

Lợi thế cạnh tranh

Từ năm 1999, Legend đã trở thành nhà sản xuất máy tính cá nhân hàng đầu của Trung Quốc- thị trường mà trước đó bị thống trị bởi công ty nước ngoài OEMs. Chỉ trong khoảng 3 năm, thị phần của Legend trên thị trường máy tính cá nhân ngày càng phát triển của thế giới đã tăng gấp ba, từ 12% đến 30%. Là công ty sản xuất trong nước nên Legend đã biết tận dụng những lợi thế cạnh tranh cũng như sự hiểu biết thị trường để đưa ra chiến lược kinh doanh phù hợp nhằm chiếm vị trí chủ đạo trong ngành sản xuất máy tính cá nhân. Legend đã thành công bởi chiến lược sau :

triển thị phần?

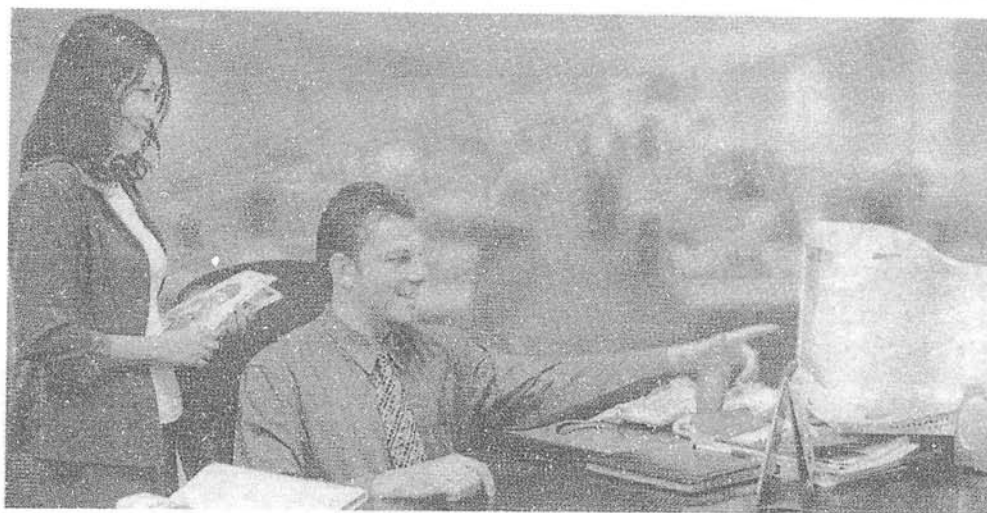
Về chiến lược sản phẩm (Products): Legend đã chuyên biệt hóa sản phẩm tập trung vào sản xuất máy tính cá nhân do có lợi thế là được sự bảo hộ của chính phủ Trung Quốc. Với thị trường rộng lớn việc xác định sản phẩm đúng đắn đồng nghĩa với việc phát triển thị phần

Về chiến lược giá cả (Prices): Legend đã đưa ra sản phẩm có giá được thị trường chấp nhận lúc bấy giờ, có chính sách đàm phán giá thích hợp, giá cả ổn định.

Về chiến lược phân phối (Place): Legend đã chọn thị trường tiêu thụ là thị trường trong nước. Legend xây dựng được hàng nghìn

cửa chính phủ Trung Quốc dành cho các công ty trong nước. Legend được tự do mở rộng mạng lưới trên tất cả mọi miền đất nước. Trong khi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài bị hạn chế hoạt động ở các thành phố chính, Legend được đặt hàng nghìn nhà phân phối trên khắp đất nước Trung Quốc. Sự quen thuộc của công ty với thị trường Trung Quốc tạo nên sự hiểu biết về các điều kiện hậu cần và cách thức đàm phán để giữ giá mua và thời gian hàng tồn kho thấp. Theo nguồn tin nội bộ, thời gian tồn kho của Legend thường ít hơn 20 ngày so với 30 ngày của tập đoàn máy tính Compaq.

Như vậy chiến lược mà Legend



Thay đổi chiến lược kinh doanh sau khi gia nhập WTO

NGUYỄN CAO NHƠN

1. Tận dụng lợi thế cạnh tranh, Legend đã đưa ra chiến lược kinh doanh là chuyên biệt hóa sản phẩm, tập trung vào thị trường máy tính cá nhân do có lợi thế là được sự bảo hộ của chính phủ Trung Quốc.

