanh nghiệp tách ra sẽ khuyến những doanh nghiệp khác. Động lực tách doanh nghiệp hoàn toàn lành mạnh đối với nền công nghiệp quốc gia. Nó tạo ra nhiều sự cạnh tranh hơn. Nó cũng mở đường cho sản phẩm mới và đổi mới tiến trình bị kềm hãm bởi sự trì trệ hay xung đột với các chiến lược đang tồn tại. Nó dẫn đến việc ra đời của những lĩnh vực mới hoặc những lãnh vực bị bỏ quên.

Tách doanh nghiệp không phổ biến như nhau trong mỗi quốc gia và trong mỗi thời kỳ phát triển công nghiệp. Tuy nhiên chúng đã rất phổ biến trong những ngành cạnh tranh quốc tế mà chúng tôi biết. Rất nhiều doanh nghiệp sản xuất máy tính loại nhỏ là hậu duệ của doanh nghiệp được gọi là General Automation (tự động hoá toàn diện) (GA). Digital Equipmetn (thiết bị kỹ thuật số) xuất phát từ GA, và Data General xuất phát từ Digital. Control Data đi tiên phong trong lĩnh vực ngày nay được gọi là siêu máy tính, khai sinh ra

thủ lĩnh trên thế giới hiện nay là Cray Research. Ở ngành máy đóng gói ở Ý, một doanh nghiệp (ACMA) tạo ra hơn hai trăm đối thủ đóng tại vùng gần Bologna.

Mỗi yếu tố quyết định đóng vai trò tiên quyết nào đó trong các ngành có sự xuất hiện của doanh nghiệp mới. Điều kiện yếu tố dưới dạng một đội ngũ nhân công lành nghề là điều kiện tiên quyết cho việc hình thành công việc kinh doanh mới, vì vậy phải chịu rủi ro về vốn tư bản đặc biệt là trong những nền công nghiệp mà tiết kiệm cá nhân và ngân quỹ quốc tế không thể đáp ứng nhu cầu vốn tư bản. Các điều kiện ưu đãi về nhu cầu thị trường thu hút nhiều doanh nghiệp mới nhảy vào. Động cơ của cá nhân cũng rất quan trọng. Ưu đãi và ưu tiên quốc gia có thể ảnh hưởng đến những nền công nghiệp hấp dẫn nhân tài. Mỹ đã khởi sự từ những nền công nghiệp mà ý tưởng mới nảy sinh từ các nghiên cứu tại trường đại học trong khi Nhật Bản chỉ có một vài khởi sự như vậy. Các nhà nghiên cứu của Nhật tham gia vào đội ngũ nghiên cứu của các doanh nghiệp lớn hơn. Cuối cùng, tính chất của khách hàng, nhà cung cấp, và những nền công nghiệp liên quan cũng quan trọng bởi vì chúng là nguồn gốc của nhân lực và ý tưởng để hình thành doanh nghiệp mới.

Một cơ chế để hình thành công việc kinh doanh mới là đa dạng hoá nội tại các công ty đã được thành lập thành những ngành mới. Thành công mức quốc gia của một ngành hưởng lợi từ việc một số công ty từ những ngành liên quan khác bước vào kinh doanh. Sự đa dạng hoá phát triển nội tại là do đa dạng hoá ngành liên quan bởi vì khi tạo ra một ngành mới từ bước sơ khởi nhất thì đòi hỏi công ty phải có được nền tảng những kỹ năng phù hợp. Kiến thức và của cải được chuyển giao từ ngành hiện tại sang ngành mới. Điều kiện nuôi dưỡng cho các công ty từ những ngành liên quan khác bước vào một ngành mới là nguồn lực dồi dào có lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Tính phổ biến của phát triển nội tại trong một quốc gia chịu ảnh hưởng bởi mục tiêu của công ty (xem những phần trước) nhưng cũng phản ánh các đặc tính khác của đơn vị. Interal entry cũng rất phổ biến ở Nhật Bản, Hàn Quốc và Đức nơi mà đa dạng hoá từ lâu đã là phương tiện để khởi động và việc đạt được điều này rất hiếm hoi. Ở Nhật trong một thời gian dài nhu cầu bố trí lại nhân công đã được khuyến khích bởi cải tiến hiệu quả và trở ngại trong việc đạt được điều này đã dẫn đến sự phát triển nội tại rộng lớn bởi các công ty đã được thành lập. Phát triển nội tại đã từng rất phổ biến ở Mỹ và tiếp tục ở một vài lãnh vực như hàng hoá tiêu dùng được đóng gói, dịch vụ thương mại và chăm sóc sức khỏe (tất cả những lãnh vực mang lại lợi ích quốc gia). Tuy nhiên những mục tiêu khác nhau đã dẫn các công ty Mỹ đến việc tập trung vào thành tựu có thể không liên quan gì đến công việc kinh doanh chính của họ.

