

Chương 6

LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC QUỐC GIA

Sự thịnh vượng của một quốc gia được tạo ra chứ không phải thừa kế. Nó không phát triển từ sự sẵn có tài nguyên thiên nhiên, nguồn lao động, lãi suất, hay giá trị tiền tệ của một quốc gia giống như điều mà kinh tế học cổ điển khẳng định.

Năng lực cạnh tranh của một quốc gia phụ thuộc vào năng lực đổi mới và nâng cấp của các ngành công nghiệp trong quốc gia đó. Các công ty tạo ra được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh giỏi nhất trên thế giới là nhờ phải chịu áp lực và thách thức. Các công ty này hưởng lợi từ việc có những đối thủ cạnh tranh mạnh ở trong nước, các nhà cung ứng nội địa năng động, và những khách hàng trong nước có nhu cầu.

Trong một thế giới cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt, các quốc gia đã trở nên quan trọng hơn, chứ không phải kém quan trọng đi. Vì cơ sở của sự cạnh tranh đã ngày càng dịch chuyển sang sự sáng tạo và đồng hóa kiến thức, cho nên vai trò của quốc gia đã tăng lên. Lợi thế cạnh tranh được tạo ra và duy trì thông qua một quá trình địa phương hóa cao độ. Tất cả những khác biệt về giá trị, văn hóa, cơ cấu kinh tế, thể chế, và lịch sử của các nước đều đóng góp cho sự thành công về cạnh tranh. Đây là những khác biệt đáng kể trong các mô thức của năng lực cạnh tranh tại mọi quốc gia; không một quốc gia nào có thể hay sẽ có năng lực cạnh tranh tại mọi hay thậm chí phần lớn các ngành. Cuối cùng, các nước thành công trong các ngành cụ thể bởi vì môi trường nội địa của các nước đó hướng về tương lai nhiều nhất, năng động nhất và thách thức nhất.

CÁC MÔ THỨC THÀNH CÔNG VỀ CẠNH TRANH CỦA QUỐC GIA

Để nghiên cứu lý do tại sao các quốc gia đạt được lợi thế cạnh tranh trong một số ngành cụ thể và những ý nghĩa đối với chiến lược công ty và nền kinh tế quốc dân, tôi đã thực hiện một nghiên cứu trong bốn năm về 10 quốc gia thương mại hàng đầu thế giới: Đan Mạch, Đức, Ý, Nhật Bản, Hàn Quốc, Xingapo, Thụy Điển, Thụy Sĩ, Anh Quốc và Hoa Kỳ. Tôi nhận được sự hỗ trợ của một nhóm gồm hơn 30 nhà nghiên cứu, phần lớn trong số này là người bản địa và sống tại quốc gia mà họ nghiên cứu. Tất cả các nhà nghiên cứu này đều sử dụng cùng một phương pháp luận.

Ba quốc gia – Hoa Kỳ, Nhật Bản và Đức – là các cường quốc công nghiệp hàng đầu của thế giới. Các nước khác đại diện cho sự khác nhau về quy mô dân số, chính sách của chính phủ đối với ngành, triết lý xã hội, quy mô địa lý và vị trí. Mười quốc gia này gộp chung lại chiếm khoảng 40% tổng giá trị xuất khẩu của thế giới vào năm 1985, năm gốc cho phân tích thống kê.

Phần lớn những sự phân tích trước đây về năng lực cạnh tranh quốc gia đã tập trung vào một quốc gia duy nhất hay những sự so sánh giữa hai nước. Qua việc nghiên cứu các quốc gia với

những đặc trưng và tình huống khác biệt nhiều, nghiên cứu này nhằm tách biệt những lực cơ bản nằm dưới lợi thế cạnh tranh quốc gia so với những lực vốn thuộc về đặc trưng riêng của từng nước.

Tại mỗi quốc gia, nghiên cứu này bao gồm hai phần. Phần thứ nhất xác định tất cả các ngành mà qua đó các công ty của quốc gia đó đang đạt được sự thành công trên tầm quốc tế, bằng cách sử dụng dữ liệu thống kê sẵn có, các nguồn bổ sung được công bố, và những cuộc phỏng vấn tại hiện trường. Chúng tôi định nghĩa một ngành của một quốc gia đạt được sự thành công ở tầm quốc tế nếu như ngành đó sở hữu lợi thế cạnh tranh tương đối so với các đối thủ cạnh tranh giỏi nhất trên thế giới. Nhiều cách đo lường lợi thế cạnh tranh, ví dụ như khả năng sinh lợi được báo cáo, có thể gây ra sự nhầm lẫn. Chúng tôi chọn những chỉ báo tốt nhất là sự hiện diện của lượng hàng xuất khẩu đáng kể và duy trì đối với một nhóm lớn các quốc gia khác và/hoặc khoản đầu tư nước ngoài ra bên ngoài đáng kể dựa trên kỹ năng và tài sản được tạo ra tại nước chủ nhà. Một quốc gia được xem như là cơ sở chủ nhà cho một công ty nếu công ty đó hoặc là một

doanh nghiệp bản địa hay thuộc sở hữu trong nước hay được quản lý một cách tự trị mặc dù được một công ty hay các nhà đầu tư nước ngoài sở hữu. Sau đó chúng tôi tạo ra một hồ sơ của tất cả các ngành này mà trong đó mỗi quốc gia đạt được sự thành công quốc tế vào ba thời điểm: 1971, 1978 và 1985. Mô thức của các ngành cạnh tranh tại mỗi nền kinh tế này hoàn toàn không mang tính ngẫu nhiên: nhiệm vụ là phải giải thích mô thức đó và cách thức mà mô thức đó đã thay đổi theo thời gian. Nhận được sự quan tâm đặc biệt là những sự kết nối hay các mối liên hệ giữa các ngành có năng lực cạnh tranh của các nước.

Trong phần hai của nghiên cứu này, chúng tôi khảo sát lịch sử của sự cạnh tranh trong các ngành cụ thể để hiểu được cách thức mà lợi thế cạnh tranh được tạo ra. Trên cơ sở các hồ sơ quốc gia, chúng tôi chọn ra hơn 100 ngành hay nhóm ngành cho nghiên cứu chi tiết; chúng tôi nghiên cứu thêm nhiều ngành khác nữa với ít chi tiết hơn. Chúng tôi đi ngược lại thời gian ở mức xa nhất có thể nếu thấy cần thiết nhằm hiểu rõ cách thức và lý do tại sao một ngành được khởi sự tại một quốc gia, cách thức mà ngành này phát triển, khi nào và tại sao các công ty từ quốc gia đó phát triển được lợi thế cạnh tranh quốc tế, và quá trình mà qua đó lợi thế quốc gia hoặc được duy trì hoặc biến mất. Các sự kiện của trường hợp tạo ra kém xa công trình của một nhà lịch sử giỏi về mức độ chi tiết, nhưng chúng thực sự cung cấp một cái nhìn thấu đáo về sự phát triển của cả ngành lẫn nền kinh tế của quốc gia đó. Chúng tôi đã chọn một mẫu các ngành cho từng quốc gia mà đại diện cho các nhóm quan trọng nhất của các ngành có năng lực cạnh tranh trong nền kinh tế của nước đó. Các ngành được nghiên cứu chiếm một tỷ phần lớn trong tổng kim ngạch xuất khẩu tại mỗi nước: ví dụ, hơn 20% tổng kim ngạch xuất khẩu tại Nhật Bản, Đức và Thụy Sĩ và hơn 40% tại Hàn Quốc. Chúng tôi đã nghiên cứu một số các câu chuyện

về sự thành công quốc tế quan trọng và nổi tiếng nhất – xe hơi có tính năng vận hành cao và hóa chất của Đức, chất bán dẫn và máy quay video của Nhật Bản, ngành ngân hàng và dược phẩm của Thụy Sĩ, giày da và hàng dệt của Ý, máy bay thương mại và phim ảnh của Hoa Kỳ - và một số ngành tương đối ít tiếng tăm nhưng có năng lực cạnh tranh cao – đàn piano của Hàn Quốc, giấy trượt tuyết của Ý và bánh quy của Anh. Chúng tôi cũng thêm vào một ít ngành nữa bởi vì các ngành này cho thấy những sự nghịch lý: ví dụ, nhu cầu nội địa tại Nhật Bản đối với các máy đánh chữ mẫu tự phương Tây gần như là không hiện hữu, nhưng Nhật Bản lại nắm giữ một vị thế xuất khẩu và đầu tư nước ngoài vững chắc trong ngành này. Chúng tôi đã tránh các ngành mà phụ thuộc mạnh vào tài nguyên thiên nhiên: những ngành như vậy không tạo thành xương sống cho các nền kinh tế tiên tiến, và năng lực cạnh tranh trong những ngành này có thể được giải thích nhiều hơn bằng việc áp dụng lý thuyết cổ điển. Tuy vậy, chúng tôi đã thực sự đưa vào một số các ngành có độ thâm dụng công nghệ và có liên quan đến tài nguyên thiên nhiên nhiều hơn ví dụ như là hoá chất dành cho nông nghiệp và giấy in báo.

Mẫu các quốc gia và ngành này cung cấp một nền tảng thực chứng phong phú cho việc phát triển và kiểm tra lý thuyết mới về cách thức mà các nước tạo được lợi thế cạnh tranh. Bài báo đi kèm tập trung vào các nhân tố quyết định của lợi thế cạnh tranh trong các ngành riêng lẻ và cũng phác thảo ra một số các ý nghĩa chung của nghiên cứu này cho chính sách chính phủ và chiến lược công ty. Phân tích đầy đủ hơn trong cuốn sách của tôi, *Lợi thế Cạnh tranh của các Quốc gia*, phát triển lý thuyết này và các ý nghĩa của nó ở mức độ sâu hơn và cung cấp nhiều ví dụ bổ sung. Cuốn sách này cũng chứa đựng những mô tả chi tiết về các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu và các triển vọng trong tương lai cho nền kinh tế các nước này.

Những kết luận này, sản phẩm của một công trình nghiên cứu kéo dài 4 năm về các mô thức thành công trong cạnh tranh tại 10 quốc gia thương mại hàng đầu thế giới, trái ngược với sự hiểu biết thông thường mà hướng dẫn sự suy nghĩ của nhiều công ty và chính phủ quốc gia – và hiện đang phổ biến tại Hoa Kỳ. [Để biết thêm về nghiên cứu này, xem phần lồng vào “Các Mô thức Thành công về Cạnh tranh Quốc gia”]. Theo suy nghĩ phổ biến thì chi phí lao động, tỷ giá hối đoái, và hiệu quả kinh tế tăng theo quy mô là những nhân tố quyết định mạnh mẽ nhất của năng lực cạnh tranh. Đối với các công ty, thì những từ ngữ của ngày nay là sáp nhập, liên minh, đối tác chiến lược, hợp tác và sự toàn cầu hóa siêu quốc gia. Những nhà quản lý đang gây áp lực nhằm nhận được nhiều hơn sự hỗ trợ của chính phủ cho các ngành cụ thể. Trong số các chính

phủ, đang có một xu hướng ngày càng mạnh về việc thử nghiệm nhiều chính sách khác nhau với ý định nhằm thúc đẩy năng lực cạnh tranh quốc gia - từ những nỗ lực để quản lý tỷ giá hối đoái đến các biện pháp mới nhằm quản lý thương mại cho đến những chính sách nhằm nới lỏng sự chống độc quyền - mà thường chỉ có kết cục là làm xói mòn năng lực cạnh tranh. (Xem phần lồng vào “Năng lực cạnh tranh Quốc gia là gì?”)

NĂNG LỰC CẠNH TRANH QUỐC GIA LÀ GÌ?

Năng lực cạnh tranh đã trở thành những mối bận tâm chủ yếu của chính phủ và ngành tại mọi quốc gia. Tuy nhiên đối với tất cả sự thảo luận, tranh luận và bài viết về chủ đề này, vẫn chưa có một lý thuyết có tính thuyết phục nào để giải thích cho năng lực cạnh tranh quốc gia. Thậm chí đến nay vẫn chưa có một định nghĩa nào được chấp nhận về thuật ngữ “năng lực cạnh tranh” được áp dụng cho một quốc gia. Trong khi khái niệm về một công ty có năng lực cạnh tranh là rõ ràng thì khái niệm về năng lực cạnh tranh của một quốc gia lại không được như vậy.

Một số người xem năng lực cạnh tranh quốc gia là một hiện tượng kinh tế vĩ mô, được thúc đẩy bởi các biến số như là tỷ giá hối đoái, lãi suất, và thâm hụt của chính phủ. Nhưng Nhật Bản, Ý và Hàn Quốc đều tận hưởng được mức sống gia tăng nhanh chóng cho dù có thâm hụt chính phủ; Đức và Thụy Sĩ cho dù có sự tăng giá của đồng nội tệ; và Ý và Hàn Quốc cho dù có lãi suất cao.

Những người khác lập luận rằng năng lực cạnh tranh phụ thuộc vào lao động rẻ và dư thừa. Nhưng Đức, Thụy Sĩ và Thụy Điển đều phát triển thịnh vượng ngay cả khi có sự thiếu hụt lao động và tiền lương rất cao. Và lại, liệu một quốc gia không nên tìm kiếm tiền lương cao hơn cho người lao động của mình như là một mục tiêu của năng lực cạnh tranh chăng?

Một quan điểm khác liên kết năng lực cạnh tranh với nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú. Nhưng sau đó thì bằng cách nào mà người ta có thể giải thích thành công của Đức, Nhật Bản, Thụy Sĩ, Ý và Hàn Quốc - các quốc gia có nguồn tài nguyên thiên nhiên hạn chế?

Gần đây hơn, luận cứ này đã nhận được sự ủng hộ rằng năng lực cạnh tranh được thúc đẩy bởi chính sách của chính phủ: việc hướng đích, bảo hộ, khuyến khích nhập khẩu, và các khoản trợ cấp đã thúc đẩy các ngành xe hơi, thép, đóng tàu và chất bán dẫn của Nhật Bản và Hàn Quốc trở thành hàng đầu thế giới. Nhưng một cái nhìn cận kỹ hơn làm bộc lộ một thành tích có tí vết. Tại Ý, sự can thiệp của chính phủ đã không có tác

động - nhưng Ý đã trải qua một sự bùng nổ trong tỷ phần xuất khẩu thế giới chỉ xếp thứ hai sau Nhật Bản. Tại Đức, sự can thiệp trực tiếp của chính phủ trong các ngành xuất khẩu là rất hiếm hoi. Và ngay cả tại Nhật Bản và Hàn Quốc thì vai trò của chính phủ trong những ngành quan trọng như máy fax, máy photocopy, người máy và các vật liệu cao cấp cũng rất khiêm tốn, một số trong những ví dụ được trích dẫn thường xuyên nhất, ví dụ như máy may, thép và đóng tàu thì hiện nay đã hoàn toàn lỗi thời.

Một sự giải thích phổ biến cuối cùng khác cho năng lực cạnh tranh của quốc gia là những sự khác biệt trong các thông lệ quản lý, bao gồm những mối quan hệ quản lý-lao động. Tuy nhiên, vấn đề ở đây là rằng những ngành khác nhau đòi hỏi các cách tiếp cận khác nhau đối với việc quản lý. Ví dụ, các thông lệ quản lý thành công mà quản trị các công ty nhỏ, tư nhân và các công ty gia đình được quản lý lỏng lẻo của Ý trong các ngành giấy da, dệt và đồ trang sức ắt sẽ tạo ra một thảm họa về quản lý nếu được áp dụng cho các công ty xe hơi hay hóa chất của Đức, những nhà sản xuất dược phẩm của Thụy Sĩ hay công ty sản xuất máy bay của Hoa Kỳ. Việc khái quát hóa các mối quan hệ quản lý-lao động cũng là điều không thể thực hiện. Cho dù quan điểm phổ biến cho rằng các nghiệp đoàn hùng mạnh sẽ làm xói mòn lợi thế cạnh tranh, thì các nghiệp đoàn lại phát triển mạnh ở Đức và Thụy Điển - và cả hai quốc gia này đã phát triển được những công ty xuất sắc hàng đầu ở tầm quốc tế.

