

# Vận dụng chiến lược đại dương xanh đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế\*

NGUYỄN VĂN HƯỜNG  
BÙI THỊ MAI LINH

**C**hiến lược đại dương xanh thay đổi tư duy của các công ty, giúp họ đưa ra những chiến lược kinh doanh riêng biệt, xây dựng những đại dương xanh cho riêng mình, để tạo ra giá trị khác biệt trên cơ sở né tránh sự cạnh tranh và đối đầu với các đối thủ mạnh trong quá trình hội nhập.

**Từ khóa:** chiến lược kinh doanh, chiến lược cạnh tranh, chiến lược đại dương xanh.

## 1. Chiến lược kinh doanh và chiến lược đại dương xanh

Theo Johnson và cộng sự (2011), “chiến lược là việc xác định định hướng và phạm vi hoạt động của một tổ chức trong dài hạn, ở đó tổ chức phải giành được lợi thế thông qua việc kết hợp các nguồn lực trong một môi trường nhiều thử thách, nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của thị trường và đáp ứng mong muốn của các tác nhân có liên quan đến tổ chức”.

Theo Porter (1996), chiến lược cạnh tranh chính là sự khác biệt. Để tạo dựng được lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp có thể vạch ra chiến lược cạnh tranh theo ba hướng: dẫn đầu về chi phí, khác biệt hóa và tập trung hóa. Theo quan điểm này, dẫn đầu về chi phí là chiến lược được nhiều doanh nghiệp áp dụng nhất. Chiến lược này chỉ ra rằng, các doanh nghiệp cạnh tranh bằng cách nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh để giảm thiểu chi phí, từ đó cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng với mức giá thấp nhất có thể. Đối với chiến lược khác biệt hóa, doanh nghiệp cạnh tranh bằng cách tạo ra những giá trị khác biệt cho sản phẩm, dịch vụ so với đối thủ cạnh tranh. Hai chiến lược cạnh tranh nêu trên có thể được áp dụng cho cả một thị trường rộng lớn. Ngược lại, với chiến lược tập trung hóa, doanh nghiệp sẽ cạnh

tranh trên những phân đoạn thị trường hẹp hơn. Tóm lại, trên một thị trường đã được thiết lập, các doanh nghiệp có thể áp dụng lý thuyết về chiến lược cạnh tranh để tạo dựng lợi thế cho mình (Porter (1997). Điều này cũng có nghĩa, cạnh tranh trở thành yếu tố không thể bỏ qua khi doanh nghiệp nào cũng muốn giành giật phần hơn về mình. Như vậy, với một thị trường đã được định sẵn, lợi ích của một số doanh nghiệp được tăng lên đồng nghĩa với việc lợi ích của một số doanh nghiệp khác bị giảm xuống. Hay, cạnh tranh đơn thuần là sự giành giật, chiếm lĩnh “những miếng bánh thị phần” giữa các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh yếu cần phải tìm ra hướng khác biệt hơn thay vì chỉ tập trung cạnh tranh với các doanh nghiệp đối thủ trên thị trường.

W. Chan Kim và Mauborgne (2005) chỉ ra rằng, các doanh nghiệp có thể tìm ra hướng đi mới trên cơ sở tạo dựng một vùng thị trường chưa được khai thác, thay vì chỉ tập trung cạnh tranh trong vùng thị trường đang bị giành giật bởi các đối thủ cạnh tranh hiện

---

Nguyễn Văn Hường, TS., Trường đại học Sư phạm kỹ thuật Hưng Yên; Bùi Thị Mai Linh, ThS., Học viện Nông nghiệp Việt Nam.

\* Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trung tâm Nghiên cứu ứng dụng khoa học và công nghệ, Trường đại học Sư phạm kỹ thuật Hưng Yên.

tại. Với nghiên cứu của W. Chan Kim và Mauborgne, sự ra đời của chiến lược đại dương xanh, đã có không ít doanh nghiệp đã gặt hái được thành công nhờ thay đổi cách xây dựng chiến lược kinh doanh cho mình theo hướng “né tránh” sự cạnh tranh.