Nền công nghiệp có phát triển nội tại cũng là chức năng của "viên kim cương", mối quan hệ này sẽ được nói rõ ở chương 4.

VAI TRÒ CỦA THỜI CƠ

Các yếu tố quyết định của lợi thế quốc gia định hình hoàn cảnh cạnh tranh trong một số ngành. Tuy nhiên, lịch sử đã chứng minh rằng trong sự thành bại của doanh nghiệp cũng có vai trò của thời cơ. Thời cơ là những biến cố không liên quan gì đến bối cảnh quốc gia

và thường nằm ngoài tầm kiểm soát của các doanh nghiệp thậm chí của cả chính phủ nước đó. Một số yếu tố điển hình tác động đến lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh là:

- Các phát minh, sáng chế đơn thuần
- Sự gián đoạn lớn về khoa học kĩ thuật (ví dụ trong các ngành công nghệ sinh học, vi điện tử)
- Gián đoạn chi phí đầu vào chẳng hạn như khủng hoảng về dầu hỏa
- Biến động lớn trên thị trường tài chính thế giới hay tỉ giá hối đoái
- Nhu cầu của thị trường thế giới hay khu vực tăng đột biến
- Chính sách đối ngoại của chính phủ các nước
- Chiến tranh

Thời cơ đóng vai trò quan trọng vì sự đình trệ chúng tạo ra sẽ dẫn tới những thay đổi lớn trong vị thế cạnh tranh. Chúng có thể vô hiệu hóa lợi thế của những đối thủ trước đây, tạo điều kiện cho những doanh nghiệp nước khác vốn dĩ thích ứng được với tình hình mới giành lợi thế cạnh tranh. Ví dụ như những tiến bộ trong ngành vi điện tử đã góp phần quan trọng giúp Hoa Kì và Đức vươn lên vị trí dẫn đầu trong số các nền kinh tế chủ yếu dựa trên phát triển công nghiệp cơ điện. Điều này cũng đã xảy ra với Nhật Bản và một số nước khác. Tương tự, nhu cầu về tàu biển tăng đột biến trên thế giới đã tạo thuận lợi cho ngành đóng tàu Hàn Quốc cạnh tranh với Nhật. Ở Singapore, ngành may mặc phát triển mạnh sau khi các nước phương Tây đề ra hạn đoạn đối với hàng may mặc xuất xứ từ Hongkong và Nhật trong khi đó chính sách cấm nhập khẩu hàng Trung Quốc vào Mĩ trong thời kì chiến tranh lạnh đã giúp ngành làm tóc giả Hàn Quốc phát đạt và giành ngôi vị quán quân thế giới.

Các yếu tố quyết định của lợi thế quốc gia kết hợp với nhau thành một hệ thống vững mạnh cho lợi thế lâu dài. Tuy nhiên hệ thống này chỉ đặc trưng ở một mức độ nào đó cho một kết cấu ngành nào đó mà thôi. Sự không đồng đều là cần thiết bởi nó sẽ tạo ra sự thay đổi trong nền tảng lợi thế, cho phép những ngành mới những "viên kim cương" mới thay thế cái cũ.

Thời cơ một phần nào đó giữ vai trò thay đổi các điều kiện cho những "viên kim cương" này. Chẳng hạn như những biến động lớn liên quan đến chi phí đầu vào hay tỉ giá hối đoái sẽ tạo bất lợi cho doanh nghiệp và do đó thúc đẩy cải tiến sáng tạo. Xét theo góc độ này, chiến tranh có thể nâng cao mức độ và tính cấp bách của đầu tư địa phương vào khoa học (thiết lập yếu tố) và làm gián đoạn quan hệ với khách hàng (điều kiện về nhu cầu). Chiến tranh thế giới thứ nhất làm cho các hãng dược của Đức mất đi tài sản của họ ở nước ngoài và nhãn hiệu của mình (thuốc aspirin của hãng Bayer là một ví dụ) song chiến tranh đồng thời đã tạo đà cho ngành dược phẩm khởi sắc mạnh mẽ tại Hoa Kì, Anh và Thụy Sĩ. Trong thế chiến II, nhờ đứng ở vị trí trung lập không tham chiến mà Thụy Điển và Thụy Sĩ đã hưởng lợi trong nhiều lĩnh vực ngành.