Rõ ràng là không có sự giải thích nào trong số này là hoàn toàn thỏa đáng; và không có sự giải thích nào tự mình là đủ cho việc hợp lý hóa vị thế cạnh tranh của các ngành bên trong biên giới một quốc gia. Mỗi sự giải thích đều chứa đựng một sự thật nào đó, nhưng một tập hợp rộng hơn, phức tạp hơn của các lực tố ra hữu dụng hơn.

Việc thiếu vắng một sự giải thích rõ ràng báo hiệu một câu hỏi thậm chí còn quan trọng hơn. Đầu tiên, thế nào là một quốc gia “có năng lực cạnh tranh”? Liệu một quốc gia “có năng lực

cạnh tranh” có phải là một nước mà ở đó mọi công ty hay ngành đều có năng lực cạnh tranh? Không có quốc gia nào đáp ứng được phép thử này. Ngay cả Nhật Bản cũng có những khu vực lớn trong nền kinh tế của mình tụt hậu khá xa so với các đối thủ cạnh tranh giỏi nhất trên thế giới.

Liệu một quốc gia “có năng lực cạnh tranh” có phải là một quốc gia mà tỷ giá hối đoái của nó khiến cho hàng hóa nước này trở nên rẻ hơn trên thị trường quốc tế? Cả Đức lẫn Nhật Bản đều tận hưởng những sự gia tăng đáng kể trong mức sống của mình – và đều trải qua những giai đoạn kéo dài của đồng nội tệ mạnh và giá cả gia tăng. Liệu một quốc gia “có năng lực cạnh tranh” có phải là quốc gia có thặng dư lớn trong cán cân thương mại? Thụy Sĩ có một nền thương mại tương đối cân bằng; Ý có sự thâm hụt thương mại kéo dài - cả hai quốc gia này đều tận hưởng sự gia tăng mạnh trong thu nhập quốc gia. Liệu một quốc gia “có năng lực cạnh tranh” có phải là quốc gia có chi phí lao động thấp? Cả Ấn Độ lẫn Mêhicô đều có mức tiền lương và chi phí lao động thấp – nhưng không nước nào trong hai nước này tỏ ra là một mô hình công nghiệp hấp dẫn.

Khái niệm có ý nghĩa duy nhất về năng lực cạnh tranh ở cấp độ quốc gia là *năng suất*. Mục tiêu chính yếu của một quốc gia là tạo ra một mức sống cao và ngày càng cao cho các công dân của mình. Khả năng thực hiện điều này tùy thuộc vào năng suất mà qua đó lao động và vốn của một nước được sử dụng. Năng suất là giá trị của sản lượng được sản xuất ra bởi một đơn vị lao động hay vốn. Năng suất phụ thuộc vào cả chất lượng lẫn các tính năng của sản phẩm (mà quyết định giá cả mà chúng có thể có được) và tính hiệu quả mà qua đó sản phẩm được sản xuất ra. Năng suất là nhân tố quyết định quan trọng nhất của mức sống dài hạn của một quốc gia, nó là nguyên nhân sâu xa của thu nhập quốc gia bình quân đầu người. Năng suất của nguồn nhân lực quyết định tiền lương của người làm việc; năng suất mà qua đó vốn được sử dụng quyết định lợi tức mà vốn có thể mang lại cho người nắm giữ.

Mức sống của một quốc gia tùy thuộc vào năng lực của các công ty của nước đó trong việc đạt được các mức năng suất cao – và gia tăng năng suất theo thời gian. Sự tăng trưởng năng suất bền vững yêu cầu rằng một nền kinh tế phải liên tục *tự nâng cấp mình*. Các công ty của một quốc gia phải không ngừng cải thiện năng suất trong các ngành hiện hữu bằng cách nâng cao chất lượng sản phẩm, thêm vào các tính năng đáng mong

muốn, cải tiến công nghệ của sản phẩm, hay thúc đẩy tính hiệu quả của sản xuất. Các công ty phải phát triển các năng lực cần thiết để cạnh tranh trong các phân khúc ngành ngày càng tinh tế hơn, nơi mà năng suất thường là cao. Cuối cùng các công ty phải phát triển năng lực để cạnh tranh trong các ngành hoàn toàn mới hay tinh tế, phức tạp.

Thương mại quốc tế và đầu tư nước ngoài có thể vừa cải thiện năng suất của một quốc gia vừa đe dọa năng suất đó. Chúng hỗ trợ việc gia tăng năng suất quốc gia qua việc cho phép một quốc gia chuyên môn hóa trong những ngành và phân khúc ngành nơi mà các công ty của quốc gia đó có năng suất cao hơn và nhập khẩu khi các công ty của họ kém năng suất hơn. Không một quốc gia nào có thể có năng lực cạnh tranh trong mọi thứ. Lý tưởng là sử dụng nguồn nhân lực và các nguồn hữu hạn khác của một quốc gia vào các mục đích sử dụng có năng suất cao nhất. Ngay cả các quốc gia với mức sống cao nhất cũng có nhiều ngành mà trong đó các công ty trong nước là không có năng lực cạnh tranh.

Tuy nhiên thương mại quốc tế và đầu tư nước ngoài cũng có thể đe dọa đến sự tăng trưởng năng suất. Chúng làm cho các ngành của một quốc gia phải đối mặt với bài kiểm tra về các tiêu chuẩn quốc tế của năng suất. Một ngành sẽ thất bại nếu năng suất của ngành đó không đủ cao hơn các đối thủ nước ngoài của mình để có thể bù đắp cho bất cứ lợi thế nào trong các mức tiền lương trong nước. Nếu một quốc gia thất bại trong năng lực cạnh tranh trên một chuỗi các ngành có năng suất cao/tiền lương cao, thì mức sống của quốc gia đó bị đe dọa.

Việc định nghĩa năng lực cạnh tranh của quốc gia như là đạt được mức thặng dư thương mại hay thương mại cân bằng tự thân nó là không phù hợp. Sự mở rộng của hàng xuất khẩu do tiền lương thấp và đồng nội tệ yếu, cùng lúc mà quốc gia này nhập khẩu những hàng hóa tinh tế, phức tạp mà các công ty trong nước không thể sản xuất một cách có thể cạnh tranh được, có thể làm cho thương mại trở nên cân bằng hay thặng dư nhưng làm giảm mức sống của quốc gia đó. Năng lực cạnh tranh cũng không có nghĩa là công ăn việc làm. Chính *loại hình* công việc, chứ không chỉ khả năng thuê mướn các công dân ở mức lương thấp, mà có vai trò quyết định đối với sự phồn thịnh kinh tế.

Vì vậy, tìm kiếm việc giải thích “năng lực cạnh tranh” ở cấp độ quốc gia là phải trả lời câu hỏi

sai lầm này. Điều mà chúng ta phải hiểu thay vào đó là các nhân tố quyết định năng suất và tốc độ tăng trưởng năng suất. Để tìm ra câu trả lời, chúng ta phải tập trung không phải vào nền kinh tế nói chung mà vào *các ngành và các phân khúc ngành cụ thể*. Chúng ta phải hiểu cách thức và lý do tại sao các kỹ năng và công nghệ có thể đứng vững về mặt thương mại được tạo ra, mà chỉ có thể được hiểu trọn vẹn ở cấp độ các ngành cụ thể. Đây chính là kết quả của hàng ngàn cuộc đấu tranh cho lợi thế cạnh tranh chống lại các đối thủ nước ngoài trong các phân khúc ngành và ngành cụ thể, trong đó các sản phẩm và quy trình được tạo ra và cải thiện, mà làm vững chắc thêm quá trình nâng cấp năng suất của quốc gia.

Khi ta xem xét kỹ lưỡng bất cứ nền kinh tế quốc dân nào, có những khác biệt đáng kể trong số các ngành của một quốc gia trong sự thành công về cạnh tranh. Lợi thế quốc tế thường được tập trung vào các phân khúc ngành cụ thể. Hàng xuất khẩu xe hơi của Đức được tập trung thiên lệch cao độ hướng về những chiếc xe có tính năng vận hành cao, trong khi tất cả hàng xuất khẩu của Hàn Quốc đều là hàng nhỏ gọn hay bán nhỏ gọn. Trong nhiều ngành và phân khúc ngành, các đối thủ cạnh tranh với lợi thế cạnh tranh quốc tế thật sự *chỉ được tập trung vào một vài quốc gia*.

Vì thế sự tìm kiếm của chúng tôi là về đặc trưng quyết định của một quốc gia mà cho phép các công ty của mình tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trong các lĩnh vực cụ thể - cuộc tìm kiếm này là về lợi thế cạnh tranh của các quốc gia. Chúng tôi đặc biệt quan tâm đến các nhân tố quyết định cho sự thành công quốc tế trong các phân ngành và ngành thâm dụng công nghệ và kỹ năng, mà củng cố vững chắc cho năng suất cao và ngày càng gia tăng.

Lý thuyết cổ điển giải thích sự thành công của các quốc gia trong những ngành cụ thể được dựa trên cái gọi là các nhân tố sản xuất ví dụ như đất đai, lao động và tài nguyên thiên nhiên. Các quốc gia đạt được lợi thế so sánh dựa vào nhân tố trong các ngành mà sử dụng thâm dụng các nhân tố mà mình dư thừa. Tuy thế, lý thuyết cổ

điển đã bị che mờ trong các ngành và nền kinh tế tiên tiến bởi sự toàn cầu hóa của cạnh tranh và quyền năng của công nghệ.

Một lý thuyết mới phải nhận thức được rằng trong sự cạnh tranh quốc tế hiện đại, các công ty cạnh tranh với những chiến lược toàn cầu có liên quan đến không chỉ thương mại mà còn đầu tư nước ngoài. Điều mà một lý thuyết mới phải giải thích là tại sao một quốc gia tạo ra cơ sở nước chủ nhà thuận lợi cho các công ty mà cạnh tranh trên trường quốc tế. Cơ sở nước chủ nhà là quốc gia mà trong đó các lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp được tạo ra và duy trì. Đây chính là nơi mà một chiến lược của công ty được thiết lập, nơi mà sản phẩm và quy trình công nghệ chính được tạo ra và duy trì và nơi mà tập trung phần lớn các công việc năng suất cao và đa phần những kỹ năng cao cấp. Sự hiện diện của cơ sở nước chủ nhà trong một quốc gia có tầm ảnh hưởng tích cực lớn nhất đến các ngành nội địa có liên quan khác và tạo ra những lợi ích khác trong nền kinh tế của quốc gia đó. Trong khi quyền sở hữu của công ty thường được tập trung tại cơ sở nước chủ nhà, thì quốc tịch của các cổ đông chỉ đóng vai trò thứ yếu.

Một lý thuyết mới phải chuyển từ lợi thế so sánh sang lợi thế cạnh tranh của một quốc gia. Lý thuyết này phải phản ánh một khái niệm phong phú về sự cạnh tranh mà bao gồm các thị trường bị phân khúc, các sản phẩm khác biệt, những khác biệt về công nghệ, và hiệu quả kinh tế tăng theo quy mô. Một lý thuyết mới phải đi xa hơn khái niệm chi phí và giải thích tại sao các công ty từ một số quốc gia hoạt động tốt hơn các công ty khác trong việc tạo ra lợi thế dựa vào chất lượng, tính năng, và sự cách tân sản phẩm mới. Một lý thuyết mới phải bắt đầu từ giả thuyết rằng sự cạnh tranh là mang tính động và đang tiến triển; lý thuyết đó phải trả lời các câu hỏi sau: Tại sao một số công ty tại một số quốc gia đổi mới nhiều hơn những công ty khác? Tại sao một số quốc gia cung cấp một môi trường mà giúp cho các công ty có thể cải thiện và đổi mới nhanh hơn các đối thủ nước ngoài?

Bằng cách nào các công ty thành công trên thị trường quốc tế?

Trên khắp thế giới, các công ty mà đã đạt được sự dẫn đầu quốc tế áp dụng các chiến lược mà khác biệt với những công ty khác về mọi khía cạnh. Nhưng trong khi mọi công ty thành

công sẽ sử dụng chiến lược cụ thể của riêng mình, thì cách thức hoạt động cơ bản - đặc trưng và đường đi của tất cả các công ty thành công - về cơ bản là giống nhau.

Các công ty đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua các hành động đổi mới. Các công ty này tiếp cận sự đổi mới theo nghĩa rộng nhất của nó, bao gồm cả các công nghệ mới lẫn những cách thức mới để làm việc. Các công ty này nhận thức được một cơ sở mới cho việc cạnh tranh hay tìm ra các phương thức tốt hơn trong việc cạnh tranh theo cách cũ. Sự đổi mới có thể được bộc lộ trong một thiết kế sản phẩm mới, một quy trình sản xuất mới, một phương pháp tiếp thị mới, hay một cách thức mới để thực hiện việc đào tạo. Phần lớn sự đổi mới có tính “thế tục” và tiệm tiến, phụ thuộc nhiều hơn vào sự tích lũy của những hiểu biết sâu sắc và tiến bộ nhỏ hơn là một sự đột phá duy nhất và quan trọng về công nghệ. Sự đổi mới thường liên quan đến các ý tưởng mà thậm chí không phải là “mới” – các ý tưởng mà đã quanh quẩn đâu đó nhưng chưa bao giờ được theo đuổi một cách mạnh mẽ. Sự đổi mới luôn luôn liên quan đến các khoản đầu tư vào kỹ năng và kiến thức, cũng như vào tài sản vật chất và danh tiếng của nhãn hiệu.

Một số sự đổi mới tạo ra lợi thế cạnh tranh qua việc nhận thức được một cơ hội thị trường hoàn toàn mới hay qua việc phục vụ cho một phân khúc thị trường mà những đối thủ khác đã bỏ qua. Khi các đối thủ cạnh tranh chậm chân trong việc phản ứng, thì sự đổi mới như vậy tạo ra lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, trong những ngành như xe hơi hay điện tử gia dụng, các công ty Nhật Bản đã tạo được lợi thế ban đầu bằng cách tập trung vào các mẫu sản phẩm nhỏ hơn, gọn hơn, công suất thấp hơn mà các đối thủ cạnh tranh nước ngoài không thèm để ý đến và xem như là ít có khả năng tạo lợi nhuận hơn, ít quan trọng hơn và kém hấp dẫn hơn.

Trên các thị trường quốc tế, những sự đổi mới mà tạo ra lợi thế cạnh tranh dự đoán trước được các nhu cầu trong nước và nước ngoài. Ví dụ, khi sự quan ngại quốc tế về sự an toàn của sản phẩm đã tăng lên, các công ty Thụy Điển như Volvo, Atlas Copco và AGA đã thành công bằng cách dự đoán trước được nhu cầu thị trường trong lĩnh vực này. Mặt khác, những sự đổi mới mà đáp ứng được các quan ngại hay những tình huống cụ thể của thị trường nước chủ nhà thật sự có thể làm chậm lại sự thành công trong cạnh tranh trên trường quốc tế. Ví dụ, sự hấp dẫn của thị trường quốc phòng khổng lồ của Hoa Kỳ đã làm chuyển hướng sự tập trung các công ty sản xuất vật liệu và công cụ máy móc của Hoa Kỳ ra khỏi những thị trường thương mại hấp dẫn và mang tính toàn cầu.

Thông tin đóng một vai trò to lớn trong quá trình đổi mới và cải thiện – thông tin mà hoặc là không sẵn có đối với các đối thủ cạnh tranh hoặc là các đối thủ này không tìm kiếm. Đôi khi thông tin đến từ khoản đầu tư đơn giản vào nghiên cứu và phát triển hay nghiên cứu thị trường; và thông thường thông tin đến từ nỗ lực, từ sự cởi mở và từ việc xem xét đúng nơi mà không bị làm trở ngại bởi những giả định che khuất hay sự hiểu biết thông thường.

Đây là lý do tại sao các nhà cách tân thường là những người ngoài cuộc từ một ngành khác hay một quốc gia khác. Sự đổi mới có thể đến từ một công ty mới, mà người sáng lập ra công ty đó có một nền tảng không truyền thống hay đơn giản là không được đánh giá cao tại một công ty lâu đời hơn và đã định hình. Hoặc năng lực đổi mới có thể đi vào một công ty hiện hữu thông qua các nhà quản lý cấp cao mà là mới đối với một ngành cụ thể và vì vậy có nhiều khả năng hơn trong việc nhận thức các cơ hội và có khả năng hơn trong việc theo đuổi các cơ hội này. Hay sự đổi mới có thể xảy ra khi một công ty đa dạng hóa, qua đó mang đến các nguồn lực, kỹ năng hay viễn cảnh mới cho một ngành khác. Hay những sự đổi mới có thể đến từ một quốc gia khác có những hoàn cảnh khác biệt hay cách thức cạnh tranh khác nhau.

