

## CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH:

### ĐỪNG XANH NỬA VỜI

*Đại dương xanh không khó tìm. Cái khó là cách xác định được phương hướng để khai phá và kiếm được lợi nhuận trong đại dương đó.*

Cuốn sách “Chiến lược đại dương xanh” (Blue Ocean Strategy) của hai tác giả W.Chan Kim và Renée Mauborgne đang được các doanh nhân Việt Nam tìm đọc và thảo luận sôi nổi. Điều cốt lõi được rút ra từ cuốn sách này là các doanh nghiệp hãy tạo ra những “đại dương xanh” – tức những thị trường không có cạnh tranh, thay vì lao vào các “đại dương đỏ” – nơi cạnh tranh gay gắt, khốc liệt. Và những lời khuyên được xem là quan trọng nhất từ hai tác giả là “đừng cạnh tranh trong thị trường đang tồn tại, hãy tạo ra một thị trường mới không có cạnh tranh”, “đừng đánh bại đối thủ, hãy làm cho cạnh tranh trở nên không cần thiết”, “đừng khai thác tiếp các nhu cầu hiện có, hãy tạo ra và giành lấy các nhu cầu mới”... Những lời khuyên này, tuy được diễn đạt theo nhiều cách khác nhau, nhưng tựu trung chỉ nói lên một điều: hãy làm gì đó khác biệt, hãy chọn nơi nào chưa có dấu chân người để khai phá và tận hưởng, trước khi đám đông ào đến cướp giật, tranh giành.

Về mặt lý luận, ý tưởng chiến lược đại dương xanh không phải là mới. Philip Kotler, ông tổ của marketing hiện đại, cũng từng đưa ra khái niệm thị trường ngách (niche market). Michael Porter, cha đẻ của chiến lược cạnh tranh, cũng từng thuyết giảng nhiều nơi về chiến lược khác biệt hóa... Cái mới và độc đáo của cuốn sách này là chiến lược đại dương xanh được minh họa thông qua một sơ đồ chiến lược dễ nhìn, dễ hiểu, trong đó thể hiện các đường giá trị mô tả chiến lược hiện tại (của đối thủ) và chiến lược mới theo hướng đại dương xanh (không có cạnh tranh).

Nhiều doanh nghiệp Việt Nam đang đón nhận ý tưởng chiến lược đại dương xanh hết sức nồng nhiệt và xem đó như là cứu cánh trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt. Họ hồi hả đi tìm hoặc tạo lập ra các thị trường mới và không tiếc tiền của đổ vào công cuộc khai phá này. Điều đáng buồn là mặc dù phát hiện ra nhiều đại dương xanh, thậm chí rất xanh, không ít doanh nghiệp vẫn thất bại.

Có doanh nghiệp tốn nhiều công sức tạo lập đại dương xanh, nhưng chẳng mấy chốc nó trở nên đỏ quạch vì đối thủ nhanh chóng nhảy vào “kiếm chác”. Taxi “vàng” là một ví dụ. “Vàng” được xem là một trong những doanh nghiệp đầu tiên khai phá đại dương xanh ngành taxi ở Việt Nam, đặc biệt ở TP.HCM. Nhưng đến thời điểm này thì trên thị trường taxi “vàng”, “xanh”, “trắng”, “đỏ” đủ cả và chính “vàng” lại là người yếu thế so với nhiều đối thủ sinh sau, đẻ muộn.

Lại có đại dương xanh rộng mênh mông, nhưng một mình doanh nghiệp ngụp lặn, chới với, vẫn không tìm ra cách nào khai phá để thu lợi. Bia tươi đóng chai hiện vẫn là đại dương rất xanh, nhưng doanh nghiệp khai phá đầu tiên đã gặp thất bại và đến giờ vẫn chưa tìm được cách quay lại thị trường này. Hạt nêm làm từ rong biển, cũng là một đại dương xanh, nhưng doanh nghiệp từng tạo lập đại dương này



cho đến nay vẫn chưa cho thấy khả năng khai phá được gì đáng kể. Mặt khác, do có ít doanh nghiệp tham gia nên việc “dẫn dắt” thị trường cũng là gánh nặng cho doanh nghiệp mở đường.

