

Cạnh tranh với những người khổng lồ - Cuộc chiến không cân sức

Hiện nay, trong nhiều lĩnh vực kinh doanh, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang phải luôn đối mặt với tình trạng cạnh tranh gay gắt trên thương trường. Tuy nhiên, trong cuộc chiến không cân sức đó, đặc biệt là trong cuộc chiến với những người khổng lồ, nhiều doanh nghiệp không những đã chứng minh được sự tồn tại của mình mà còn “ăn nên làm ra” và ngày càng trở nên thịnh vượng. Họ đã làm như thế nào? Bài viết này đề cập tới bí quyết kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Pháp như một kinh nghiệm để các doanh nghiệp tại Việt Nam có thể học tập.

“Các doanh nghiệp nhỏ hoạt động đơn lẻ, sớm hay muộn gì rồi cũng sẽ bị những người khổng lồ “nuốt chửng”. Trong vòng 20 năm, chúng tôi đã trở thành tập đoàn thứ 2 tại Pháp về phần mềm”, Michel Goujon, Tổng giám đốc của Missler (với doanh thu hàng năm 90 triệu franc), nói. Đối với ông, hiện nay trên thế giới chỉ có 2 đối thủ đáng gờm: Dassault Systèmes và Unigraphics. Còn trong lĩnh vực sản xuất bánh mì, tình trạng cá lớn nuốt cá bé cũng liên tục xảy ra. La Belle Crousteline, một doanh nghiệp nhỏ với 32 triệu franc doanh thu hàng năm đã rất nỗ lực trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Tuy nhiên, hãng này đã phải san sẻ thị phần cho hai đối thủ cạnh tranh đáng gờm khác là Brioche Pasquier và Harry's France mà nếu xét về góc độ doanh thu hàng năm thì doanh thu của La Belle Crousteline chỉ bằng một phần năm doanh thu của một trong hai đối thủ. Rõ ràng, cuộc chiến trên thị trường đầy cạnh tranh thực sự là một cuộc chiến không cân sức. Các công ty đa quốc gia có quá nhiều ưu thế trong cuộc chiến này, trong khi các doanh nghiệp vừa và nhỏ lại yếu thế gần như về mọi mặt. Ví dụ như ngân quỹ dành cho quảng cáo của Kronenbourg ít nhất gấp 100 lần so với ngân quỹ cùng loại của nhà máy bia Duyck. Điều đó cho thấy những doanh nghiệp nhỏ cần nhắm đúng mục tiêu và bắn trúng ngay từ phát súng đầu tiên. Trong bối cảnh toàn cầu hóa cũng như các trào lưu mua bán, sáp nhập doanh nghiệp đang diễn ra rầm rộ trên thế giới, các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải dám đương đầu với thách thức để duy trì sự tồn tại cũng như vị trí của mình, xa hơn nữa là để phát triển và lớn mạnh. Dưới đây là một vài ví dụ về chiến lược kinh doanh được rút ra từ kinh nghiệm của họ.

Chiến lược liên kết hay tránh né?

Liên kết

Liên minh tạo ra sức mạnh, nguyên tắc này dường như rất đúng đối với các doanh nghiệp trong trào lưu mua bán và sáp nhập. Sự tập hợp, liên kết của các doanh nghiệp vừa và nhỏ cho phép họ có sức mạnh hơn trong các mối quan hệ với khách hàng cũng như với nhà cung cấp hay các đối tác. Ban đầu, sự liên kết, liên minh giữa các doanh nghiệp là nhằm mục đích phòng vệ để rồi sau đó có thể cùng nhau tấn công vào những thị trường mà nếu không có sự liên kết, họ sẽ khó lòng mà xâm nhập được. Ngoài ra, sự liên minh cũng còn nhằm để đáp ứng những đơn hàng lớn từ phía các khách hàng. Những doanh nghiệp in vừa và nhỏ trên khắp nước Pháp cũng đã tập hợp lại từ nhiều năm nay với cái tên Imprimclub. Sự liên minh này cho phép họ có vị thế tốt hơn khi đàm phán với nhà cung cấp cũng như trong việc chia sẻ chi phí đào tạo. Ngoài ra, trong trường hợp một trong những thành viên có quá nhiều đơn hàng, công việc đó có thể chia sẻ cho một thành viên khác.

Ba nhà sản xuất khác cũng đã tạo ra một thương hiệu chung Aurillac với hi vọng sản phẩm chung này sẽ trở nên nổi tiếng hơn những thương hiệu hiện tại của mỗi một thành viên trong số họ. Kết quả cho thấy, nhờ sự liên kết trong kinh doanh, các doanh nghiệp đều đã thu được những kết quả khả quan về doanh thu cũng như lợi nhuận.