Với một ít ngoại lệ, sự đổi mới là kết quả của một nỗ lực phi thường. Công ty thực hiện thành công một cách thức mới hay tốt hơn trong việc cạnh tranh theo đuổi cách tiếp cận của mình với một sự quyết định bền bỉ, thường phải đối mặt với sự phê phán gay gắt và những trở

ngại khắc nghiệt. Thật vậy, để thành công thì sự đổi mới thường yêu cầu áp lực, sự cần thiết, và thậm chí sự bất lợi: nỗi lo sợ mất mát thường tỏ ra lớn hơn so với hy vọng thành công.

Một khi một công ty đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua một sự đổi mới, công ty đó có thể duy trì lợi thế đó chỉ bằng cách thông qua sự cải thiện không ngừng. Hầu như bất cứ lợi thế nào cũng có thể bị bắt chước. Các công ty Hàn Quốc đã bắt kịp khả năng của các đối thủ Nhật Bản trong việc sản xuất hàng loạt tivi và máy quay video màu tiêu chuẩn; các công ty Braxin đã lắp ráp công nghệ và các thiết kế có khả năng so sánh được với các đối thủ cạnh tranh của Ý trong các đôi giày da bình thường.

Các đối thủ cạnh tranh cuối cùng và chắc chắn sẽ bắt kịp và vượt qua bất cứ công ty nào ngừng việc cải thiện và đổi mới. Đôi khi những lợi thế của người đi trước ví dụ như các mối quan hệ khách hàng, hiệu quả kinh tế tăng theo quy mô trong những công nghệ hiện hữu, hay sự trung thành đối với các kênh phân phối là đủ để cho phép một công ty trì trệ có thể giữ được vị thế cố hữu của mình trong nhiều năm thậm chí là nhiều thập niên. Nhưng sớm hay muộn thì các đối thủ năng động hơn sẽ tìm ra một cách để đổi mới xung quanh những lợi thế này hay tạo ra một cách thức sản xuất rẻ hơn hay tốt hơn. Những nhà sản xuất đồ dùng của Ý, mà đã cạnh tranh một cách thành công trên nền tảng chi phí trong việc bán các vật dụng có quy mô vừa và gọn thông qua các chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn, đã trụ lại được rất lâu trên lợi thế ban đầu này. Qua việc phát triển các sản phẩm khác biệt hơn và tạo ra các cửa hàng nhượng quyền thương hiệu vững mạnh, thì các công ty cạnh tranh của Đức cũng đã bắt đầu tạo được ưu thế.

Cuối cùng, cách thức duy nhất để duy trì lợi thế cạnh tranh là *nâng cấp lợi thế này* - chuyển sang các loại hình tinh tế, phức tạp hơn. Đây chính xác là điều mà các nhà sản xuất xe hơi của Nhật Bản đã thực hiện. Những công ty này ban đầu thâm nhập các thị trường nước ngoài bằng các chiếc xe nhỏ gọn và rẻ tiền có chất lượng tương xứng và cạnh tranh trên cơ sở chi phí lao động thấp hơn. Tuy nhiên, thậm chí khi lợi thế chi phí lao động rẻ của họ vẫn còn tồn tại thì các công ty Nhật Bản đã và đang nâng cấp. Họ tích cực đầu tư vào việc xây dựng các nhà máy lớn, hiện đại nhằm khai thác hiệu quả kinh tế tăng theo quy mô. Sau đó các công ty này trở thành những nhà cách tân trong công nghệ về quy trình, qua việc đi tiên phong trong sản xuất đúng lúc và là chủ nhân của các thông lệ chất lượng và năng suất khác. Những sự cải tiến về quy trình này đã tạo ra chất lượng sản phẩm tốt hơn, hồ sơ sửa chữa tốt hơn, và xếp hạng mức độ thỏa mãn của khách hàng cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Gần đây hơn, các nhà sản xuất xe hơi của Nhật Bản đã tiến đến việc đi tiên phong trong công nghệ sản phẩm và đang giới thiệu các thương hiệu mới, cao cấp nhằm cạnh tranh với các xe hơi chở khách có danh tiếng và uy tín nhất của thế giới.

Ví dụ về các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản cũng minh họa cho hai điều kiện tiên quyết bổ sung cho việc duy trì lợi thế cạnh tranh. Thứ nhất, một công ty phải áp dụng một cách tiếp cận toàn cầu đối cho chiến lược của mình. Công ty đó phải bán sản phẩm của mình trên toàn thế giới, dưới tên thương hiệu riêng của mình, thông qua các kênh tiếp thị quốc tế mà công ty đó kiểm soát. Một cách tiếp cận toàn cầu thực sự thậm chí có thể yêu cầu một công ty phải đặt các cơ sở sản xuất hay nghiên cứu và phát triển tại các nước khác nhằm tận dụng các mức tiền công thấp hơn, giành được hay cải thiện khả năng tiếp cận thị trường, hay tận dụng công nghệ nước ngoài. Thứ hai, việc tạo ra nhiều lợi thế bền vững hơn thường có nghĩa là một công ty phải làm cho lợi thế hiện hữu của mình trở nên lỗi thời - thậm chí trong khi đây vẫn còn là một lợi thế. Các công ty xe hơi Nhật Bản đã nhận ra điều này, hoặc họ làm cho lợi thế của mình trở nên lỗi thời, hoặc một đối thủ cạnh tranh sẽ làm việc này giúp họ.

Như ví dụ này gợi ý thì sự đổi mới và thay đổi thường được gắn kết chặt chẽ với nhau. Nhưng sự thay đổi là một hành động không bình thường, đặc biệt là tại các công ty thành công; những lực mạnh mẽ đang hoạt động nhằm tránh và đánh bại sự thay đổi. Những cách tiếp cận

trong quá khứ đã trở nên được thể chế hóa trong các thủ tục hoạt động tiêu chuẩn và những sự kiểm soát về quản lý. Việc đào tạo nhấn mạnh đến một cách thức đúng đắn để làm bất cứ việc gì; sự xây dựng các cơ sở vật chất chuyên môn hóa và chuyên dụng làm vững chắc thêm thực tiễn trong quá khứ thành “gạch và vữa” đất liền; chiến lược hiện hữu tạo ra một cảm nhận về tính không thể bị đánh bại và trở nên bền vững trong văn hóa của công ty đó.

Các công ty thành công có xu hướng phát triển một xu hướng cho khả năng có thể tiên đoán và tính ổn định; các công ty này tiếp tục thực hiện việc bảo vệ điều mà mình có. Sự thay đổi bị làm dịu lại bởi nỗi lo sợ rằng có nhiều thứ phải mất mát. Tổ chức ở mọi cấp độ đã lọc bỏ các thông tin mà ắt sẽ đề xuất các cách tiếp cận mới, những sự điều chỉnh, hay những sự chệch hướng so với định chuẩn. Môi trường bên trong hoạt động như là một hệ thống miễn dịch nhằm cô lập hay loại trừ những cá nhân “thù địch”, người mà thách thức phương hướng hiện hành hay lối suy nghĩ đã được định hình. Sự đổi mới chầm dứt, công ty trở nên trì trệ; đây chỉ là vấn đề thời gian trước khi các đối thủ cạnh tranh tích cực bắt kịp và vượt qua công ty đó.

Mô hình kim cương của lợi thế quốc gia

Tại sao một số công ty nhất định tại một số quốc gia cụ thể lại có khả năng đổi mới một cách nhất quán? Tại sao các công ty này không ngừng theo đuổi những sự cải thiện, qua đó tìm kiếm một nguồn ngày càng tinh vi hơn của lợi thế cạnh tranh? Tại sao một số công ty có khả năng vượt qua được những rào cản đáng kể đối với sự thay đổi và đổi mới mà rất thường đi kèm với sự thành công?

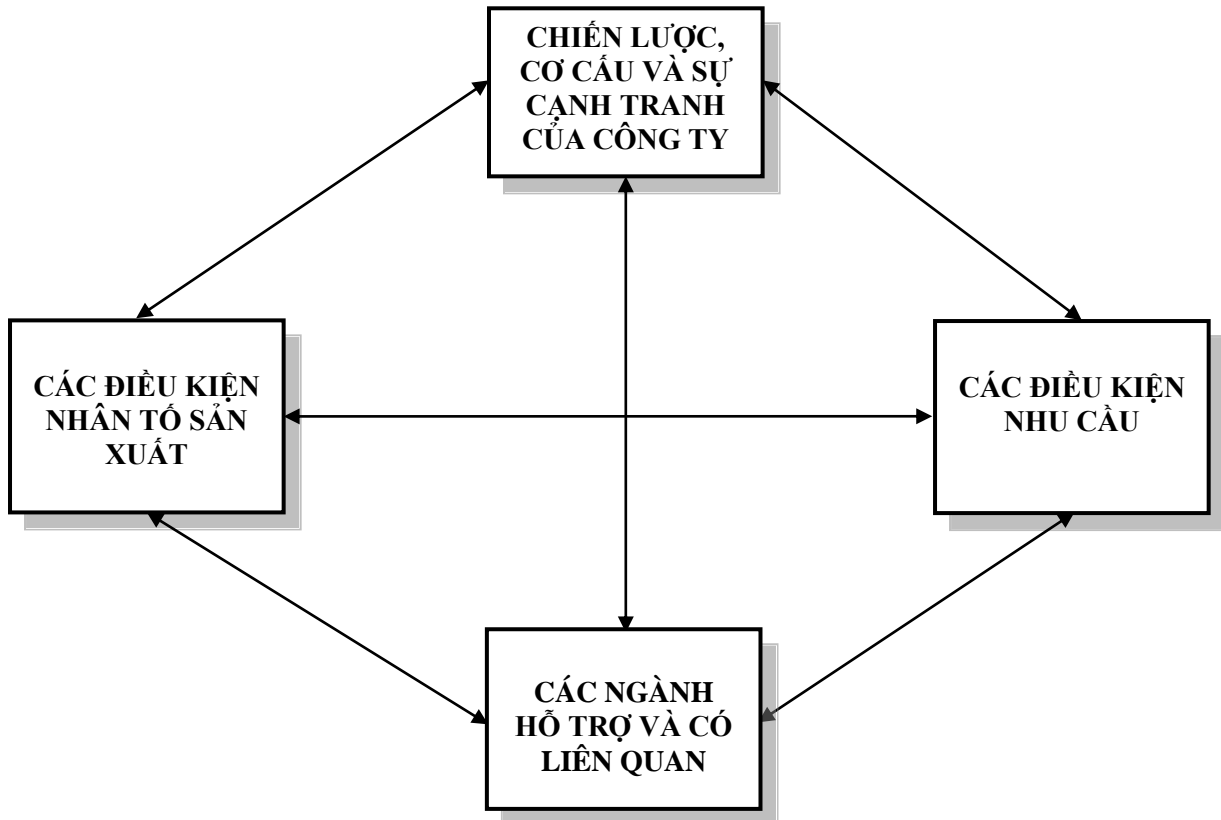
Câu trả lời nằm trong bốn thuộc tính lớn của một quốc gia, các thuộc tính mà đứng riêng hay như một hệ thống tạo ra hình thái của lợi thế quốc gia, sẵn chơi mà mỗi quốc gia thiết lập và hoạt động cho các ngành của mình. Những thuộc tính này là:

1. *Các điều kiện nhân tố.* Vị thế của quốc gia đó trong các nhân tố sản xuất, ví dụ như lao động có kỹ năng hay cơ sở hạ tầng cần thiết để cạnh tranh trong một ngành đã biết.
2. *Các điều kiện nhu cầu.* Bản chất của nhu cầu thị trường nội địa cho sản phẩm hay dịch vụ của một ngành.
3. *Các ngành công nghiệp hỗ trợ và có liên quan.* Sự hiện diện hay vắng mặt trong một quốc gia của các ngành cung ứng và các ngành có liên quan khác có năng lực cạnh tranh quốc tế.
4. *Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty.* Các điều kiện trong một quốc gia mà quản trị cách thức các công ty được tạo ra, tổ chức và quản lý, cũng như bản chất của sự ganh đua trong nước.

Những nhân tố này tạo ra môi trường quốc gia mà trong đó các công ty được sinh ra và học hỏi cách thức cạnh tranh. (Xem Hình 6.1). Mỗi điểm trên hình thái – và hình thái như là một hệ thống - ảnh hưởng đến các thành phần cơ bản cho việc đạt được sự thành công trong cạnh tranh trên trường quốc tế: sự sẵn có của các nguồn lực và kỹ năng cần thiết cho lợi thế cạnh tranh trong một ngành; thông tin mà định hình các cơ hội mà những công ty nhận thức được và các phương hướng mà qua đó các công ty này sử dụng những nguồn lực và kỹ năng của mình; mục tiêu của những người sở hữu, nhà quản lý, và các cá nhân trong công ty; và quan trọng nhất, những áp lực đối với các công ty trong việc đầu tư và đổi mới (xem phần chèn vào “Cách thức hình thái vận hành: Ngành gạch gốm lát sàn của Ý”).

Khi một môi trường quốc gia cho phép và hỗ trợ sự tích lũy nhanh nhất của các tài sản và kỹ năng chuyên môn hóa – đôi khi đơn giản bởi vì nỗ lực và sự cam kết lớn hơn – các công ty

tạo được một lợi thế cạnh tranh. Khi môi trường quốc gia tạo ra những thông tin cập nhật và sự hiểu biết sâu sắc đối với nhu cầu về sản phẩm và các quy trình, thì các công ty hoạt động trong môi trường ấy tạo ra được một lợi thế cạnh tranh. Cuối cùng, khi một môi trường quốc gia tạo áp lực buộc các công ty phải đổi mới và đầu tư, thì các công ty trong môi trường ấy vừa tạo được lợi thế cạnh tranh vừa nâng cấp được những lợi thế đó theo thời gian.



HÌNH 6-1: CÁC NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH LỢI THẾ QUỐC GIA

CÁCH THỨC HÌNH THOI VẬN HÀNH: NGÀNH GẠCH GÓM LÁT SÀN CỦA Ý

Michael J. Enright và Paolo Tenti

Vào năm 1987, các công ty của Ý là những người đứng đầu thế giới về sản xuất và xuất khẩu gạch gốm lát sàn, một ngành công nghiệp trị giá 10 tỷ USD. Các nhà sản xuất của Ý, tập trung tại và xung quanh thị trấn nhỏ Sassuolo trong vùng Emilia-Romagna, đã chiếm khoảng 30% sản lượng và gần 60% hàng xuất khẩu của toàn thế giới. Thặng dư thương mại về gạch gốm lát sàn của Ý trong năm đó là khoảng 1,4 tỷ USD.

Sự phát triển của lợi thế cạnh tranh trong ngành gạch gốm lát sàn của Ý minh họa cho cách thức mà hình thoi của lợi thế quốc gia vận hành. Lợi thế cạnh tranh bền vững của Sassuolo trong gạch gốm đã phát triển không phải từ bất cứ lợi thế

tĩnh hay có tính lịch sử nào mà là từ tính năng động và sự thay đổi. Những người mua trong nước tinh tế và đòi hỏi cao, các kênh phân phối mạnh và độc nhất, và sự ganh đua khốc liệt giữa các công ty địa phương đã tạo ra áp lực thường xuyên cho việc đổi mới. Kiến thức đã phát triển nhanh chóng từ sự thử nghiệm liên tục và trải nghiệm sản xuất tích lũy được. Sự sở hữu tư nhân của các công ty và sự trung thành của cộng đồng đã tạo ra sự cam kết mạnh mẽ đối với việc đầu tư trong ngành.

Những nhà sản xuất gạch lát sàn cũng hưởng lợi từ một tập hợp phát triển cao độ của các nhà cung ứng máy móc địa phương và các ngành hỗ trợ, nguyên liệu sản xuất, dịch vụ và cơ sở hạ

tầng khác. Sự hiện diện của các ngành hỗ trợ tâm cỡ thế giới của Ý cũng củng cố thêm sức mạnh của người Ý về gạch lát sàn. Cuối cùng, sự tập trung về địa lý của toàn bộ cụm ngành này đã đẩy mạnh toàn bộ quy trình này. Ngày nay các công ty nước ngoài phải cạnh tranh chống lại toàn bộ một nền văn hóa nhỏ. Bản chất tổ chức của hệ thống này tượng trưng cho lợi thế bền vững nhất của các công ty gạch gốm lát sàn tại Sassuolo.