Thời cơ tác động đến từng quốc gia theo nhiều cách khác nhau. Hai cuộc khủng hoảng dầu hỏa trên thế giới tác động đến các nước có nền kinh tế phụ thuộc vào năng lượng sớm hơn và nặng nề hơn. Aûnh hưởng của chiến tranh lên các nước thắng trận và bại trận cũng không giống nhau. Điều đáng ngạc nhiên là Đức, Ý, Nhật lại chính là những nước thành công nhất thời hậu chiến trên phương diện cạnh tranh quốc tế. Quốc gia nào chịu tác động

trước nhất hay nặng nề nhất của thời cuộc sẽ nhanh chóng tìm cách khắc phục và vượt qua. Người Nhật buộc phải đẩy mạnh bảo tồn năng lượng và nhờ đó nền kinh tế của họ đã đi trước một bước, bởi hơn ai hết họ phải chịu thiệt thòi nhất một khi khủng hoảng năng lượng xảy ra.

Trong khi thời cơ dẫn tới những biến đổi lớn trong lợi thế cạnh tranh của một nền công nghiệp, nỗ lực của chính phủ cũng giữ một vai trò quyết định, vấn đề ở đây là quốc gia đó phải khai thác thời cơ đó ra sao. Một quốc gia với "viên kim cương" được ưu ái nhất sẽ có thể biến thời cơ thành lợi thế cạnh tranh. Điều này mang lại một hoàn cảnh đồng nhất với những nguồn lợi thế cạnh tranh mới và các doanh nghiệp buộc phải linh động nắm bắt thời cơ một cách quyết liệt.

PHÁT MINH, DOANH NGHIỆP và THỜI CƠ

Các phát minh sáng chế và doanh nghiệp là trung tâm của lợi thế quốc gia. Có người cho rằng những yếu tố trên hoàn toàn mang tính ngẫu nhiên, nghĩa là một nhà lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng hay một nhà phát minh có thể hiện diện ở bất cứ quốc gia nào, do vậy một nền kinh tế tầm cỡ thế giới có thể ra đời ở bất cứ nơi đâu. Nếu ta chấp nhận quan điểm này thì các yếu tốá quyết định trở nên quan trọng trong việc phát triển một ngành nào đó song điều kiện ban đầu vẫn là thời cơ.

Những nghiên cứu của chúng tôi cho thấy cả doanh nghiệp lẫn các phát minh đều không có tính ngẫu nhiên; và nếu ta gán cho thời cơ một vai trò nào đó thì không có nghĩa rằng sự thành công của một ngành hoàn toàn không thể dự đoán trước. Chẳng hạn như Hoa Kì có một hoàn cảnh vô cùng ưu đãi đối với việc thương mại hóa các phát minh điều chế dược phẩm và do đó hàng tá các doanh nghiệp Mỹ đã nhảy vào sản xuất những sản phẩm và dịch vụ mới. Trong thực tế, rất nhiều nhà doanh nghiệp nước ngoài đã đến đây lập doanh nghiệp dược phẩm bởi hoàn cảnh kinh doanh hiếu khách dành cho ngành này.

Yếu tố quyết định đóng quan trò chính trong việc xác định nơi nào trong nền công nghiệp các phát minh sáng chế và doanh nghiệp có thể xuất hiện. Điều kiện về nhu cầu báo hiệu cho biết về nhu cầu trong một vài quốc gia tốt hơn những quốc gia khác. Cơ chế thiết lập yếu tố của một quốc gia tác động tới nguồn tri thức và nhân tài của nước đó. Những ngành đi trước sẽ tạo đà hoặc cũng chính là nguồn gốc cho những ngành non trẻ. Và cứ như vậy. Có vẻ như thời cơ thực chất là kết quả nảy sinh từ sự khác biệt giữa hoàn cảnh các quốc gia. Dự đoán doanh nghiệp hay cá nhân nào đó sẽ thực hiện đổi mới dễ dàng hơn là dự đoán đổi mới đó sẽ diễn ra ở quốc gia nào.