Vấn đề được đặt ra là, liệu chỉ đại dương xanh thôi đã đủ hay chưa? Chắc chắn là chưa. Ngay cả khi đại dương rất xanh, chưa có đối thủ cạnh tranh, nhưng chiến lược mà doanh nghiệp sử dụng lại là chiến lược đỏ, e rằng cũng sẽ gặp thất bại.

Tương tự như đại dương đỏ, chiến lược đỏ là kiểu chiến lược xưa cũ, các đối thủ vẫn dùng, không có gì khác biệt. Chiến lược này hoặc sẽ không gây được ấn tượng với người tiêu dùng, hoặc đối thủ sẽ dễ dàng bắt chước và đuổi kịp.

Bản thân các đại dương xanh không phải là quá khó để phát hiện hoặc tạo lập, nhưng cách thức khai phá, chinh phục khách hàng trong đại dương này mới là điều đáng nói. Tương tự như những ý tưởng mới không phải là quá hiếm, hoặc quá khó, nhưng làm thế nào biến ý tưởng đó thành hiện thực mới là vấn đề làm đau đầu các chiến lược gia, các nhà quản trị.

Có người cho rằng, thà tìm kiếm chiến lược xanh trong đại dương đỏ, còn hơn là tìm đại dương xanh nhưng chỉ biết dùng chiến lược đại dương đỏ để rồi chuốc lấy thất bại. Tuy môi trường đại dương đỏ là môi trường cạnh tranh khốc liệt, nhưng ở đó đã sẵn có khách hàng, có sẵn thứ để khai phá. Chỉ cần tìm được đường đi khác biệt, không “đụng hàng” để giành lấy thị phần. Biết cách đi giữa đám đông để cùng hưởng lợi còn hơn là lẻ loi một mình giữa đại dương mênh mông mà chỉ biết ngụp lặn, không tìm ra hướng.

Tất nhiên, một đại dương xanh cùng với một chiến lược xanh sẽ là điều tuyệt vời nhất. Một thị trường không cạnh tranh kết hợp với một cách thức khai phá khác biệt, không dễ bắt chước sẽ giúp doanh nghiệp chinh phục khách hàng để tận hưởng làn nước biển.

Trà xanh Không Độ có thể xem là đã kết hợp được giữa đại dương xanh với chiến lược xanh. Khi xuất hiện, doanh nghiệp đã tung ra chiến lược truyền thông “xa mà gần”: dùng các bài viết trên báo chí nói “xa xa” về lợi ích của trà xanh, rồi mới tung sản phẩm. Trà xanh Không Độ cũng liên tục nhấn mạnh vào chức năng giải nhiệt của sản phẩm, thay vì nhắm vào các lợi ích cảm xúc mơ hồ.

Trong khi đó, dầu gội đầu X-Men lại có một chiến lược xanh hoàn toàn ngược lại. Thay vì đi vào những lợi ích chức năng nhằm chán như “suôn, mềm, mượt...”, X-Men đánh vào lợi ích cảm xúc là phong cách riêng của đàn ông với lời “khuyên”: “Là đàn ông, hãy dùng dầu gội của riêng mình”. X-Men cũng đánh động cảm xúc của chị em phụ nữ khi kêu gọi: “Nếu thương chồng, hãy để anh ấy dùng dầu gội riêng”.

Cách thức khai phá khác biệt rất quan trọng trong môi trường đại dương xanh, vì nó giúp doanh nghiệp “bơi” thật nhanh, thật xa, để đối thủ nếu có xâm nhập thì cũng khó bắt kịp.

Những con cá lớn thường xoay trở chậm chạp, trong khi cá nhỏ có lợi thế bơi lượn, rẽ, ngoặt rất nhanh. Doanh nghiệp Việt, nếu biết tận dụng lợi thế gọn nhẹ của mình để bơi thật nhanh, thật xa, sẽ có



Thay vì đi vào những lợi ích chức năng như “suôn, mềm, mượt...”, X-Men đánh vào lợi ích cảm xúc với lời khuyên: “Là đàn ông, hãy dùng dầu gội của riêng mình”.

thể thoát khỏi vòng vây của các tập đoàn đa quốc gia. Để làm được như vậy, chiến lược đại dương xanh mà doanh nghiệp sử dụng phải thực sự là xanh.

*Tác giả: TS.Nguyễn Hữu Long – Giám đốc Tư vấn Tái lập Doanh nghiệp, Công ty BDSC.*

*Tạp chí Nhịp cầu đầu tư số 178 ngày 26.4.2010 trang 40, 41.*