Tránh né

Đối với những doanh nghiệp nhỏ, phương án sáng suốt nhất là không nên đối đầu trực tiếp với kẻ mạnh. Luôn luôn có một kẻ hở thị trường do sự sơ hở chủ quan của kẻ mạnh. Kẻ hở đó chính là cơ hội của các doanh nghiệp nhỏ. Ví dụ như trường hợp của Belle Crousteline - một nhà sản xuất bánh ngọt tại Pháp với khả năng cung ứng 50 000 chiếc bánh cho các siêu thị lớn trong khi các hãng lớn như Harry's, Brioche Pasquier hay Milkan lại rất do dự với những đơn hàng dưới

200 000 chiếc. Việc đáp ứng những đơn hàng nhỏ như thế này cho phép Belle Crousteline tồn tại và bán hàng dưới thương hiệu của nhà phân phối Auchan hay Monoprix. Và như vậy, tính cạnh tranh ở đây đã trở thành tính bổ sung.

Khác biệt hoá hay bắt chước?

Khác biệt hoá

Ở bất cứ thị trường nào cũng luôn luôn tồn tại những nhu cầu chưa được thoả mãn. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ năng động có một sân chơi riêng cho mình: thu hút sự chú ý bằng cách tạo ra tính duy nhất cho sản phẩm nhờ đó tránh được áp lực cạnh tranh. Tiêu dùng đại chúng không thể lẩn át được sở thích có những sản phẩm độc đáo và độc nhất. Ngược lại, xu thế ngày nay là quay về những sản phẩm mang tính chính thống và thường gắn với tập tục truyền thống hay địa danh.

Chiến lược "ăn theo"

Với chiến lược mang đậm tính cơ hội này, doanh nghiệp nhỏ sẽ dễ bề "ăn theo" kẻ mạnh. Các doanh nghiệp nhỏ vẫn thường cho rằng: tiền bạc và quyền lực luôn nằm trong tay kẻ mạnh và do đó, họ có thể mất doanh thu vài năm ở những thị trường được coi là thử nghiệm và ngồi chờ các đối thủ đại gia đi khai phá thị trường. Một khi nhận thấy có cơ hội, các doanh nghiệp nhỏ sẽ vào cuộc bằng việc cung cấp những sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự. Ví dụ một quán cà phê có thể mở gần quán McDonald's để tận dụng khách từ quán ăn này. Có rất nhiều ví dụ về những công ty thành công bắt đầu từ việc "ăn theo" các công ty lớn khác. Khi Danone tiến hành chiến dịch quảng cáo cho sản phẩm sữa chua thì điều ngạc nhiên là doanh thu đối với sản phẩm sữa chua của các đối thủ khác cũng tăng lên.

Chiến lược ốc sên

"Thà vô địch trên sân nhà còn hơn nhận giải á quân ở thành Rome!" Câu ngạn ngữ cổ này rất giống với chiến lược của những công ty nhỏ. Họ cày nát sân nhà tới mức ngay cả các đại gia cũng khó lòng mà xâm nhập được. Xây dựng cơ sở vững chắc sau đó thận trọng từng bước mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình - đó là chiêu "chậm mà chắc" theo kiểu "ốc sên" mà các công ty nhỏ thường áp dụng. Chiến lược này cho phép các doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro.

Chiến lược sáng tạo

Sáng tạo ở đây có nghĩa là tự tạo ra thị trường cho mình. Chiến lược đột phá, sáng tạo và định vị ở một lĩnh vực mới cho phép doanh nghiệp thoát ra khỏi sự ràng buộc về chi phí tài chính cũng như sự nổi kết tăng trưởng. Cách đi này có thể gây ra nguy cơ rủi ro cao, tuy nhiên, đổi lại, nếu thành công, doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội để phát triển.

Khoảng chục năm về trước, những người sáng lập ra Thibierge & Comar đã làm nên một cuộc cách mạng trên thị trường giấy can vốn đang xuống dốc nhanh chóng. Rời bỏ vị trí của mình tại Arjomari (một công ty hàng đầu về giấy can), Emeric Thibierge và Jérôme Comar đã lập công ty riêng với mong muốn biến ý tưởng sáng tạo của mình thành hoạt động kinh doanh có lời. "Ý tưởng đến khi tôi quan sát những người thổi thủy tinh ở Murano. Họ đã tạo ra những sản phẩm đầy màu sắc. Tôi muốn tạo ra một loại giấy cũng có màu sắc sặc sỡ như thế", Emeric nhớ lại. Loại giấy can màu đã trở thành một sản phẩm chủ chốt của công ty, sau 7 năm Thibierge & Comar đã đạt mức doanh thu 60 triệu franc, trong đó 82% là dành cho xuất khẩu. Khi thị trường bị thu hẹp do khách hàng truyền thống sử dụng ngày càng ít sản phẩm giấy can, Thibierge & Comar đã chuyển sang đối tượng khách hàng mới là các hãng quảng cáo, truyền thông và thiết kế hay những đối tượng tiêu dùng sản phẩm đặc trưng.

Kết quả là, Thibierge & Comar đã trở nên nổi tiếng hơn rất nhiều so với các đối thủ nặng ký của mình. Các nhà quản lý của công ty này đã rút ra triết lý kinh doanh thú vị "trong tình thế khủng

hoảng, chúng tôi vẫn tiếp tục chiến đấu và tạo ra những thị trường mới ". Tuy nhiên, chiến lược này cũng tiềm ẩn nguy cơ rủi ro cao bởi các đối thủ cạnh tranh khác có thể sẽ dễ dàng bắt chước!