Đôi khi các phát minh sáng tạo lại xuất phát từ những đặc tính khác của quốc gia. Điển hình là người ta đã chiết xuất thành công chất insulin tại Canada đầu tiên mặc dù không có nhu cầu cụ thể, thiếu cơ sở hạ tầng cho nghiên cứu khoa học và những yếu tố cần thiết khác liên quan tới chất insulin. Những phát minh thuần túy hay những nỗ lực đơn lẻ của các doanh nghiệp có phát triển thành một ngành cạnh tranh hay không? Tuy nhiên tôi nhấn mạnh một lần nữa là vấn đề này không hề mang tính ngẫu nhiên. "Viên kim cương" có tác động chính yếu lên khả năng biến một kiến thức hay một phát minh thành một ngành cạnh tranh tầm vóc quốc tế. Nếu một quốc gia chỉ nắm giữ phát minh

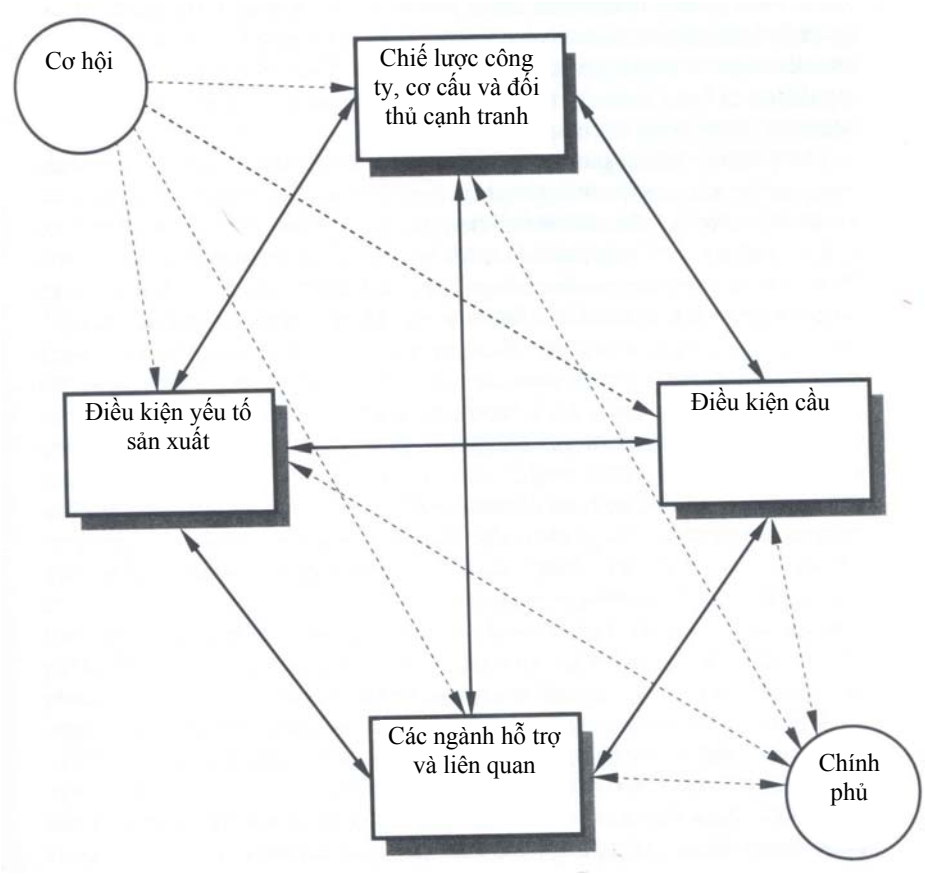
khoa học mà thôi thì các nước khác sẽ nhanh chóng tìm cách khai thác phát minh này. Chính những doanh nghiệp dược Hoa Kì và Đan Mạch chứ không phải các doanh nghiệp Canada đã hưởng lợi từ kinh doanh dược phẩm insulin trên toàn thế giới. Cả hai nước trên đều có sẵn thị trường ưu đãi, nhân tài vật lực tối ưu và nhiều thuận lợi khác. Do đó phát minh sẽ được phát triển và sinh lợi ở nơi khác một khi người ta đã nắm được kỹ thuật cơ bản của phát minh đó.