2. Tận dụng sự hiểu biết thị trường, Legend đã đưa chiến lược kinh doanh là đa dạng hóa thị trường; định hướng vào tầng lớp khách hàng trung lưu.

Legend đã nghiên cứu thị trường và áp dụng chiến lược marketing 4P như thế nào để phát

nhà phân phối trên khắp đất nước Trung Quốc.

Về chiến lược hậu mãi (Promotion): Legend có khả năng cung cấp các dịch vụ sau bán hàng do có nhiều trung tâm bảo hành trên khắp đất nước Trung Quốc. Từ đó nắm bắt được nhu cầu của khách hàng cũng như việc phản hồi thông tin từ phía khách hàng.

Với lợi thế không bị hạn chế như những công ty nước ngoài ở Trung Quốc, Legend đã có được lợi thế cạnh tranh do chính sách bảo hộ

đã áp dụng để tạo nên thành công của công ty trong thời gian qua là tận dụng lợi thế cạnh tranh nhờ chính sách bảo hộ của chính phủ Trung Quốc so với các công ty nước ngoài, đồng thời áp dụng một chiến lược Marketing phù hợp để chiếm lĩnh thị trường và tăng thị phần để đạt mục tiêu phát triển nhanh của công ty.

Tuy hiện nay Legend vẫn đang ở vị thế tiên phong trên thị trường máy tính cá nhân ở Trung Quốc, nhưng với tình hình mới khi Trung Quốc gia nhập WTO thì vị thế của

công ty sẽ bị ảnh hưởng như thế nào? Công ty sẽ tiếp tục duy trì mục tiêu chiến lược hiện tại hay cần phải có những sự điều chỉnh nhất định cho phù hợp với tình hình mới trên?

Cơ hội và thách thức

Khi gia nhập WTO, các doanh nghiệp Trung Quốc bị cạnh tranh khốc liệt từ các công ty bên ngoài. Các đối thủ cạnh tranh của Legend bao gồm cả các công ty từ nước ngoài và cả các công ty trong nước. Vì vậy đã đến lúc Legend cần phải đánh giá một cách toàn diện những tác động bên ngoài cũng như bên trong doanh nghiệp. Bằng cách phân tích môi trường bên trong để chỉ ra những điểm mạnh, yếu của doanh nghiệp và bằng cách phân tích môi trường bên ngoài để chỉ ra những cơ hội hay thách thức đối với công ty. Dựa trên cơ sở phân tích này để đưa ra những dự đoán về những thay đổi trong mục tiêu chiến lược của Legend.

• Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp:

Những điểm mạnh:

- Chuyên biệt hoá sản phẩm máy tính cá nhân và xác định sản phẩm này dành cho tầng lớp trung lưu.
- Giá cả phù hợp với thị trường, ổn định. Có cơ chế đàm phán giá cả.
- Có mạng lưới phân phối rộng khắp đất nước Trung Quốc.
- Có khả năng cung cấp những dịch vụ sau bán hàng và nắm bắt thông tin phản hồi của khách hàng từ mọi miền đất nước.
- Được hưởng những ưu thế cạnh tranh từ chính sách bảo hộ của chính phủ.

Những điểm yếu:

- Sự không đa dạng hoá sản phẩm
- Sản phẩm chỉ tiêu thụ ở trong nước, chưa được tiêu thụ ở thị trường nước ngoài.
- Sản phẩm của Legend chưa có sức cạnh tranh cao so với sản phẩm cùng loại của các tập đoàn máy tính lớn trên thế giới.
- Các nhân viên và quản trị viên của Legend sẽ di chuyển sang các công ty khác có thu nhập cao hơn.

• Phân tích môi trường bên ngoài:

Những cơ hội:

- Legend có khả năng tận dụng các chính sách hỗ trợ xuất khẩu của Chính phủ Trung Quốc như giảm thuế quan để xuất khẩu.
- Legend có cơ hội sử dụng các nguyên liệu nhập khẩu đầu vào với giá rẻ hơn trước do thuế quan giảm.
- Với vị thế hiện tại, công ty có khả năng liên kết với các đồng minh mạnh để củng cố hơn nữa vị thế cạnh tranh với các đối thủ trong và ngoài nước.