Nguồn gốc của Ngành này tại Ý

Sản xuất gạch lát sàn tại Sassuolo đã phát triển từ ngành làm bát đĩa bằng đất nung và bằng sành, mà có lịch sử từ tận thế kỷ XIII. Ngay sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, chỉ có một nhóm nhỏ các nhà sản xuất gạch gốm lát sàn ở tại và xung quanh Sassuolo, tất cả đều hoàn toàn phục vụ cho thị trường địa phương.

Nhu cầu đối với gạch gốm lát sàn bên trong nước Ý đã bắt đầu tăng trưởng đáng kể trong những năm ngay sau thời hậu chiến, khi việc tái thiết nước Ý đã tạo ra một sự bùng nổ về vật liệu xây dựng của tất cả các loại. Nhu cầu của nước Ý về gạch gốm lát sàn là đặc biệt lớn do khí hậu, thị hiếu địa phương và kỹ thuật xây dựng.

Vì Sassuolo nằm tại một khu vực tương đối thịnh vượng của nước Ý, nên có nhiều người có khả năng liên kết lượng vốn khiêm tốn và kỹ năng tổ chức cần thiết để bắt đầu một công ty sản xuất gạch lát sàn. Vào năm 1955, có 14 công ty gạch lát sàn xung quanh Sassuolo; và đến năm 1962 đã có 102 công ty.

Các công ty gạch lát sàn mới đã hưởng lợi từ nguồn công nhân được đào tạo về cơ khí tại địa phương. Khu vực xung quanh Sassuolo là bản doanh của các hãng xe hơi Ferrari, Maserati, Lamborghini và những công ty có mức độ tinh tế và phức tạp về công nghệ khác. Khi ngành gạch lát sàn bắt đầu phát triển và thịnh vượng thì nhiều kỹ sư và công nhân có tay nghề đã bị hút về các công ty thành công.

Cụm ngành gạch lát sàn đang nổi lên tại Ý

Ban đầu các nhà sản xuất gạch lát sàn của Ý phụ thuộc vào các nguồn nước ngoài về nguyên liệu thô và công nghệ sản xuất. Trong thập niên 1950, nguyên liệu thô chủ yếu được sử dụng để làm gạch lát sàn là đất sét trắng. Do chỉ có các mỏ đất sét đỏ mà không có đất sét trắng ở gần Sassuolo nên các nhà sản xuất của Ý phải nhập khẩu đất sét từ Anh quốc. Thiết bị làm gạch lát sàn cũng được nhập khẩu trong thập niên 1950

và 1960; lò nung từ Đức, Mỹ, và Pháp; máy ép để tạo dáng gạch từ Đức. Những nhà sản xuất gạch lát sàn ở Sassuolo đã phải nhập khẩu thậm chí các máy phủ men đơn giản.

Qua thời gian, các nhà sản xuất gạch lát sàn của Ý đã học hỏi được cách thức điều chỉnh các thiết bị nhập khẩu để phù hợp với hoàn cảnh địa phương; đất sét đỏ so với đất sét trắng, khí đốt tự nhiên so với dầu nặng. Khi các kỹ thuật viên quy trình từ các công ty gạch lát sàn rời bỏ công việc để bắt đầu khởi sự các công ty thiết bị của riêng mình thì ngành máy móc địa phương đã phát triển tại Sassuolo. Cho đến năm 1970, các công ty của Ý đã nổi lên như là các nhà sản xuất đẳng cấp thế giới về lò nung và máy ép; tình hình trước đó đã hoàn toàn đảo ngược: người Ý đang xuất khẩu các thiết bị dùng cho đất sét đỏ của mình cho người nước ngoài để sử dụng với đất sét trắng.

Mối quan hệ giữa các nhà sản xuất gạch lát sàn và chế tạo thiết bị tại Ý là một mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, được đẩy mạnh hơn nữa bởi sự gần gũi nhau. Trong những năm giữa thập niên 1980, có khoảng 200 nhà chế tạo thiết bị tại Ý, hơn 60% trong số đó nằm ở khu vực Sassuolo. Các nhà chế tạo thiết bị này đã cạnh tranh hết sức khốc liệt cho công ăn việc làm tại địa phương, và các nhà sản xuất gạch lát sàn đã hưởng lợi từ giá cả tốt hơn và thiết bị tiên tiến hơn so với các đối thủ nước ngoài của mình.

Khi cụm ngành gạch lát sàn đang nổi lên này phát triển và tập trung tại vùng Sassuolo, một nhóm các công nhân có tay nghề và kỹ thuật viên đã phát triển, bao gồm các kỹ sư, chuyên gia sản xuất, công nhân bảo trì, kỹ thuật viên dịch vụ, và nhân lực thiết kế. Sự tập trung về địa lý của ngành này đã khuyến khích các công ty hỗ trợ khách tạo hình, cung cấp khuôn, vật liệu đóng gói, nước men và thiết bị vận chuyên. Một chuỗi các công ty tư vấn nhỏ, chuyên môn hóa đã nổi lên nhằm tư vấn cho các nhà sản xuất gạch lát sàn về thiết kế nhà máy, hậu cần, và các vấn đề thương mại, quảng cáo và tài chính.

Với các thành viên của mình tập trung tại khu vực Sassuolo, Assopiastrelle, hiệp hội ngành gạch gốm lát sàn, bắt đầu cung cấp dịch vụ trong những lĩnh vực có sự quan tâm chung: mua hàng số lượng lớn, nghiên cứu thị trường nước ngoài, và tư vấn về các vấn đề tài chính và pháp lý. Cụm ngành gạch lát sàn đang phát triển đã kích thích sự hình thành của một thể chế mới, chuyên môn hóa về việc tạo nhân tố: vào năm 1976, một

công nghệ của Đại học Bologna, các tổ chức trong vùng, và hiệp hội ngành gạch gốm đã lập ra Centro Ceramico di Bologna, thực hiện việc nghiên cứu quy trình và phân tích sản phẩm.

Nhu cầu tinh tế trong nước

Cho đến giữa thập niên 1960, mức tiêu thụ gạch lát sàn bình quân đầu người tại Ý là cao hơn đáng kể so với phần còn lại của thế giới. Thị trường Ý cũng là thị trường tinh tế nhất thế giới. Những khách hàng người Ý, mà thường mà những người đầu tiên áp dụng các mẫu mã và tính năng mới, và các nhà sản xuất của Ý, mà không ngừng đổi mới nhằm cải thiện các phương pháp sản xuất và tạo ra các mẫu mã mới, đã tiến bộ trong một quy trình củng cố sức mạnh lẫn nhau.

Đặc trưng tinh tế độc đáo của nhu cầu trong nước cũng mở rộng đến các đại lý bán lẻ. Trong thập niên 1960, các phòng chuyên trưng bày gạch lát sàn đã bắt đầu mở cửa tại Ý. Đến năm 1985, đã có khoảng 7.600 phòng chuyên trưng bày gạch lát sàn, giao dịch xấp xỉ 80% doanh số bán hàng nội địa, cao hơn nhiều so với các quốc gia khác. Vào năm 1976, công ty Piemme của Ý đã giới thiệu các loại gạch lát sàn của các nhà thiết kế danh tiếng nhằm giành được các đại lý phân phối và xây dựng sự quan tâm đến thương hiệu của khách hàng. Sự đổi mới này đã thu hút một ngành hỗ trợ khác, dịch vụ thiết kế, mà trong đó Ý là nước đứng đầu thế giới, với hơn 10 tỷ USD kim ngạch xuất khẩu.

Sự ganh đua tại Sassuolo

Con số tuyệt đối các công ty gạch lát sàn tại khu vực Sassuolo đã tạo ra một sự ganh đua khốc liệt. Tin tức về những sự đổi mới sản phẩm và quy trình đã lan truyền nhanh chóng, và các công ty đang tìm kiếm sự dẫn đầu về công nghệ, thiết kế, và phân phối phải không ngừng cải thiện.

Sự gắn gũi về mặt không gian là một nguyên nhân bổ sung cho sự ganh đua khốc liệt này. Tất cả những nhà sản xuất đều thuộc sở hữu tư nhân, phần lớn là do gia đình điều hành. Tất cả những người chủ sở hữu này đều sinh sống trong cùng một khu vực, biết nhau, và là những công dân hàng đầu của cùng các thị trấn.

Những áp lực phải nâng cấp

Vào đầu thập niên 1970, khi phải đối mặt với sự ganh đua nội địa khốc liệt, áp lực từ các khách

hàng bán lẻ, và cú sốc của cuộc khủng hoảng năng lượng năm 1973, các công ty gạch lát sàn của Ý đã gắng sức giảm thiểu chi phí khí đốt và nhân công. Những nỗ lực này đã tạo ra một sự đột phá về công nghệ, quy trình nung một lần duy nhất nhanh chóng, mà trong đó quy trình làm cứng, chuyển hóa vật chất, và cố định men tất cả đều diễn ra trong một chu trình thông qua lò nung. Một quy trình mà cần 225 người làm việc sử dụng phương pháp nung hai lần thì nay chỉ cần 90 người làm việc sử dụng các lò nung di chuyển trên con lăn nung một lần duy nhất. Thời gian chu trình đã giảm mạnh từ 16 đến 20 tiếng xuống chỉ còn 50 đến 55 phút.

Thiết bị mới, nhỏ hơn và nhẹ hơn này cũng dễ dàng hơn cho việc xuất khẩu. Cho đến đầu thập niên 1980, kim ngạch xuất khẩu từ các nhà chế tạo thiết bị của Ý đã vượt qua doanh số bán hàng nội địa; vào năm 1988, kim ngạch xuất khẩu chiếm đến 80% tổng doanh số bán hàng.

Cùng nhau phối hợp, các nhà sản xuất gạch lát sàn và chế tạo thiết bị đã thực hiện sự đột phá quan trọng kế tiếp trong suốt những năm giữa và cuối thập niên 1970: sự phát triển của thiết bị xử lý nguyên liệu thay đổi việc sản xuất gạch lát sàn từ một quy trình từng đợt sang một quy trình liên tục. Sự đổi mới này đã làm giảm chi phí nhân công cao – vốn là một bất lợi về điều kiện nhân tố đáng kể mà các nhà sản xuất gạch lát sàn của Ý phải đối mặt.

Nhận thức phổ biến là chi phí lao động tại Ý trong thời kỳ này thấp hơn so với ở Hoa Kỳ và Đức. Tuy nhiên, tại hai quốc gia này, những công việc khác nhau có những mức lương rất khác nhau. Tại Ý, tiền lương cho các loại kỹ năng khác nhau được thu hẹp lại, và các quy tắc lao động hạn chế các nhà sản xuất việc làm phụ trội và nhiều ca. Sự hạn chế này tỏ ra rất tốn kém: một khi đã nguội thì các việc làm nóng lại lò nung là rất tốt kém và cách tốt nhất là vận hành lò liên tục. Bởi vì sự bất lợi về nhân tố này mà các công ty của Ý là những người đầu tiên phát triển việc sản xuất liên tục và tự động.

Sự quốc tế hóa

Đến năm 1970, nhu cầu nội địa tại Ý đã bão hòa. Thị trường trì trệ tại Ý đã khiến các công ty đẩy nhanh những nỗ lực của mình trong việc theo đuổi các thị trường nước ngoài. Sự hiện diện của các ngành hỗ trợ và có liên quan tại Ý đã giúp ích cho nỗ lực xuất khẩu. Các nhà sản xuất gạch lát sàn riêng lẻ bắt đầu quảng cáo trên các tạp chí kiến trúc và thiết kế nhà ở tại Ý và nước

ngoài, trên các ấn phẩm có sự lưu thông toàn cầu rộng lớn trong số các kiến trúc sư, nhà thiết kế và khách hàng. Sự quan tâm nổi bật này đã củng cố hình ảnh chất lượng của gạch lát sàn Ý. Những nhà sản xuất gạch lát sàn cũng có khả năng tận dụng vị thế xuất khẩu hàng đầu thế giới của Ý trong các ngành có liên quan như đá cẩm thạch, đá xây dựng, chậu rửa, lavabô, đồ gỗ, đèn, và vật dụng trong gia đình.

Assotriaspelle, hiệp hội ngành nghề, đã thành lập các văn phòng xúc tiến thương mại tại Hoa Kỳ vào năm 1980, tại Đức vào năm 1984 và tại Pháp vào năm 1987. Hiệp hội này đã tổ chức những cuộc triển lãm thương mại công phu tại các thành phố từ Bologna cho đến Miami và thực hiện các chương trình quảng cáo đầy tinh tế. Từ năm 1980 đến 1987, hiệp hội này đã chi tiêu khoảng 8 triệu USD nhằm quảng cáo gạch lát sàn của Ý tại Hoa Kỳ.

Michael J. Enright
và Paolo Tenti

Michael J. Enright là nghiên cứu sinh tiến sĩ về kinh tế học kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard, đã thực hiện nhiều nhiệm vụ nghiên cứu và giám sát cho Lợi thế Cạnh tranh của các Quốc gia. Paolo Tenti chịu trách nhiệm về phần nghiên cứu nước Ý cho cuốn sách này. Ông ta là một nhà tư vấn về chiến lược và tài chính cho Monitor Company và Analysis F.A. – Milan.

CÁC ĐIỀU KIỆN NHÂN TỐ

Theo lý thuyết kinh tế tiêu chuẩn, các nhân tố sản xuất – lao động, đất đai, tài nguyên thiên nhiên, vốn, cơ sở hạ tầng - sẽ quyết định dòng giao dịch thương mại. Một quốc gia sẽ xuất khẩu những hàng hóa sử dụng nhiều nhất các nhân tố mà quốc gia đó tương đối dư thừa. Học thuyết này, có nguồn gốc xa xưa từ Adam Smith và David Ricardo và được gắn chặt với kinh tế học cổ điển, là không đầy đủ, thậm chí không chính xác.

Trong các ngành công nghiệp phức tạp, vốn là xương sống cho bất kỳ nền kinh tế tiên tiến nào, một quốc gia không kế thừa mà thay vào đó phải tạo ra các nhân tố sản xuất quan trọng nhất – ví dụ như nguồn nhân lực có kỹ năng hay các cơ sở khoa học. Hơn nữa, nguồn dự trữ các nhân tố mà một quốc gia có được ở một thời điểm cụ thể thì ít quan trọng hơn so với tốc độ và tính hiệu quả mà quốc gia đó tạo ra cũng như việc nâng cấp và sử dụng các nhân tố này trong những ngành cụ thể.

Các nhân tố sản xuất quan trọng nhất là những nhân tố liên quan đến khoản đầu tư lớn, lâu dài và có tính chuyên môn hóa. Các nhân tố cơ bản, ví dụ như lực lượng lao động hay nguồn nguyên liệu tại địa phương, không tạo ra một lợi thế trong các ngành thâm dụng tri thức. Các công ty có thể tiếp cận các nhân tố này một cách dễ dàng thông qua chiến lược toàn cầu hay bỏ qua các nhân tố này thông qua công nghệ. Trái với sự hiểu biết thông thường, việc chỉ đơn giản có được một lực lượng lao động nói chung là những người có trình độ trung học hay thậm chí đã tốt nghiệp đại học không tương xứng cho một lợi thế cạnh tranh trong sự cạnh tranh quốc tế hiện đại. Để hỗ trợ cho lợi thế cạnh tranh, một nhân tố phải được chuyên môn hóa cao độ cho các nhu cầu cụ thể của một ngành - một thể chế khoa học chuyên môn hóa về quang học, một nguồn vốn mạo hiểm nhằm tài trợ cho các công ty phần mềm. Những nhân tố này khan hiếm hơn, khó khăn hơn cho các đối thủ cạnh tranh nước ngoài có thể mô phỏng – và để tạo ra chúng đòi hỏi một khoản đầu tư bền vững.