VAI TRÒ CỦA NHÀ NƯỚC

Sau khi điểm qua các yếu tố định hình vị thế cạnh tranh của một quốc gia, ta đi đến yếu tố cuối cùng: nhà nước. Nhà nước là một yếu tố quan trọng cần xem xét khi nói về tính cạnh tranh quốc tế. Nhiều người xem đây là yếu tố sống còn, nếu không nói là quan trọng nhất, tác động tới cạnh tranh quốc tế thời nay. Đường lối chính sách của Nhật và Hàn quốc gắn liền với thành công của các doanh nghiệp hai nước này.

Thật dễ dàng cho nhà nước làm yếu tố quyết định thứ năm. Tuy nhiên điều này không chính xác cũng như không phải là cách hữu hiệu để hiểu vai trò của nhà nước trong cạnh tranh quốc tế. Vai trò thực sự của nhà nước trong lợi thế cạnh tranh quốc gia nằm ở tác động của nó lên bốn yếu tố quyết định còn lại. Sơ đồ 3.5 chỉ rõ hệ thống hoàn chỉnh đó.

Nhà nước có thể tác động lên bốn yếu tố quyết định kia (hoặc ngược lại) theo hướng tích cực lẫn tiêu cực như trong một số ví dụ đã nêu ở phần trước. Trợ cấp từ chính phủ, các chính sách về thị trường vốn tư bản, các chính sách về kinh tế, giáo dục vv… đều ảnh hưởng tới điều kiện yếu tố. Chính phủ còn có vai trò định hình nhu cầu thị trường trong nước ở một cấp độ nào đó. Các cơ quan chính phủ thiết lập tiêu chuẩn về hàng hoá địa phương hay luật định ban hành ảnh hưởng tới nhu cầu của người tiêu dùng. Chính phủ cũng đồng thời là khách hàng lớn đối với các ngành sản xuất trong nước như hàng hoá dành cho quốc phòng, thiết bị viễn thông, máy bay dành cho hàng không quốc gia. Với vai trò này, nhà nước có thể hỗ trợ nhưng cũng có thể làm phương hại đến nền kinh tế nước mình.



Hình 3-5 Một hệ thống đầy đủ

Nhà nước có thể định hình môi trường hoạt động của các ngành hỗ trợ hoặc có liên quan bằng nhiều cách khác nhau như kiểm soát truyền thông quảng cáo hay các ngành dịch vụ hỗ trợ khác. Đường lối nhà nước còn ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức, sách lược và sự cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua những công cụ như luật lệ của thị trường vốn tư bản, chính sách thuế, luật chống độc quyền.

Ngược lại, các chính sách nhà nước cũng chịu tác động của những yếu tố quyết định. Trong việc quyết định phân bổ kinh phí giáo dục ở địa phương nào có sự tác động của nhiều đối thủ cạnh tranh ở địa phương(xem chương 4). Nhu cầu của thị trường trong nước về một sản phẩm nào đó có thể dẫn tới việc chính phủ sẽ sớm dự thảo một quy định về tiêu chuẩn an toàn.

Dễ dàng thấy được nhà nước có thể ảnh hưởng lên các yếu tố ngầm của lợi thế cạnh tranh quốc gia theo hướng tích cực hoặc tiêu cực. Qua việc kích cầu đối với loại sản phẩm máy fax, chính phủ Nhật đã hỗ trợ tạo lợi thế cạnh. Bộ Tư pháp Nhật chấp nhận tính hợp pháp của những tài liệu fax và Nhật là một trong những nước đi đầu trong việc nối máy fax vào đường dây điện thoại. Tuy nhiên, nếu như lề lối hay chi ngân sách của chính phủ không đáp ứng nhu cầu kịp thời khiến cho những doanh nghiệp trong nước xao lãng thị trường quốc tế thì lúc này ảnh hưởng của chính phủ lại mang tính tiêu cực. Chính sách thắt chặt

quản lý thị trường tài chính trong nước tại Ý đã làm cho các đơn vị tài chính của Ý mất đi khả năng cạnh tranh quốc tế.