### 2. Chiến lược đại dương xanh

Tiếp cận theo quan điểm cạnh tranh và tránh cạnh tranh, W. Chan Kim và Mauborgne (2005) cho rằng, trên thị trường có sự tồn tại của hai đại dương, gồm: đại dương đỏ và đại dương xanh. Đại dương đỏ bao gồm các ngành kinh doanh đang tồn tại trên thị trường. Đây là mảng thị trường đã được biết đến, hay đã được định sẵn. Trong đại dương đỏ, các quy luật cạnh tranh đã được thiết lập và xác định rõ ràng nên các công ty luôn tìm cách tạo dựng lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ thông qua việc xây dựng các chiến lược cạnh tranh, nhằm chiếm lĩnh thị phần trên thị trường. Theo đó, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là điều tất yếu trong vùng nước đỏ và cơ hội phát triển của những doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh thấp sẽ bị giảm đi khi thị trường bị lấp đầy bởi các đối thủ cạnh tranh mạnh hơn.

Đại dương xanh là những khoảng trống thị trường chưa được khai phá, mang đến những cơ hội mới về sự phát triển cho các doanh nghiệp. Như vậy, đây là vùng thị trường chưa được biết đến, hay vùng nước mới chưa được các doanh nghiệp khai thác.

Như vậy, đại dương xanh là thị trường mới hay một hướng kinh doanh mới, tiếp cận khách hàng mới, hay xu hướng tiêu dùng mới mà doanh nghiệp có thể xây dựng theo cách đi riêng của mình. Cũng cần phải hiểu rằng, trên thực tế đại dương xanh phần lớn được xây dựng, hình thành từ bên trong đại dương đỏ, hay thị trường cạnh tranh đã có sẵn. Tuy nhiên, nhiều đại dương xanh lại được xác lập khi các doanh nghiệp mở ra ngành hay lĩnh vực kinh doanh mới, với những khách hàng mới hoàn toàn.

Để tạo dựng ra “vùng nước xanh” trong “vùng nước đỏ” là điều chắc chắn khó khăn khi người ta đã quen vẫy vùng trong vùng nước truyền thống có sẵn nhưng đầy rủi ro. Tuy nhiên, đã có không ít doanh nghiệp thành công khi tạo dựng được “vùng nước riêng của mình” trên cơ sở hiểu và nắm được một số đặc điểm chủ yếu khi xây dựng chiến lược kinh doanh này, cụ thể:

- *Trước hết*, đại dương xanh không được xây dựng dựa trên quan điểm về cạnh tranh. Để tạo ra đại dương xanh, các doanh nghiệp cần tìm ra vùng thị trường chưa được khai thác, nơi cạnh tranh trở nên không còn cần thiết (W. Chan Kim và Mauborgne, 2004). Như vậy, khi xây dựng chiến lược kinh doanh, các doanh nghiệp cần phải thay đổi cách tiếp cận truyền thống. Nói khác đi, chiến lược phải hướng đến “cái riêng” nhằm tránh sự cạnh tranh, đối đầu. Để làm được điều đó, các doanh nghiệp thay vì chỉ tập trung theo dõi các đối thủ cạnh tranh có cùng loại sản phẩm, dịch vụ, nên hướng vào các ngành sản xuất mới, sản phẩm mới thay thế độc đáo hơn. Đồng thời với việc tạo ngành mới, sản phẩm mới là việc tạo dựng một thị trường mới chưa được khai thác, mở rộng thị trường ra cả nhóm đối tượng khách hàng vốn không phải của mình.

- *Thứ hai*, thay vì tập trung khai thác nhu cầu hiện tại, các doanh nghiệp nên hướng vào việc tạo ra và giành lấy nhu cầu mới (W. Chan Kim và Mauborgne, 2004). Xã hội luôn phát triển cùng với sự tiến bộ của khoa học công nghệ không chỉ làm chết đi một loạt các sản phẩm truyền thống, mà quan trọng hơn là sẽ làm nảy sinh những nhu cầu mới, nhu cầu thứ phát có nhiều khác biệt của người tiêu dùng. Đây chính là yếu tố đưa lại thành công mà chỉ ít nhiều năm đầu doanh nghiệp không phải cạnh tranh để giành giật thị trường hay khách hàng.