Các quốc gia thành công trong những ngành mà họ đặc biệt giỏi trong việc tạo ra nhân tố. Lợi thế cạnh tranh tạo ra từ sự hiện diện của các thể chế có đẳng cấp thế giới mà trước tiên là tạo ra các nhân tố chuyên môn hóa, sau đó không ngừng cải tiến các nhân tố này. Đan Mạch có hai bệnh viện chuyên môn hóa nghiên cứu và điều trị bệnh tiểu đường – và một vị thế xuất khẩu hàng đầu thế giới về insulin. Hà Lan có các viện nghiên cứu hàng đầu trong việc gieo trồng, đóng gói và chuyên chở hoa, lĩnh vực mà họ là nhà xuất khẩu đứng đầu của thế giới.

Tuy nhiên, điều không quá rõ ràng là những bất lợi có chọn lọc trong các nhân tố cơ bản hơn có thể thúc đẩy một công ty phải đổi mới và nâng cấp - một bất lợi trong một mô hình cạnh tranh tĩnh có thể trở thành một lợi thế trong mô hình động. Khi có một nguồn cung phong phú các nguyên vật liệu với giá rẻ hay lao động dư thừa, thì các công ty có thể đơn thuần dựa vào những lợi thế này và thường sử dụng các lợi thế đó một cách không hữu hiệu. Nhưng khi các công ty phải đối mặt với một bất lợi có chọn lọc, ví dụ như chi phí đất đai cao, thiếu hụt lao động, hay thiếu hụt nguyên vật liệu tại địa phương, thì các công ty đó phải đổi mới và nâng cấp để có thể cạnh tranh.

Ngầm ẩn trong lời tuyên bố thường được nhắc lại của người Nhật, “Chúng tôi là một đảo quốc không có tài nguyên thiên nhiên” là cách lý giải rằng những bất lợi này chỉ phục vụ cho việc kích thích sự đổi mới mang tính cạnh tranh của Nhật Bản. Ví dụ, sản xuất đúng lúc đã tiết kiệm được không gian mà đất đỏ ghê gớm tại Nhật. Các nhà sản xuất thép của Ý tại Brescia phải đối mặt với một tập hợp các bất lợi tương tự: chi phí vốn cao, chi phí năng lượng cao, và không có nguồn nguyên liệu tại địa phương. Được đặt tại phía Bắc Lombardy, những công ty thuộc sở hữu tư nhân này phải đối mặt với chi phí hậu cần cao sừng sốt do

khoảng cách từ vùng này tới các cảng nằm ở phía nam và những sự kém hiệu quả trong hệ thống vận chuyển thuộc sở hữu nhà nước của Ý. Kết quả là: các công ty này đã đi tiên phong trong các nhà máy quy mô nhỏ có ưu thế về công nghệ chỉ đòi hỏi một khoản đầu tư vốn khiêm tốn, sử dụng ít năng lượng hơn, sử dụng phế liệu kim loại như là nguyên liệu, và hiệu quả ở quy mô nhỏ, và cho phép các nhà sản xuất đặt gần các nguồn phế liệu kim loại và khách hàng sử dụng cuối cùng. Nói cách khác, các nhà máy này đã chuyển được những bất lợi nhân tố thành lợi thế cạnh tranh.

Những bất lợi có thể trở thành lợi thế chỉ trong một số điều kiện nhất định. Thứ nhất, chúng phải gửi đến công ty các tín hiệu chính xác về những tình huống sẽ lan tỏa sang các quốc gia khác, qua đó trang bị cho các công ty này khả năng đổi mới trước các đối thủ nước ngoài. Thụy Sĩ, quốc gia đã trải qua sự thiếu hụt lao động sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, là một trường hợp điển hình. Các công ty Thụy Sĩ đã phản ứng lại với những bất lợi bằng cách nâng cấp năng suất lao động và tìm kiếm giá trị cao hơn, các phân khúc thị trường có tính bền vững hơn. Những công ty tại phần lớn các khu vực khác trên thế giới, nơi mà vẫn còn một nguồn lao động phong phú, đã tập trung sự chú ý của mình vào những vấn đề vói, mà kết quả là tạo ra một sự nâng cấp chậm chạp hơn.

Điều kiện thứ hai cho việc chuyển những bất lợi thành lợi thế là các hoàn cảnh thuận lợi ở nơi khác trong hình thái - một điều phải tính đến mà áp dụng cho hầu như tất cả các nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh. Để đổi mới, các công ty phải có khả năng tiếp cận những người có kỹ năng thích hợp và có các điều kiện nhu cầu trong nước với những tín hiệu chính xác. Các công ty cũng phải có các đối thủ cạnh tranh trong nước tích cực, giúp tạo ra áp lực để đổi mới. Một điều kiện tiên quyết khác là những mục tiêu của công ty dẫn đến sự cam kết lâu dài đối với ngành. Không có một sự cam kết như vậy và sự hiện diện của sự cạnh tranh tích cực thì một công ty có thể đi theo một con đường tương đối dễ dàng xung quanh một bất lợi thay vì sử dụng bất lợi đó như là sự kích thích cho việc đổi mới.

Ví dụ, các công ty hàng điện tử tiêu dùng của Hoa Kỳ khi phải đối mặt với chi phí lao động tương đối cao, đã chọn việc từ bỏ các sản phẩm và quy trình sản xuất phần lớn không thay đổi và chuyển những hoạt động thâm dụng lao động sang Đài Loan và các quốc gia châu Á khác. Thay vì nâng cấp các nguồn lợi thế của mình, thì các công ty này lại xử lý việc cân bằng chi phí lao động. Trái lại, các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, khi đối mặt với sự cạnh tranh trong nước khốc liệt và một thị trường nội địa bão hòa, đã chọn lựa việc loại bỏ lao động thông qua việc tự động hóa. Điều này đã dẫn đến chi phí lắp ráp thấp hơn, tạo ra các sản phẩm có ít hợp phần hơn và có chất lượng và độ tin cậy được cải thiện. Chẳng mấy chốc các công ty Nhật Bản đã xây dựng các nhà máy lắp ráp tại Hoa Kỳ - nơi mà các công ty của Hoa Kỳ đã từ bỏ.

CÁC ĐIỀU KIỆN NHU CẦU

Có lẽ là sự toàn cầu hóa cạnh tranh sẽ làm giảm tầm quan trọng của thị trường nội địa. Tuy nhiên, trên thực tế đây đơn giản không phải là điều đã xảy ra. Thực vậy, cấu phần và đặc trưng của thị trường trong nước có một ảnh hưởng bất cân xứng đến cách thức mà các công ty nhận thức, diễn giải và phản ứng với các nhu cầu của người mua. Các quốc gia tạo được lợi thế cạnh tranh trong những ngành mà ở đó nhu cầu trong nước tạo cho các công ty một bức tranh rõ ràng hơn hay sớm hơn về các nhu cầu đang nổi lên của người mua, và nơi mà những người mua có yêu cầu cao gây áp lực buộc các công ty phải đổi mới nhanh hơn và đạt được những lợi thế cạnh tranh tinh tế hơn so với các đối thủ nước ngoài của mình. Quy mô của thị trường trong nước tỏ ra kém quan trọng hơn nhiều so với đặc trưng của thị trường trong nước.

Các điều kiện nhu cầu trong nước giúp cho việc xây dựng lợi thế cạnh tranh khi một phân khúc ngành cụ thể là lớn hơn hay dễ nhận biết hơn tại thị trường nội địa so với các thị trường nước ngoài. Các phân khúc thị trường lớn hơn tại một quốc gia nhận được sự chú ý nhiều nhất từ các công ty tại quốc gia đó; các công ty chấp nhận các phân khúc nhỏ hơn và kém hấp dẫn hơn như là một ưu tiên thấp hơn. Một ví dụ tốt là máy đào đất thủy lực, đại diện cho loại hình thiết bị xây dựng được sử dụng rộng rãi nhất tại thị trường nội địa Nhật Bản – nhưng tạo ra một tỷ phần nhỏ hơn nhiều trong thị trường này tại các quốc gia phát triển khác. Phân khúc này là một trong số ít các phân khúc mà ở đó có các công ty có năng lực cạnh tranh quốc tế hùng mạnh đến từ Nhật Bản và Caterpillar không nắm giữ một tỷ phần quan trọng trong thị trường này trên toàn thế giới.

Quan trọng hơn là sự phối hợp của bản thân các phân khúc là bản chất của người mua nội địa. Các công ty của một quốc gia giành được lợi thế cạnh tranh nếu những người mua trong nước là những người mua có yêu cầu cao nhất và tinh tế, phức tạp nhất thế giới cho sản phẩm hay dịch vụ đó. Những người mua tinh tế và đòi hỏi cao cung cấp một sự hiểu biết về nhu cầu của khách hàng cao cấp; họ gây áp lực buộc các công ty phải đáp ứng các tiêu chuẩn cao; họ thúc đẩy các công ty phải cải thiện, đổi mới và nâng cấp thành các phân khúc cao cấp hơn. Cũng như với các điều kiện nhân tố, các điều kiện nhu cầu tạo ra các lợi thế qua việc buộc các công ty phải phản ứng với những thách thức khắc nghiệt.

Các nhu cầu đặc biệt nghiêm ngặt nổi lên do các giá trị và tình huống tại địa phương. Ví dụ, những khách hàng Nhật Bản, sống trong các ngôi nhà nhỏ bé, chật chội, phải hài lòng với các mùa hè nóng nực, độ ẩm lớn và chi phí điện cao – một sự kết hợp các hoàn cảnh dễ gây nản lòng. Để phản ứng lại, các công ty của Nhật Bản đã đi tiên phong trong việc sản xuất ra các sản phẩm điều hòa không khí gọn nhẹ, êm ái được cấp nguồn từ các máy nén khí tiết kiệm năng lượng. Ngành này tiếp nối ngành kia, những yêu cầu bị hạn chế chặt chẽ của thị trường Nhật Bản đã buộc các công ty phải đổi mới, qua đó tạo ra các sản phẩm *kei-haku-tan-sho* - nhẹ, mỏng, ngắn, nhỏ - và được chấp nhận trên thị trường quốc tế.

Những người mua tại địa phương có thể giúp cho các công ty của một quốc gia tạo được lợi thế cạnh tranh nếu nhu cầu của họ tiên liệu trước hay thậm chí định hình các nhu cầu tại những quốc gia khác - nếu nhu cầu của họ cung cấp “các chỉ số cảnh báo sớm” đang diễn ra về các xu hướng thị trường toàn cầu. Đôi khi các nhu cầu đi trước thời đại nổi lên bởi vì các giá trị chính trị của một quốc gia báo trước các nhu cầu mà sẽ phát triển ở đâu đó. Sự quan tâm có từ rất lâu của Thụy Điển đối với người tàn tật đã làm xuất hiện một ngành ngày càng có tính cạnh tranh cao tập trung vào các nhu cầu đặc biệt. Chủ nghĩa môi trường của Đan Mạch đã tạo ra sự thành công cho các công ty về thiết bị kiểm soát ô nhiễm nước và cối xay gió.

Tổng quát hơn, các công ty của một quốc gia có thể tiên liệu trước các xu hướng toàn cầu nếu các giá trị của quốc gia đó đang lan tỏa – nghĩa là, nếu quốc gia này cũng đang xuất khẩu các giá trị và thị hiếu của mình giống như sản phẩm. Ví dụ, sự thành công quốc tế của các công ty Hoa Kỳ trong thực phẩm ăn nhanh và thể dục phản ánh không chỉ mong muốn của người Mỹ đối với sự tiện lợi mà còn là sự lan tỏa những thị hiếu đó đến phần còn lại của thế giới. Các quốc gia xuất khẩu giá trị và thị hiếu của mình thông qua phương tiện truyền thông, thông qua việc đào tạo người nước ngoài, thông qua sự ảnh hưởng chính trị, và thông qua các hoạt động tại nước ngoài của những công dân và công ty của họ.

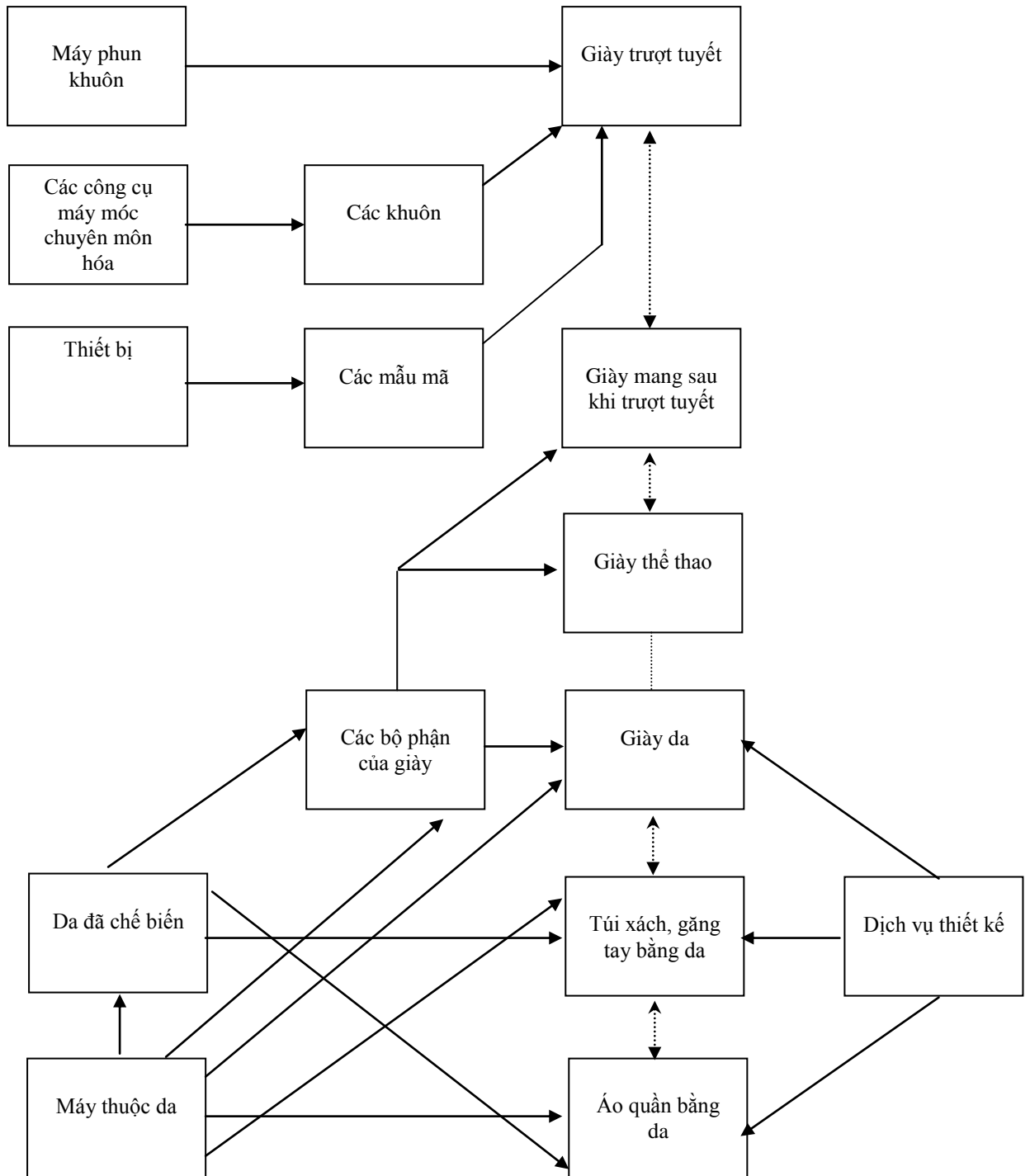
CÁC NGÀNH HỖ TRỢ VÀ CÓ LIÊN QUAN

Nhân tố quyết định lớn thứ ba của lợi thế quốc gia là sự hiện diện tại quốc gia đó các ngành hỗ trợ và có liên quan có năng lực cạnh tranh quốc tế. Các nhà cung ứng có năng lực cạnh tranh quốc tế tại nước chủ nhà tại ra những lợi thế trong những ngành hạ nguồn theo

nhiều cách thức khác nhau. Thứ nhất, họ cung cấp các yếu tố đầu vào giá rẻ nhất theo một cách thức hữu hiệu, nhanh chóng và đôi khi ưu tiên. Các công ty đồ trang sức vàng và bạc của Ý đã dẫn đầu thế giới trong ngành này một phần bởi vì các công ty khác của Ý đã cung cấp hai phần ba máy móc chế tạo kim hoàn và tái chế kim loại quý hiếm của thế giới.