Aûnh hưởng tích cực hay tiêu cực của vai trò nhà nước trong quá trình tạo dựng vị thế cạnh tranh có thể được nêu bật và làm rõ qua cách xem xét nhà nước như một tác nhân có ảnh hưởng đối với "viên kim cương" của quốc gia. Thật ra có nhiều phương thức áp dụng và kết quả khác nhau của chính sách công cộng hơn nhiều so với những gì được nghiên cứu từ trước đến nay.Yếu tố quyết định tạo ra các chính sách nhà nước có những nét khác biệt lớn so với những chính sách được đưa ra bởi khái niệm kém toàn diện hơn về lợi thế quốc gia. Người ta chỉ muốn giữ đồng nội tệ của một quốc gia không bị phá giá chỉ nếu như factor costs được xem như yếu tố quyết định nổi trội nhất của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một thế giới ổn định về công nghệ, kĩ thuật. Tuy nhiên, lý thuyết của tôi chú trọng đến việc sức ép của thị trường và quá trình đổi mới có thể vượt qua được factor cost do đó nếu ta đánh giá thấp vấn đề thì có thể làm chậm lại quá trình nâng cao lợi thế cạnh tranh và làm cho doanh nghiệp giảm đi khả năng sinh tồn trong một thị trường nhạy về giá cả. Kết quả là làm mất đi khả năng cạnh tranh về lâu dài. Sự "trợ giúp" từ chính phủ nhằm tháo gỡ áp lực của việc nâng cao và cải tiến đè nặng lên các doanh nghiệp lại trở thành phản tác dụng.

Nhà nước có tác động quan trọng lên lợi thế cạnh tranh của quốc gia song hiển nhiên vai trò này chỉ là một phần nào đó. Nếu chỉ có chính sách nhà nước làm nguồn lực duy nhất của lợi thế cạnh tranh quốc gia thì chính sách nhà nước sẽ thất bại. Chính sách nhà nước chỉ thành công trong những ngành đã có sẵn những yếu tố quyết định tiềm ẩn và lúc đó các chính sách nhà nước chỉ làm nhiệm vụ củng cố các yếu tố đó. Có vẻ như nhà nước chỉ có thể thúc đẩy lợi ích của việc giành được lợi thế cạnh tranh nhưng thiếu khả năng tạo ra vị thế cạnh tranh đó. Chúng ta sẽ quay lại tất cả vấn đề này khi bàn về chính sách nhà nước (chương 12)

VIỄN CẢNH CỦA YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH

Trong chương một này tôi đã miêu tả yếu tố quyết định của lợi thế quốc gia trong một ngành và vai trò của thời cơ và chính phủ ảnh hưởng đến chúng. Các yếu tố quyết định đo lường mức độ mà hoàn cảnh quốc gia có dồi dào phong phú cho cạnh tranh trong một nền công nghiệp. Ơû đoạn trước tôi đã miêu tả lực lượng lãnh đạo doanh nghiệp để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh. "Viên kim cương" phản ánh các yếu tố đa dạng khác nhau của một quốc gia, đo lường mức độ quốc gia tạo dựng và chuyển giao các lực lượng này vào các doanh nghiệp cũng như sự có mặt của kiến thức hiểu biết và công cụ cần thiết cho lợi thế cạnh tranh.

Các yếu tố quyết định riêng lẻ định dạng hoàn cảnh quốc gia thì phụ thuộc lẫn nhau vì tác dụng của một yếu tố này phụ thuộc vào tình trạng của những yếu tố khác. Chẳng hạn như những khách hàng sành điệu sẽ không chuyển sang dùng những sản phẩm cao cấp nếu trình độ của nguồn nhân lực không đủ để thỏa mãn nhu cầu của họ. các bất lợi nhất định về mặt yếu tố sẽ không thúc đẩy đổi mới trừ khi sự cạnh tranh lành mạnh và mục tiêu doanh nghiệp khuyến khích đầu tư lâu dài. Ơû mức độ lớn nhất, nhược điểm của bất kỳ một yếu tố quyết định sẽ hạn chế tiềm năng của một ngành trong việc cải tiến và nâng cao.