Những thách thức:

- Tác động lớn nhất đối với Legend sau khi Trung Quốc gia nhập WTO là tình trạng cạnh tranh ngày càng khốc liệt của Dell, Toshiba và IBM. Dell đã giảm giá chiếc máy tính cá nhân thông minh ở mức 4% vào cuối tháng 11.2001, làm cho giá của Legend không còn là giá thấp nhất trên thị trường. Sự cạnh tranh mà Legend phải đối mặt không những đến từ các đối thủ nước ngoài mà cả đối thủ trong nước. Mary Ma, Giám đốc điều hành của Legend nói "Thách thức lớn nhất mà chúng tôi phải đương đầu là sự cạnh tranh".
- Khi Trung Quốc gia nhập tổ chức WTO, Legend sẽ mất các lợi thế cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài. Legend phải thích nghi với sự bình đẳng về thị trường máy tính cá nhân. Theo IDC, Framingham, Mass, mức tăng trưởng bán hàng đơn vị ở Trung Quốc liên tiếp giảm còn 13% vào quý III so với 28% và 48% liên tiếp dành được trong 2 quý đầu. Đồng thời, thu nhập quý III của Legend giảm xuống còn 12%.

Thay đổi mục tiêu

Trên cơ sở phân tích trên, Legend thay đổi mục tiêu sau khi Trung Quốc ra nhập WTO.

1. Nền văn hóa công ty phải thay đổi.
2. Mục tiêu của Legend thay đổi. Khi mục tiêu thay đổi có nghĩa là chiến lược kinh doanh của công ty thay đổi và công nghệ sản xuất thay đổi.
3. Cách thức quản trị thay đổi. Để đối phó với tình trạng mức

tăng trưởng giảm, Công ty Legend xây dựng mục tiêu suy giảm; Legend đã cắt giảm mục tiêu bán hàng từ 3,7 triệu đơn vị xuống còn 3,2 triệu đơn vị đối với năm tài khoá kết thúc vào cuối tháng 3 năm 2002. Mary Ma, Phó chủ tịch cấp cao, Giám đốc điều hành và Trưởng ban tài chính của Legend nói: "Năm nay chúng tôi đã nhận ra rằng thị trường máy tính cá nhân giảm mạnh vào tháng 6 nhưng xét toàn bộ thị trường nói chung thì lại tốt hơn so với bình thường. Bởi vậy, chúng tôi đã chuyển hướng chiến lược của mình rất nhanh chóng", "Tháng 11, tổng thị phần của chúng tôi là 31,5%. Trong khi thị phần người tiêu dùng nói chung giảm xuống còn 37,8%, giảm 1% so với mức đỉnh cao, thị phần tiêu dùng của công ty chúng tôi lại tăng từ 26% lên 29,7%".

Ngoài ra công ty Legend còn thực hiện chiến lược đa dạng hóa sản phẩm: Legend đã đàm phán chính việc Legend bỏ ra 200 triệu đô la để hợp tác với AOL Time Warner vào tháng 6 để phát triển thị trường Internet ở Trung Quốc. Đây là một đối tác mà Legend tin rằng sẽ có vai trò rất lớn đối với sự thành công của Legend trên thị trường mở sau khi Trung Quốc gia nhập WTO.

Công ty Legend cũng liên kết với các đồng minh mạnh như công ty máy tính quốc tế đầu tiên ở Đài Loan để chống lại các sản phẩm tương tự của tập đoàn máy tính Dell.

Tóm lại khi Trung Quốc gia nhập WTO sẽ mang đến cho những doanh nghiệp tại Trung Quốc những cơ hội lớn và những thách thức lớn. Legend cũng phải thay đổi mục tiêu, chiến lược kinh doanh để phù hợp với tình hình mới. Những thay đổi mà chúng ta có thể dự đoán trước là:

- Nền văn hóa công ty phải thay đổi.
- Mục tiêu của Legend thay đổi. Khi mục tiêu thay đổi có nghĩa là chiến lược kinh doanh của công ty thay đổi và công nghệ sản xuất thay đổi.
- Cách thức quản trị trong tổ chức cũng thay đổi ■

Nguồn: Tư liệu của Công ty Legend