Tuy nhiên, có tầm quan trọng hơn nhiều so với khả năng tiếp cận đơn thuần đến các hợp phần và máy móc là lợi thế mà các ngành hỗ trợ và có liên quan tại nước chủ nhà tạo ra trong việc đổi mới và nâng cấp - một lợi thế dựa vào các mối quan hệ công việc chặt chẽ và gần gũi. Những nhà cung ứng và người sử dụng cuối cùng nằm gần nhau có thể tận dụng các tuyến liên lạc ngắn, dòng thông tin nhanh chóng và thường xuyên, và sự trao đổi các ý tưởng và sự đổi mới đang diễn ra. Các công ty có cơ hội gây ảnh hưởng đến các nỗ lực kỹ thuật của các nhà cung ứng của mình và có thể phục vụ như là các điểm thử nghiệm cho các công việc nghiên cứu và phát triển, qua đó đẩy nhanh nhịp độ đổi mới.

Hình 6-2, “Cụm ngành Giày da của Ý”, cho chúng ta một ví dụ bằng sơ đồ của cách thức một nhóm các ngành hỗ trợ và ở gần nhau tạo ra lợi thế cạnh tranh trong một chuỗi các ngành có sự nối kết lẫn nhau mà tất cả đều có năng lực cạnh tranh quốc tế. Ví dụ, những nhà sản xuất giày thường xuyên tương tác với các nhà chế tạo da về các mẫu mã và kỹ thuật sản xuất mới và học hỏi về các bề mặt da và màu da mới khi chúng vẫn còn nằm trên bản vẽ. Các nhà sản xuất da sớm có được những sự hiểu biết cận kề đối với các xu hướng thời trang, qua đó giúp họ lên kế hoạch sản xuất những sản phẩm mới. Sự tương tác này là đôi bên cùng có lợi và tự củng cố lẫn nhau, nhưng nó không xảy ra một cách tự động: nó được hỗ trợ từ sự gần gũi, nhưng chỉ diễn ra bởi vì các công ty và nhà cung ứng thực hiện điều đó.



Hình 6.2. Cụm ngành Giày tại Ý

Các công ty của một quốc gia hưởng lợi nhiều nhất khi bản thân các nhà cung ứng là các công ty cạnh tranh toàn cầu. Việc một công ty hay quốc gia tạo ra các nhà cung ứng “bị bắt làm con tin” theo nghĩa hoàn toàn bị phụ thuộc vào một ngành trong nước và bị ngăn không cho phục vụ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài rốt cuộc là tự làm hại mình. Vì lẽ đó, một quốc gia không cần phải có năng lực cạnh tranh trong tất cả các ngành cung ứng đối với các công ty của mình nhằm tạo được lợi thế cạnh tranh. Các công ty có thể sẵn sàng sử dụng nguyên liệu, hợp phần hay công nghệ từ nước ngoài mà không có ảnh hưởng đáng kể đến sự đổi mới hay hiệu quả hoạt động của các sản phẩm trong ngành đó. Điều tương tự cũng đúng với các công nghệ được phổ biến khác – ví dụ như hàng điện tử hay phần mềm – nơi mà ngành này đại diện cho một khu vực ứng dụng hẹp.

Năng lực cạnh tranh tại nước chủ nhà trong các ngành có liên quan tạo ra những lợi ích tương tự: dòng thông tin và sự trao đổi kỹ thuật đẩy nhanh tốc độ đổi mới và nâng cấp. Một ngành có liên quan tại nước chủ nhà cũng làm gia tăng khả năng mà các công ty sẽ nắm bắt các kỹ năng mới, và nó cũng cung cấp một nguồn những người mới tham gia mà sẽ mang lại một cách tiếp cận mới trong cạnh tranh. Ví dụ, thành công của Thụy Sĩ trong dược phẩm nổi lên từ sự thành công quốc tế trước đó trong ngành nhuộm; sự áp đảo của người Nhật trong đàn oóc-gan điện tử đến từ thành công trong các nhạc cụ được kết hợp với vị thế mạnh trong hàng điện tử tiêu dùng của nước này.

CHIẾN LƯỢC, CƠ CẤU VÀ SỰ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY

Các tình huống và bối cảnh quốc gia tạo ra những xu thế mạnh mẽ trong cách thức mà các công ty được tạo ra, tổ chức và quản lý, cũng như bản chất của sự cạnh tranh trong nước sẽ như thế nào. Ví dụ, tại Ý, các công ty cạnh tranh quốc tế thành công thường là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vờ thuộc sở hữu tư nhân hay hoạt động giống như các gia đình mở rộng; trái lại, ở Đức, các công ty có xu hướng tuân theo thứ bậc chặt chẽ trong các thông lệ tổ chức và quản lý, và những nhà quản lý cấp cao nhất thường có nền tảng kiến thức về kỹ thuật.

Không có hệ thống quản lý nào phù hợp trên phạm vi toàn cầu – bất kể sự quyền rũ hiện tại với cách quản lý của người Nhật. Năng lực cạnh tranh trong một ngành cụ thể tạo ra từ sự hội tụ các thông lệ quản lý và phương thức tổ chức được ưa thích tại quốc gia đó và các nguồn của lợi thế cạnh tranh trong ngành đó. Trong các ngành mà ở đó các công ty của Ý là những người đứng đầu thế giới – ví dụ như chiếu sáng, đồ gỗ, giày dép, sợi len, và máy móc đóng gói - một chiến lược công ty mà nhấn mạnh đến sự tập trung, các sản phẩm làm theo yêu cầu khách hàng, việc tiếp thị thị trường ngách, sự thay đổi nhanh chóng, và sự năng động ngoại mục phù hợp với cả tính năng động của ngành đó và đặc trưng của hệ thống quản lý của người Ý. Trái lại, hệ thống quản lý của Đức, vận hành tốt trong các ngành định hướng kỹ thuật và công nghệ - quang học, hóa chất, và máy móc phức hợp – nơi mà các sản phẩm phức tạp yêu cầu sự chế tạo chính xác, một quy trình phát triển thận trọng, dịch vụ hậu mãi, và vì vậy là một cơ cấu quản lý có tính kỷ luật cao độ. Sự thành công của nước Đức là ít hơn nhiều trong các sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng nơi mà việc tiếp thị hình ảnh và các đặc trưng mới và sự xoay vòng mẫu mã nhanh chóng là có vai trò quan trọng cho sự cạnh tranh.

Các quốc gia cũng khác biệt đáng kể trong những mục tiêu mà các công ty và cá nhân tìm kiếm nhằm đạt được. Mục tiêu của công ty phản ánh các đặc trưng của thị trường vốn của nước đó và các thông lệ trả lương, thưởng cho các nhà quản lý. Ví dụ, tại Đức và Thụy Sĩ, nơi mà các ngân hàng tạo thành một bộ phận quan trọng trong số cổ đông của quốc gia đó, thì phần lớn cổ phiếu được nắm giữ dài hạn và ít khi được giao dịch. Các công ty hoạt động tốt trong các ngành đã trưởng thành, nơi mà những khoản đầu tư liên tục vào hoạt động nghiên cứu và phát triển và các cơ sở vật chất mới là vô cùng quan trọng nhưng lợi tức mang lại có

thể rất khiêm tốn. Hoa Kỳ lại ở một thái cực ngược lại, với một nguồn cung rất lớn vốn rủi ro nhưng có sự giao dịch rộng khắp của các công ty đại chúng và một sự nhân mạnh rất rõ rệt của nhà đầu tư đến sự tăng giá cổ phiếu hàng quý và hàng năm. Việc trả lương cho quản lý được căn cứ chủ yếu vào tiền thưởng hàng năm gắn liền với kết quả hoạt động cá nhân. Hoa Kỳ hoạt động tốt trong những ngành tương đối mới, ví dụ như phần mềm và công nghệ sinh học, hay những ngành mà ở đó việc góp vốn cổ phần vào các công ty mới tạo ra sự cạnh tranh trong nước tích cực, giống như hàng điện tử và dịch vụ chuyên biệt. Tuy nhiên, những áp lực mạnh mẽ dẫn đến sự đầu tư ít hơn, qua đó gây nguy hại cho các ngành đã trưởng thành.

Động cơ cá nhân đối với việc thực hiện và mở rộng các kỹ năng cũng quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh. Tài năng xuất chúng là một nguồn lực khan hiếm tại bất cứ quốc gia nào. Thành công của một quốc gia phụ thuộc phần lớn vào các loại hình giáo dục mà những con người tài năng của quốc gia đó lựa chọn, nơi mà họ chọn làm việc, và cam kết và nỗ lực của họ. Mục tiêu mà các thể chế và giá trị của một quốc gia đặt ra cho các cá nhân và công ty của mình, và uy tín mà quốc gia đó gắn với một số ngành nhất định, hướng dẫn dòng vốn và nguồn nhân lực – mà, đến lượt mình, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động có năng lực cạnh tranh của một số ngành nhất định. Các quốc gia có xu hướng cạnh tranh trong những hoạt động mà dân chúng say mê và tùy thuộc vào các hoạt động mà từ đó những người hùng của quốc gia đó nổi lên. Tại Thụy Sĩ, đó là ngành ngân hàng và dược phẩm. Tại Israel, đó là các lĩnh vực nông nghiệp và có liên quan đến quốc phòng. Đôi khi thật khó để phân biệt giữa nguyên nhân và kết quả. Việc đạt được sự thành công quốc tế có thể làm cho một ngành trở nên có uy tín, qua đó củng cố thêm lợi thế của ngành đó.

Sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh trong nước hùng mạnh là tác nhân kích thích cuối cùng và mạnh mẽ cho sự tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Điều này là đúng với các quốc gia nhỏ, ví dụ như Thụy Sĩ, nơi mà sự cạnh tranh giữa các công ty dược phẩm của quốc gia này, Hoffman-La Roche, Ciba-Geigy và Sandoz đã góp phần tạo ra vị thế đứng đầu trên toàn thế giới. Điều này là đúng tại Hoa Kỳ trong các ngành máy tính và phần mềm. Không nơi đâu mà vai trò của sự cạnh tranh khốc liệt lại rõ ràng hơn tại Nhật Bản, nơi có 112 công ty cạnh tranh với nhau về công cụ máy móc, 34 công ty về chất bán dẫn, 25 công ty về thiết bị âm thanh, 15 công ty về máy chụp ảnh - thật vậy, thường có hai con số trong các ngành mà Nhật Bản tạo được ưu thế áp đảo trên toàn cầu (xem Bảng 6.1). Trong số tất cả các điểm trên hình thoi, thì sự cạnh tranh trong nước chắc hẳn là yếu tố quan trọng nhất do tác động kích thích mạnh mẽ của nó đối với tất cả các yếu tố khác.

Sự hiểu biết thông thường lập luận rằng sự cạnh tranh trong nước là lãng phí: nó dẫn đến sự lặp lại các nỗ lực và ngăn ngừa các công ty đạt được tính hiệu quả tăng theo quy mô. “Giải pháp đúng đắn” là phải o bế một hay hai công ty “quán quân quốc gia”, các công ty có quy mô và sức mạnh để đối phó với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, và đảm bảo cho các công ty này những nguồn lực cần thiết, với sự ban ơn của chính phủ. Tuy nhiên, trong thực tế, phần lớn các nhà quán quân quốc gia không có năng lực cạnh tranh, cho dù được trợ cấp và bảo hộ rất mạnh từ phía chính phủ của họ. Trong nhiều ngành nổi bật mà trong đó chỉ có một công ty cạnh tranh của một nước, ví dụ như hàng không và viễn thông, chính phủ đã đóng một vai trò to lớn trong việc bóp méo sự cạnh tranh.

Tính hiệu quả tĩnh là kém quan trọng hơn nhiều so với sự cải thiện mang tính động, mà chỉ có sự cạnh tranh trong nước thúc đẩy. Sự cạnh tranh trong nước, giống như bất kỳ sự ganh đua nào, tạo ra áp lực lên các công ty buộc họ phải đổi mới và cải thiện. Các đối thủ cạnh tranh địa phương thúc đẩy lẫn nhau nhằm giảm chi phí, cải thiện chất lượng và dịch vụ, và tạo ra các sản phẩm và quy trình mới. Nhưng không giống như sự ganh đua với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, mà có xu hướng thuộc về phân tích và cách xa, sự ganh đua trong

nước thường đi xa hơn sự cạnh tranh kinh tế và kinh doanh thuần túy và trở nên mang tính cá nhân một cách mãnh liệt. Các đối thủ trong nước cạnh tranh hết sức sít sao; họ cạnh tranh không chỉ cho thị phần mà còn cho cả con người, sự tuyệt hảo về kỹ thuật, và có lẽ quan trọng nhất là cho “các quyền khoe khoang”. Thành công của một đối thủ cạnh tranh trong nước chứng tỏ cho các đối thủ khác thấy rằng sự tiến bộ là khả dĩ và thường thu hút các đối thủ cạnh tranh mới tham gia vào ngành. Các công ty thường quy thành công của những đối thủ cạnh tranh nước ngoài cho những lợi thế “không công bằng”. Với các đối thủ cạnh tranh trong nước, không có những lý do như thế.

Bảng 6.1 Số lượng ước tính các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản trong một số ngành

Máy điều hòa không khí	13
Thiết bị âm thanh	25
Xe hơi	9
Máy chụp hình	15
Âm thanh trong xe hơi	12
Sợi cacbon	7
Thiết bị xây dựng*	15
Máy photocopy	14
Máy fax	10
Máy tính cỡ lớn	6
Xe nâng hàng	8
Công cụ máy móc	112
Thiết bị vi sóng	5
Xe máy	4
Nhạc cụ	4
Máy tính cá nhân	16
Chất bán dẫn	34
Máy may	20
Đóng tàu**	33
Thép***	5
Sợi tổng hợp	8
Tivi	15
Lốp xe tải và xe buýt	5
Xe tải	11
Máy đánh chữ	14
Máy quay video	10

Nguồn: Phòng vấn tại hiện trường; *Nippon Kogyo Shimbun*, *Nippon Kogyo Nenkan*, 1987; Yano Research, *Market Share Jitan*, 1987; ước tính của các nhà nghiên cứu

* Số lượng công ty thay đổi tùy theo lĩnh vực sản phẩm. Con số nhỏ nhất, số mười, sản xuất xe ủi đất. Mười lăm công ty sản xuất xe tải xúc đất, cần trục tải và thiết bị rải nhựa đường. Có hai mươi công ty sản xuất máy đào thủy lực, một lĩnh vực sản phẩm mà ở đó Nhật Bản đặc biệt mạnh.

** Sáu công ty có sản lượng xuất khẩu hàng năm vượt quá 10.000 tấn.

*** Các công ty hợp nhất.

Sự tập trung về địa lý đẩy mạnh quyền năng của sự cạnh tranh trong nước. Mô thức này là phổ biến đáng ngạc nhiên trên toàn thế giới: các công ty làm đồ trang sức của Ý được đặt xung quanh hai thị trấn, Arezzo và Valenza Po; các công ty làm dao kéo tại Solingen, Tây Đức và Seki, Nhật Bản; các công ty dược phẩm tại Basel, Thụy Sĩ; xe máy và dụng cụ âm nhạc tại Hamamatsu, Nhật Bản. Sự ganh đua càng có mức độ địa phương hóa cao thì càng mãnh liệt hơn. Và sự ganh đua càng mãnh liệt hơn thì càng tốt hơn.

Một lợi ích khác của sự cạnh tranh trong nước là áp lực mà nó tạo ra cho sự nâng cấp không ngừng các nguồn của lợi thế cạnh tranh. Sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh nội địa hủy bỏ một cách tự động các loại hình lợi thế mà đơn giản đến từ việc thuộc về một quốc gia cụ thể - chi phí nhân tố, khả năng tiếp cận đến hay sự thiên vị tại thị trường trong nước,

hay chi phí đối với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài nhập khẩu vào thị trường. Các công ty bị buộc phải vượt qua những lợi thế này, và kết quả là giành được những lợi thế bền vững. Hơn nữa, các đối thủ trong nước cạnh tranh nhau sẽ giúp cho mỗi bên có được sự chân thật trong việc giành được sự hỗ trợ của chính phủ. Các công ty ít có khả năng bị mắc vào vòng cương tỏa của các hợp đồng chính phủ hay phải luồn cúi để có được sự bảo hộ ngành. Thay vào đó, ngành đó sẽ tìm kiếm và hưởng lợi từ các hình thức mang tính xây dựng của sự ủng hộ chính phủ, ví dụ như sự trợ giúp trong việc mở cửa các thị trường nước ngoài, cũng như là các khoản đầu tư vào các thể chế giáo dục tập trung hay những nhân tố chuyên môn hóa khác.