- *Thứ ba*, cần phải phá vỡ cách tiếp cận truyền thống về mối quan hệ giữa giá trị và

chi phí sản xuất sản phẩm của doanh nghiệp. Cụ thể, các doanh nghiệp luôn phải lựa chọn sự đánh đổi, hoặc là mang đến giá trị lớn hơn cho khách hàng với chi-phí cao, hoặc là tạo ra giá trị vừa phải với chi phí thấp. Nói theo cách khác, chiến lược theo quan điểm truyền thống chính là sự lựa chọn giữa khác biệt hóa và chi phí thấp. Tuy nhiên, chiến lược đại dương xanh với nền tảng cốt lõi là đổi mới giá trị tạo ra một bước đột phá về giá trị cho cả khách hàng và doanh nghiệp. Nói theo cách khác, xây dựng thành công đại dương xanh, doanh nghiệp sẽ đạt được đồng thời cả hai yếu tố là khác biệt hóa và chi phí thấp (W. Chan Kim và Mauborgne, 2004). Để thực hiện sự đổi mới giá trị, các công ty cần trả lời được các câu hỏi, như: có thể loại bỏ hoặc cắt giảm những đặc điểm nào của sản phẩm, dịch vụ?. Thông thường, đây là những yếu tố mà hầu hết các doanh nghiệp cùng ngành sử dụng để cạnh tranh với nhau mặc dù chúng có thể không thực sự mang lại nhiều giá trị cho khách hàng. Việc cắt giảm hoặc loại bỏ những yếu tố này sẽ giảm thiểu chi phí phải bỏ ra. Ngoài ra, doanh nghiệp cần tìm hiểu: yếu tố nào cần được tăng thêm so với mức độ trung bình của ngành? hoặc: doanh nghiệp cần sáng tạo thêm những yếu tố gì cho sản phẩm, dịch vụ của mình?. Thành công trong việc trả lời hai câu hỏi trên sẽ tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm, dịch vụ của đơn vị.

- Thứ tư, vùng nước xanh không tồn tại mãi mãi mà có thể sẽ trở thành vùng nước đỏ bất cứ khi nào. Chiến lược đại dương xanh vẫn chứa đựng những rủi ro của nó. Khi chiến lược của doanh nghiệp xây dựng nên bị doanh nghiệp khác cùng áp dụng, đại dương xanh lại có thể trở thành đại dương đỏ và cạnh tranh sẽ xuất hiện. Tuy nhiên, thực tế đã cho thấy, chiến lược đại dương xanh thành công có thể giúp các doanh nghiệp tạo dựng được tài sản thương hiệu trong khoảng 10 năm (W. Chan Kim và Mauborgne, 2004). Điều này mang lại cho các doanh nghiệp một khoản lợi ích lớn, khá

lâu dài, tạo nên tảng để gây dựng những "vùng nước xanh mới" trong điều kiện mới cho riêng mình.

Tóm lại, chiến lược đại dương xanh sẽ luôn tạo ra động lực cho các doanh nghiệp không ngừng sáng tạo, đổi mới giá trị để hướng tới mục tiêu phát triển hiệu quả và bền vững.

### 3. Vận dụng chiến lược đại dương xanh cho các doanh nghiệp Việt Nam

#### 3.1. Đặc điểm và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam

Theo Tổng cục Thống kê, hiện tại ở Việt Nam có khoảng 97,6% doanh nghiệp có quy mô hoạt động nhỏ và vừa; trong đó: doanh nghiệp quy mô vừa chiếm 2,1%, doanh nghiệp quy mô nhỏ chiếm 28,8%, còn lại là các doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ chiếm tỷ lệ khá lớn 69,1% và đang có xu hướng chuyển dịch theo hướng tăng tỷ trọng các doanh nghiệp siêu nhỏ (Long, 2015).

Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất lớn bởi các yếu tố của môi trường kinh doanh, bao gồm cả yếu tố bên trong và bên ngoài. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu và đánh giá của các nhà kinh tế, doanh nghiệp Việt Nam nói chung, doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng đang đứng trước nhiều vận hội và thách thức, với những điểm nổi bật sau đây:

*Thứ nhất*, với quy mô hoạt động nhỏ kéo theo nhiều hạn chế trong quá trình tổ chức hoạt động sản xuất, kinh doanh là nguyên nhân chính tác động đến kết quả cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Với hạn chế trên, khiến cho khả năng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước với nhau cũng đã gặp khá nhiều gian nan, chưa kể đến những thách thức khi cạnh tranh với các công ty nước ngoài trong môi trường hội nhập sâu và rộng như hiện nay.

*Thứ hai*, phần lớn doanh nghiệp Việt Nam có công nghệ lạc hậu tiêu tốn nhiều nhiên liệu, năng lượng, nhưng tạo ra năng suất thấp nên giá thành sản phẩm cao, chất lượng

thấp rất khó cạnh tranh với sản phẩm cùng loại của các nước trong khu vực và thế giới, thậm chí nhiều sản phẩm “bị thua ngay trên sân nhà”. Tại Diễn đàn Kinh tế mùa thu 2015, ông Nguyễn Đình Cung, Viện trưởng Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương, cho rằng các doanh nghiệp Việt Nam “như đang đi trên cái cầu khỉ, trên lưng bị đè nặng bởi khối đá đó là chi phí, họ cúi đầu dò dẫm từng bước một để sao cho khỏi rơi xuống sông nên không thể nhìn xa đến bên ngoài được” (Thảo, 2015).

*Thứ ba*, mặc dù năng lực yếu kém, nhưng phần lớn doanh nghiệp Việt Nam, nhất là doanh nghiệp nhỏ và vừa, còn ít quan tâm đến những tác động của xu hướng kinh tế hội nhập, tìm hiểu các quy định của các hiệp định tự do thương mại đã ký kết để lường trước rủi ro thách thức, nhận diện cơ hội và tìm con đường đi riêng cho mình trước những cơ hội và thách thức đặt ra.

### **3.2. Vận dụng đại dương xanh cho doanh nghiệp Việt Nam**

Với những hạn chế đã phân tích ở trên, nếu các doanh nghiệp nhỏ và vừa xây dựng chiến lược kinh doanh theo quan điểm cạnh tranh truyền thống, họ sẽ gặp rất nhiều khó khăn để tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho riêng mình, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Khẳng định của W. Chan Kim và Renee Mauborgne về sự thành công của nhiều doanh nghiệp khi áp dụng chiến lược cạnh tranh truyền thống là điều có căn cứ. Tuy nhiên, hai nhà khoa học cũng đã chỉ ra cơ hội ngày càng thu hẹp khi doanh nghiệp nào cũng đi theo lối mòn này. Doanh nghiệp Việt cũng không ngoại lệ, thậm chí dễ dàng bị lấn át, tổn thương nếu không có chiến lược kinh doanh phù hợp.

Chiến lược đại dương xanh có thể là hướng tiếp cận mới cho doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nhóm doanh nghiệp này đang bộc lộ nhiều hạn chế, nếu vẫn kiên trì bơi trong vùng nước đỏ, chắc

chắn sẽ còn phải đối mặt với nhiều rủi ro, trở ngại hơn. Do vậy, doanh nghiệp Việt Nam nói chung, doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng nên chủ động khám phá ra vùng nước xanh để biến những cuộc cạnh tranh trở nên không còn cần thiết.

Với những gì doanh nghiệp Việt Nam đang có và trước những thách thức, cơ hội của quá trình hội nhập, việc xây dựng chiến lược kinh doanh theo cách tiếp cận chiến lược đại dương xanh cần phải hướng đến những vấn đề chủ yếu sau:

*Thứ nhất*, xét trên phạm vi quốc gia, Việt Nam có rất nhiều tài nguyên thiên nhiên, cảnh quan, nhiều di tích. Đây là lợi thế lớn so với nhiều nước trong khu vực và thế giới. Hiện nay, lĩnh vực văn hóa, du lịch có không ít các doanh nghiệp tập trung khai thác, song do đầu tư khai thác chưa đồng bộ nên chưa tạo ra nhiều ấn tượng mạnh trong lòng khách du lịch trong nước và quốc tế. Các doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực này dường như đang tập trung cạnh tranh để dành miếng bánh thị trường, chứ chưa thực sự tạo ra sự đổi mới về giá trị cho cả doanh nghiệp cũng như khách lý hành.