Khi tôi miêu tả "viên kim cương", tôi đã đề cập rất nhiều ví dụ về vai trò của lịch sử xã hội và chính trị trong việc gây ảnh hưởng đến thành bại trong cạnh tranh. Lấy ví dụ những giá trị và tiêu chuẩn xã hội ảnh hưởng đến tính chất của nhu cầu trong nước cũng như mục tiêu của nhà quản trị và cách thức doanh nghiệp được tổ chức. Lịch sử xã hội và chính trị tác động đến kỹ năng đã được tích luỹ trong một quốc gia và cấu trúc doanh nghiệp trong cùng một cuộc cạnh tranh. Những khía cạnh này của quốc gia đôi khi còn được gọi là văn hóa không thể tách ra khỏi thành quả kinh tế. Khi xem xét kỹ lưỡng thì "các yếu tố văn hoá" thường gắn chặt với yếu tố kinh tế. Chẳng hạn như mối quan hệ giữa quản trị và lao động ở Nhật không mang tính văn hoá đặc biệt nhưng là chức năng thuê mướn nhân công trọn đời, tính chất của hệ thống thúc đẩy, và hành vi quản trị đối với công nhân. Điều này làm phát sinh sự xung đột gay gắt trong lao động ở Nhật trước và sau thế chiến thứ hai.

Yếu tố văn hoá quan trọng khi chúng định hình hoàn cảnh đối đầu với công ty, chúng kết hợp với các yếu tố quyết định khác chứ không thể tách rời. Tuy nhiên những ảnh hưởng như vậy là yếu tố quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh vì chúng thay đổi chậm và tạo khó khăn cho những "kẻ ngoài cuộc" muốn nhảy vào khai thác hay cạnh tranh. Lịch sử và các giá trị xã hội, chính trị tạo ra sự khác biệt giữa các quốc gia chiếm giữ một vai trò trong lợi thế cạnh tranh của nhiều ngành. Điều này sẽ rõ ràng khi tôi nói tới các quốc gia riêng lẻ ở phần III.

Trong chương này tôi ít nói đến những nhà lãnh đạo, một đề tài phổ biến trong việc phân tích lịch sử những thành công trong công nghiệp và trong quốc gia. Điều này không có nghĩa là tôi hạ thấp tầm quan trọng của các nhà lãnh đạo mà tôi muốn nói rằng họ không tách bạch khỏi những yếu tố quyết định mà tôi đã đề cập. Các nhà lãnh đạo đương đầu với những khó khăn, thử thách và cơ hội tạo ra bởi hoàn cảnh quốc gia. Lãnh đạo bị lôi cuốn vào những vấn đề khác nhau trong những quốc gia khác nhau, một chức năng của yếu tố quyết định. Ôû Nhật những lãnh đạo như Akio Morita và Konosuke Matsushita làm việc trong ngành điện tử gia dụng. Ôû Mỹ, những cá nhân như Thomas J. Watson, Jr. Seymour Cray, Kenneth Olson, và Steve Jobs làm việc trong ngành máy tính. Đây là hai trường hợp mà hoàn cảnh quốc gia đặc biệt ưu ái lợi thế cạnh tranh. Thành công của nhà lãnh đạo phụ thuộc vào việc biến kiến thức hiểu biết thành cơ hội và công cụ để khai thác chúng và chương này đã nói rất nhiều về điều này.

Thực sự, định nghĩa về một nhà lãnh đạo là một người hiểu biết và tin tưởng vào các yếu tố quyết định nhiều hơn những kẻ khác. Nhà lãnh đạo tin vào động lực và thay đổi. Họ không chấp nhận sự hạn chế và biết cách thay đổi tính chất của kết quả. Họ ở vị thế dám nhìn nhận thức tế trong khi những kẻ khác thì trốn tránh và họ có lòng can đảm để hành động. Chính sự lãnh đạo quyết định yếu tố nào của doanh nghiệp được quốc gia ưu đãi sẽ thành công và thất bại.

Tôi vừa miêu tả các yếu tố quyết định của lợi thế quốc gia theo cách vừa riêng lẻ vừa tổng hợp. Nhưng "viên kim cương" là một hệ thống tương tác mà mỗi phần củng cố lẫn nhau. Những động lực này sẽ là đề tài cho chương tới, với ngụ ý cho sự cấp bách và phát triển của những nền công nghiệp cạnh tranh và cuối cùng sự mất đi của lợi thế cạnh tranh.