Trớ trêu thay, chính sự cạnh tranh trong nước khốc liệt cuối cùng đã gây sức ép lên các công ty nội địa phải xem xét những thị trường toàn cầu và mãi dũa cho các công ty này để trở nên thành công tại các thị trường đó. Đặc biệt khi có sự hiệu quả nhờ quy mô thì các đối thủ cạnh tranh trong nước buộc lẫn nhau phải nhìn ra bên ngoài đến các thị trường nước ngoài nhằm nắm bắt tính hiệu quả lớn hơn và khả năng sinh lợi cao hơn. Và khi đã được kiểm tra bởi sự cạnh tranh trong nước khốc liệt, thì các công ty mạnh hơn được trang bị tốt để có thể chiến thắng ở nước ngoài. Nếu Digital Equipment có thể đứng vững trước IBM, Data General, Prime và Hewlett-Packard thì việc phải đối đầu với Siemens hay Machines Bull dường như không phải là một viễn cảnh nan lòng.

Hình Thoi như một Hệ thống

Mỗi một trong số bốn thuộc tính này xác định một điểm trên hình thoi của lợi thế quốc gia; ảnh hưởng của một điểm thường tùy thuộc vào trạng thái của các điểm khác. Ví dụ, những người mua tinh tế sẽ không thể hiện thành các sản phẩm cao cấp trừ phi chất lượng của nguồn nhân lực cho phép các công ty đáp ứng những nhu cầu của người mua. Những bất lợi có chọn lọc trong các nhân tố sản xuất sẽ không thúc đẩy sự đổi mới trừ phi sự cạnh tranh là mạnh mẽ và các mục tiêu của công ty hỗ trợ cho khoản đầu tư bền vững. Ở cấp độ rộng nhất, điểm yếu trong bất kỳ nhân tố quyết định nào sẽ hạn chế tiềm năng của một ngành về sự tiến bộ và nâng cấp.

Nhưng các điểm của hình thoi cũng tự củng cố lẫn nhau: chúng tạo thành một hệ thống. Hai yếu tố, sự cạnh tranh trong nước và sự tập trung về địa lý, có quyền năng đặc biệt lớn trong việc chuyển biến hình thoi thành một hệ thống - sự cạnh tranh trong nước bởi vì nó thúc đẩy sự cải thiện trong tất cả các nhân tố quyết định khác; và sự tập trung về địa lý bởi vì nó làm gia tăng và mở rộng sự tương tác của bốn ảnh hưởng riêng biệt này.

Vai trò của sự cạnh tranh trong nước minh họa cách thức mà hình thoi hoạt động như là một hệ thống tự củng cố lẫn nhau. Sự cạnh tranh mạnh mẽ trong nước kích thích sự phát triển của các nguồn độc đáo về các nhân tố chuyên môn hóa, đặc biệt nếu như tất cả các đối thủ cạnh tranh đều tập trung tại một thành phố hay vùng: Đại học California tại Davis đã trở thành trung tâm hàng đầu thế giới về nghiên cứu cách làm rượu, hoạt động chặt chẽ với ngành rượu của California. Các đối thủ cạnh tranh tích cực tại địa phương cũng làm nâng cấp như cầu nội địa trong một ngành. Ví dụ, trong ngành đồ gỗ và giày, người tiêu dùng Ý đã học hỏi cách mong đợi các sản phẩm nhiều hơn và tốt hơn bởi vì nhịp độ nhanh chóng trong phát triển một sản phẩm mới mà được thúc đẩy bởi sự cạnh tranh nội địa khốc liệt giữa hàng trăm công ty của Ý. Sự cạnh tranh trong nước cũng thúc đẩy sự hình thành các ngành hỗ trợ và có liên quan. Ví dụ, nhóm các nhà sản xuất chất bán dẫn hàng đầu thế giới của Nhật Bản đã làm xuất hiện các nhà chế tạo thiết bị bán dẫn hàng đầu thế giới tại Nhật.

Các tác động này có thể hoạt động theo tất cả các phương hướng: đôi khi các nhà cung cấp có đẳng cấp thế giới trở thành những người mới tham gia vào ngành mà họ đang

cung cấp. Hay những người mua tinh tế cao có thể tự mình tham gia vào một ngành cung ứng, đặc biệt khi họ có các kỹ năng có liên quan và xem ngành mới này là chiến lược. Ví dụ, trong trường hợp của ngành người máy tại Nhật, Matsushita và Kawasaki ban đầu thiết kế các người máy cho mục đích sử dụng nội bộ trước khi bắt đầu bán người máy cho các công ty khác. Ngày nay các công ty này là những đối thủ cạnh tranh mạnh trong ngành công nghiệp người máy. Tại Thụy Điển, Sandvik đã chuyển từ thép chuyên dụng sang máy khoan đá, và SKF chuyển từ thép chuyên dụng sang vòng bi.

Một tác động khác của bản chất mang tính hệ thống của hình thái là rằng các quốc gia hiếm khi là nước chủ nhà cho chỉ duy nhất một ngành có năng lực cạnh tranh; đúng hơn là hình thái tạo ra một môi trường mà thúc đẩy các cụm ngành có năng lực cạnh tranh. Các ngành có năng lực cạnh tranh không nằm rải rác hỗn loạn trong nền kinh tế mà thường được kết nối lẫn nhau thông qua các mối quan hệ theo chiều dọc (người mua-người bán) hay theo chiều rộng (khách hàng, công nghệ, kênh phân phối thông thường). Các cụm ngành thường không nằm rải rác theo quy luật tự nhiên; chúng có xu hướng được tập trung về mặt địa lý. Một ngành có năng lực cạnh tranh giúp tạo ra một ngành có năng lực cạnh tranh khác theo một quy trình tự củng cố lẫn nhau. Ví dụ, sức mạnh của Nhật Bản trong hàng điện tử tiêu dùng đã chuyển sự thành công trong chất bán dẫn của mình sang bộ nhớ và mạch tích hợp mà các sản phẩm này sử dụng. Sức mạnh của người Nhật trong máy tính xách tay, mà tương phản với sự thành công hạn chế trong các phân khúc khác, phản ánh cơ sở sức mạnh trong các sản phẩm nhỏ gọn và có thể mang được khác và sự tinh thông hàng đầu trong màn hình tinh thể lỏng có được từ các ngành máy tính bỏ túi và đồng hồ.

Một khi một cụm ngành hình thành, toàn bộ nhóm các ngành trở nên hỗ trợ lẫn nhau. Những ích lợi chảy xuôi, chảy ngược và chảy ngang. Sự cạnh tranh tích cực trong một ngành lan tỏa sang các ngành khác trong cụm, thông qua những công ty mới thành lập tách ra từ các công ty cũ, thông qua sự thực hiện quyền mặc cả, và thông qua sự đa dạng hóa của các công ty đã định hình. Sự gia nhập từ các ngành khác trong nội bộ cụm ngành thúc đẩy sự nâng cấp qua việc kích thích sự đa dạng trong các phương pháp nghiên cứu và phát triển và qua việc tạo điều kiện thuận lợi cho sự áp dụng các chiến lược và kỹ năng mới. Thông qua nguồn các nhà cung ứng hay khách hàng mà có liên hệ với nhiều công ty cạnh tranh, thông tin được lưu chuyển tự do và những sự đổi mới lan tỏa một cách nhanh chóng. Những sự kết nối lẫn nhau bên trong cụm, thường không tiên liệu trước được, tạo ra các nhận thức về những cách thức mới cho việc cạnh tranh và các cơ hội mới. Cụm trở thành một động lực cho việc duy trì sự đa dạng và khắc phục được sự tập trung hướng nội, sự ỉ, sự không linh hoạt, và quá trình thích nghi giữa các đối thủ cạnh tranh mà làm chậm lại hay cản trở sự nâng cấp mang tính cạnh tranh và sự gia nhập của các công ty mới.

Chương 7

CÁC CỤM NGÀNH VÀ SỰ CẠNH TRANH

Nội dung nghị sự mới cho các doanh nghiệp, chính phủ, và tổ chức

Ở cấp độ doanh nghiệp lối tư duy về cạnh tranh và chiến lược cho đến nay vẫn do những gì xảy ra bên trong doanh nghiệp quyết định. Lối tư duy về năng lực cạnh tranh của các quốc gia và tiểu bang thì chú trọng vào tổng thể nền kinh tế, trong đó các chính sách kinh tế quốc gia được xem là có ảnh hưởng vượt trội. Ta không thấy có vai trò của địa điểm (location) trong cả sự cạnh tranh lẫn khả năng cạnh tranh. Nếu có thì tầm quan trọng của địa điểm theo xu hướng đã và đang giảm đi. Toàn cầu hóa cho phép các công ty thu hút vốn, hàng hóa và công nghệ từ bất kỳ nơi nào và đặt hoạt động ở nơi hiệu quả nhất về chi phí. Còn theo nhận định chung thì các chính phủ đang đánh mất ảnh hưởng cạnh tranh của mình vào các các thể lực toàn cầu.

Quan điểm này dù đang phổ biến nhưng không phù hợp với thực tiễn cạnh tranh. Trong cuốn *Lợi thế Cạnh tranh Của các Quốc gia* (1990), tôi đưa ra lý thuyết về năng lực cạnh tranh của quốc gia, tiểu bang và địa phương trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu. Lý thuyết này trao cho các cụm ngành (cluster) một vai trò quan trọng. Cụm ngành là xu hướng các công ty, nhà cung ứng chuyên biệt, nhà cung cấp dịch vụ liên quan, doanh nghiệp trong những ngành liên kết, và cả những hiệp hội (ví dụ, các trường đại học, cơ quan tiêu chuẩn, và hiệp hội thương mại) tập trung quy tụ về một vùng địa lý, theo những lĩnh vực cụ thể, có cạnh tranh nhưng cũng hợp tác với nhau. Nổi bật với số lượng tới hạn (critical mass) khác thường về những thành công mang năng lực cạnh tranh trong các lĩnh vực kinh doanh cụ thể, các cụm ngành là một đặc tính ưu việt của gần như mọi nền kinh tế quốc gia, khu vực, tiểu bang và cả vùng đô thị, đặc biệt là ở những nước tiến bộ hơn về kinh tế.

Trong khi hiện tượng các cụm ngành theo hình thức này hay hình thức khác đã được công nhận và khai thác trong nhiều tài liệu chuyên ngành, ta vẫn không thể hiểu được cụm ngành nếu không gắn liền nó với lý thuyết cạnh tranh rộng hơn và ảnh hưởng của địa điểm (location) trong nền kinh tế toàn cầu. (xem mục "Những công trình tri thức và lịch sử trước đây về lý thuyết cụm ngành" đính kèm). Sự phổ biến của cụm ngành trong các nền kinh tế thay vì những công ty và ngành riêng biệt cho thấy những cái nhìn thấu đáo quan trọng vào đúng bản chất của sự cạnh tranh và vai trò của địa điểm trong lợi thế cạnh tranh. Mặc dù theo quá trình toàn cầu hóa các lý do thành lập cụm ngành trước đây đã không còn quan trọng, nhưng vai trò cạnh tranh mới của cụm ngành đã trở nên quan trọng hơn, trong một nền kinh tế năng động ngày càng phức tạp hơn, và dựa nhiều hơn vào tri thức.

Khái niệm cụm ngành thể hiện một cách tư duy mới về các nền kinh tế quốc gia, tiểu bang và thành phố, nó chỉ ra vai trò mới cho các công ty, chính phủ và các tổ chức đang nỗ lực nâng cao năng lực cạnh tranh. Sự hiện diện của cụm ngành cho thấy phần lớn lợi thế cạnh tranh nằm ngoài một công ty hay thậm chí ngoài ngành của công ty, và tồn tại ngay tại *địa điểm* của các đơn vị kinh doanh của công ty. Lợi thế của việc thiết lập một công ty quỹ đầu tư hỗ trợ đẳng cấp thế giới ở Boston là cao hơn rất nhiều so với hầu như bất kỳ địa điểm nào khác; có thể nói như vậy với các công ty liên quan đến ngành dệt ở miền Bắc và Nam

Carolina, những công ty ô tô lợi nhuận cao ở miền nam nước Đức hoặc các công ty giày thời trang ở Ý.

Tầm quan trọng của các cụm ngành tạo ra những nội dung quản lý mới ít khi được nhận biết. Các công ty đều có quyền lợi hữu hình trong môi trường kinh doanh mà họ hoạt động, hoàn toàn ngoài những thứ như thuế khóa, chi phí điện và tiền lương. Sức khỏe của một cụm ngành là quan trọng đối với sức khỏe của công ty. Công ty thật sự có thể có lợi từ sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh địa phương. Các hiệp hội thương mại chính là những tài sản cạnh tranh cũng như là những tổ chức vận động và xã hội.

Cụm ngành cũng tạo ra những vai trò mới cho chính phủ. Các chính sách kinh tế vĩ mô đúng đắn cần thiết nhằm nuôi dưỡng năng lực cạnh tranh ngày càng được hiểu một cách chính xác hơn, nhưng thế vẫn chưa đủ. Những ảnh hưởng có tính quyết định hơn của chính phủ thường là ở cấp vi mô. Cởi bỏ những rào cản đối với tăng trưởng và nâng cấp các cụm ngành hiện hữu và mới nổi phải được xem là ưu tiên. Cụm ngành là động lực thúc đẩy gia tăng xuất khẩu và là nguồn thu hút đầu tư nước ngoài. Chúng thiết lập một diễn đàn trong đó các hình thức đối thoại mới có thể và phải diễn ra giữa các doanh nghiệp, cơ quan nhà nước và tổ chức (như trường học, đại học, và các cơ sở tiện ích công).

Tri thức về lý thuyết cụm ngành đã tiến bộ hơn và tiếp tục lan rộng kể từ khi cuốn sách *Lợi thế Cạnh tranh của Các Quốc gia* được xuất bản, và đã kích hoạt các sáng kiến cụm ngành chính thức gia tăng với số lượng chưa từng có ở cấp thành phố, tiểu bang, quốc gia và cả khu vực (như ở Trung Mỹ). Trong bài viết này tôi sẽ đánh giá kiến thức hiện nay về cụm ngành, vai trò và ý nghĩa của nó trong cạnh tranh. Tôi sẽ mô tả lý thuyết cụm ngành, quá trình phát triển và suy tàn của chúng, các vai trò phù hợp của khu vực tư nhân, chính phủ, và các tổ chức trong việc nâng cấp cụm ngành, và một số ý nghĩa của cụm ngành đối với chiến lược công ty. Cuối cùng, tôi sẽ rút tía từ kinh nghiệm tham gia vào nhiều nghiên cứu và sáng kiến về cụm ngành của bản thân, và từ các tài liệu khác nhằm khai thác những cách tốt nhất để tổ chức sáng kiến này, tạo xúc tác tích cực để cải thiện kinh tế. (Cuối chương sẽ là một danh mục các cụm ngành và sáng kiến cụm ngành).

Cụm ngành là gì?