*Thứ hai*, Việt Nam là một quốc gia nông nghiệp, do đó các doanh nghiệp nước nhà nên khai thác lợi thế này để đưa ra chiến lược kinh doanh một cách khôn khéo. Cụ thể, chúng ta có lợi thế về sản phẩm nông nghiệp đa dạng, thêm vào đó là nhu cầu được tiêu dùng sản phẩm nông nghiệp sạch, chất lượng cao của một bộ phận người dân, đặc biệt ở khu vực thành thị, do đó, doanh nghiệp kinh doanh nông sản có thể khai thác đặc điểm này để cung cấp các sản phẩm nông nghiệp sạch. Mặc dù hiện tại đây không phải là hướng đi hoàn toàn mới, tuy nhiên đại dương xanh vẫn có thể được tạo lập nếu doanh nghiệp tạo ra được sự đổi mới giá trị cho khách hàng. Chiến lược này giúp sản phẩm của doanh nghiệp tách ra khỏi cuộc chiến cạnh tranh gay gắt với các sản phẩm trôi nổi tràn lan trên thị trường, đặc biệt là nông sản có nguồn gốc từ Trung Quốc.

Thứ ba, thói quen tiêu dùng của người Việt nói chung có nhiều điểm khác biệt so với các quốc gia khác, cần được các doanh nghiệp chú ý khai thác. Cụ thể, người dân nước ta vẫn chuộng các sản phẩm được bán tại các khu chợ, như chợ cóc hay chợ tập trung. Tâm lý tiêu dùng này có thể do người dân thích sự tiện lợi của chợ truyền thống và do thói quen thích sử dụng các sản phẩm tươi thay vì các sản phẩm đóng hộp, đông lạnh trong hệ thống siêu thị. Mặc dù sau này việc mua sắm tại các siêu thị, trung tâm thương mại có thể là xu hướng chính, song trước mắt, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn có thể khai thác thói quen tiêu dùng của người dân để tạo ra các sản phẩm có hướng đi riêng. Việc khai thác khéo léo thói quen tiêu dùng truyền thống của người Việt sẽ giảm thiểu được tác động của sản phẩm nhập khẩu từ thị trường bên ngoài./.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chính L. Đ. (2015), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong quá trình hội nhập [Online], *Tạp chí Cộng sản* Available: <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/PrintStory.aspx?distribution=32428&print=true> [Accessed 11/04 2015].
2. Hạnh N. (2014), Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam: tăng sức mạnh "bó đũa" [Online], Available: <http://www.vietnamplus.vn/doanh-nghiep-nho-va-vua-viet-nam-tang-suc-manh-bo-dua/260411.vnp> truy cập ngày 04-11-2015.
3. Johnson G., Whittington R. & Scholes K. (2011), Exploring strategy Harlow, Harlow: *Financial Times Prentice Hall*.
4. Long P. N. (2015), Bàn về các giải pháp tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, *Tạp chí Tài chính*, 1, 37-39.
5. Porter M. E. (1996), What is strategy? *Harvard Business Review*.
6. Porter M. E. (1997), *Competitive Strategy Measuring Business Excellence*, 1, 12-17.
7. Thảo N. (2015), Doanh nghiệp Việt đang đi trên cầu khỉ [Online]. Available: <http://vneconomy.vn/thoi-su/doanh-nghiep-viet-dang-di-tren-cau-khi-20150827112922865.htm> truy cập ngày 04-11-2015].
8. W. Chan kim & Mauborgne R. (2004), Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, 76-84.
9. W. Chan kim & Mauborgne R. (2005), Blue ocean strategy: From Theory To Practice, *California Management Review*, 47, 105-121.