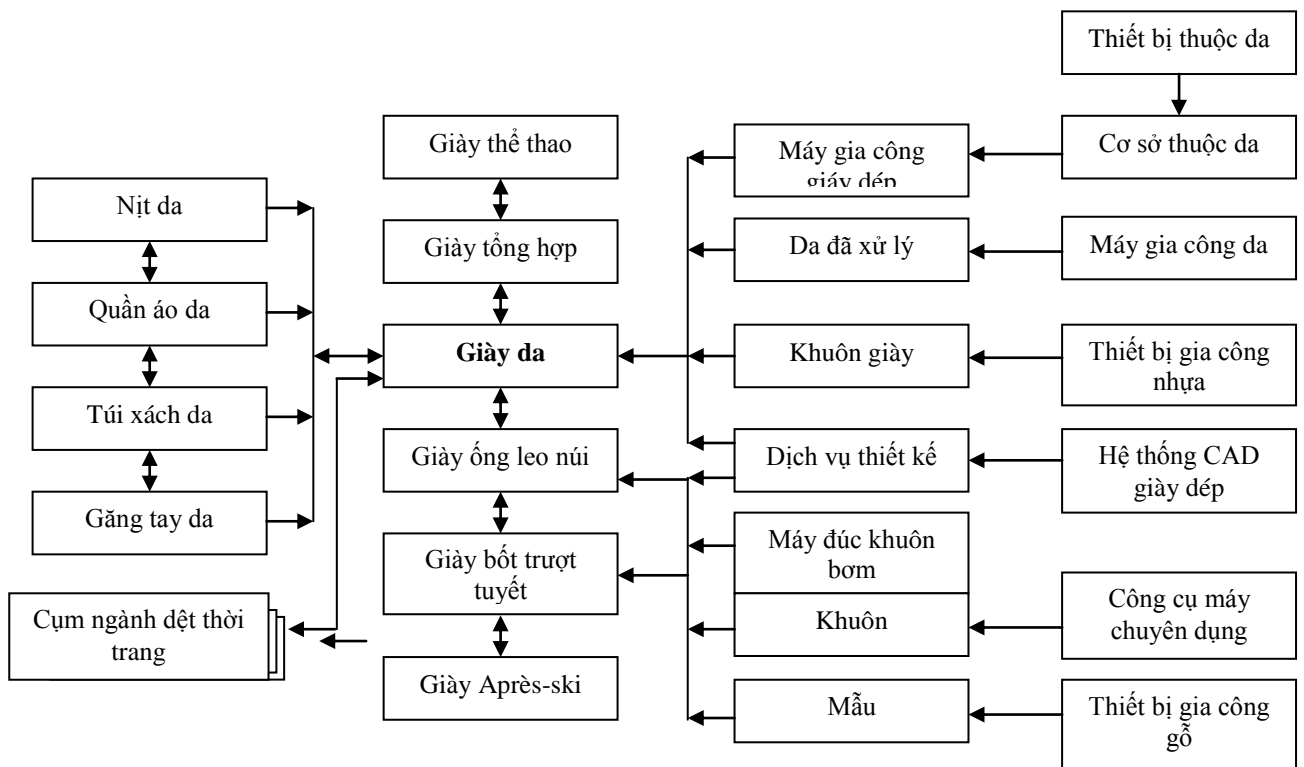
Cụm ngành là một nhóm các công ty liên quan và các thể chế hỗ trợ trong một lĩnh vực cụ thể, quy tụ trong một khu vực địa lý, được kết nối với bởi những sự tương đồng và tương hỗ. Phạm vi địa lý của một cụm ngành có thể là một thành phố hay tiểu bang đơn nhất, hoặc là cả một quốc gia hay mạng lưới các nước láng giềng. Cụm ngành có nhiều hình thức tùy thuộc vào độ sâu và tính phức tạp của nó, nhưng đa số bao gồm các công ty tạo ra sản phẩm hay dịch vụ cuối, các nhà cung ứng những đầu vào chuyên biệt, linh kiện, máy móc và dịch vụ; các tổ chức tài chính và doanh nghiệp trong các ngành liên quan. Cụm ngành cũng bao gồm các doanh nghiệp thuộc ngành hạ nguồn (là các kênh phân phối hay người tiêu dùng); nhà sản xuất sản phẩm bổ trợ, nhà cung cấp hạ tầng chuyên dụng, chính quyền và các tổ chức cung cấp hoạt động đào tạo chuyên môn, giáo dục, thông tin, nghiên cứu và hỗ trợ kỹ thuật (như các đại học, cơ quan nghiên cứu chính sách, trường dạy nghề); và những cơ quan thiết lập tiêu chuẩn. Ngoài ra, có thể xem một phần của cụm ngành là các cơ quan nhà nước có ảnh hưởng lớn. Cuối cùng, nhiều cụm ngành còn bao gồm các hiệp hội thương mại và những tổ chức tập thể khác của khu vực tư nhân để hỗ trợ cho các thành viên trong cụm ngành. (xem mục Những công trình tri thức và lịch sử trước đây về lý thuyết cụm ngành” đính kèm).

Việc xác định các bộ phận thành viên của cụm ngành sẽ khởi đầu bằng một doanh nghiệp lớn hoặc tập hợp các doanh nghiệp giống nhau, sau đó nhìn lên thượng nguồn và xuống hạ nguồn trong chuỗi doanh nghiệp và tổ chức theo hàng ngang. Bước tiếp theo là nhìn

theo chiều dọc để xác định các ngành thông qua các kênh phân phối phổ biến hoặc những ngành sản xuất các sản phẩm và dịch vụ bổ trợ. Ngoài ra các chuỗi ngành bổ sung theo chiều ngang còn được xác định dựa vào việc sử dụng những đầu vào chuyên biệt giống nhau hoặc công nghệ hay với các mối liên kết khác từ phía cung ứng. Bước tiếp theo sau khi xác định doanh nghiệp và ngành trong một cụm ngành là tách biệt các tổ chức cung cấp cho nó những kỹ năng chuyên biệt, công nghệ, thông tin, vốn, hay cơ sở hạ tầng và bất kỳ tổ chức tập thể nào phục vụ cho các đối tượng tham gia vào cụm ngành. Bước cuối cùng là tìm kiếm các cơ quan nhà nước hay cơ quan điều tiết có ảnh hưởng lớn đến những đối tượng tham gia cụm ngành.

Hình 7-1: Cụm ngành thời trang và giày dép ở Ý

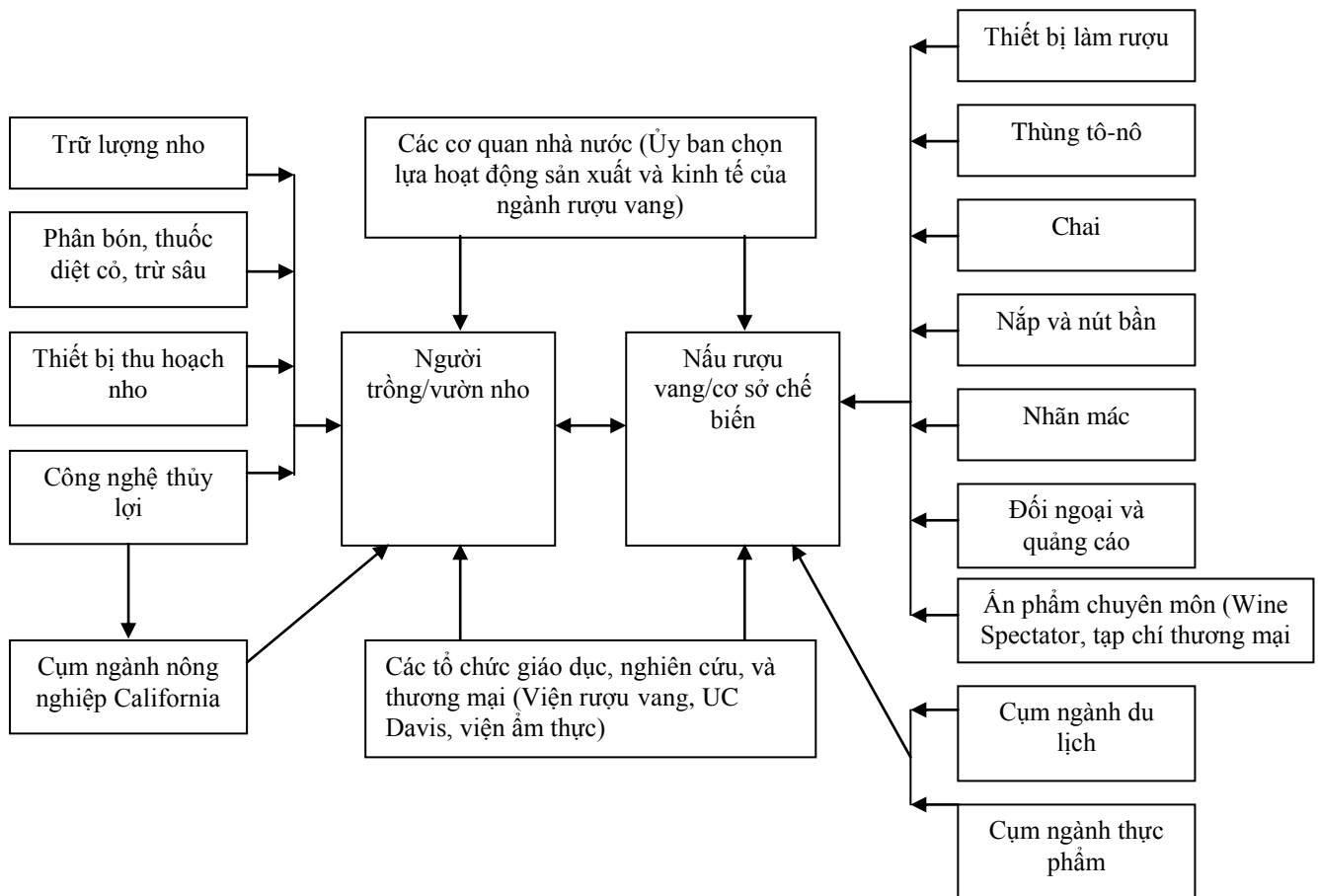
Nguồn: Nghiên cứu của Claas van der Linde, 1993



Hình 7-1 và 7-2 trình bày các sơ đồ chuyên biệt về cụm ngành thời trang và giày da của Ý và cụm ngành rượu vang ở California. Mặc dù các sơ đồ này không thể bao hàm hết được những thể nhân tham gia vào cụm ngành liên quan, nhưng nó cũng minh họa được những thuộc tính quan trọng của cụm ngành. Hình 7-1 minh họa nhiều chuỗi ngành liên quan tham gia vào cụm ngành thời trang và giày da ở Ý, bao gồm các ngành liên quan đến các dạng sản phẩm thuộc da (sản phẩm bổ sung, đầu vào phổ biến, công nghệ tương tự), các kiểu giày dép (các kênh trùng lặp, đầu vào và công nghệ tương tự), và những mặt hàng thời trang khác nhau (hàng bổ sung). Những ngành này cũng vận dụng phương tiện truyền thông marketing phổ biến và cạnh tranh kèm theo những hình ảnh tương tự trong các phân khúc người tiêu dùng tương tự. Sức mạnh vượt trội của cụm ngành ở Ý có thể quy một phần vào những mối liên kết đa dạng giữa các doanh nghiệp và sự hiệp lực mà các doanh nghiệp Ý có được.

Hình 7-2: Cụm ngành rượu vang ở California

Nguồn: theo nghiên cứu của sinh viên MBA Harvard R. Alexander, R. Arney, N. Black, E. Frost, và A. Shivanada

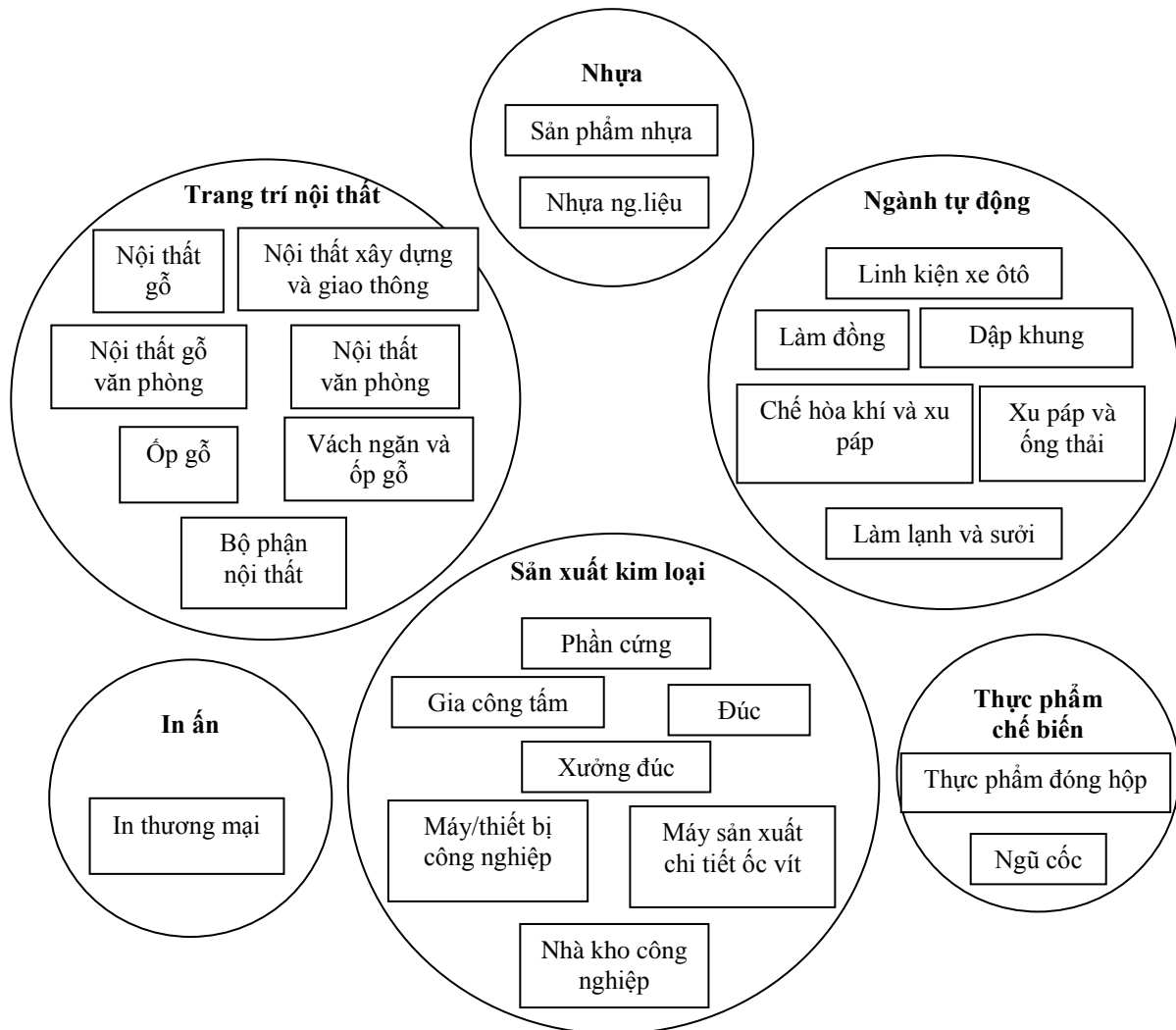


Cụm ngành rượu vang ở California bao gồm một sự bổ sung mở rộng giữa các các ngành hỗ trợ cho cả khâu sản xuất rượu và trồng nho. Về phía trồng trọt, có những mối liên kết chặt chẽ với cụm ngành nông nghiệp quy mô lớn ở California. Về phía sản xuất rượu, cụm ngành này lại có được các mối liên kết với ngành nhà hàng và chế biến thực phẩm ở California (sản phẩm bổ sung) và cụm ngành du lịch ở Napa cùng các vùng sản xuất rượu vang khác của tiểu bang. Hình 7-1 cũng minh họa tập hợp các tổ chức địa phương liên quan đến rượu vang, chẳng hạn như chương trình nổi tiếng thế giới về nghề trồng nho và chế biến rượu nho ở Đại học California tại Davis, và những ủy ban đặc biệt của thượng viện và hội đồng tiểu bang California.

Việc vẽ ra các ranh giới của cụm ngành thường là vấn đề về mức độ, liên quan đến quy trình sáng tạo dựa vào kiến thức về các mối liên kết và khía cạnh bổ sung quan trọng nhất, xuyên suốt các ngành và tổ chức đối với cạnh tranh. Sức mạnh của những “lan tỏa” này và tầm quan trọng của chúng đối với năng suất và sự đổi mới sẽ quyết định ranh giới sau cùng. Cụm ngành trang trí nội thất theo tổ chức đặt tại vùng Grand Rapids, Michigan cho thấy các hình thức chọn lựa được thực hiện khi vạch ra ranh giới cụm ngành (xem hình 7-3). Nội thất và các tấm ngăn văn phòng rõ ràng thuộc về cụm ngành này, các loại ghế ngồi sân vận động, lớp học, và cả trên phương tiện giao thông cũng vậy. Những sản phẩm này có những đặc điểm chung quan trọng về thuộc tính, tính chất, thành phần và công nghệ. Những nhà sản xuất các chi tiết kim loại và thiết bị gắn đó, nhà sản xuất sản phẩm nhựa, và các công ty in ấn đều là bên cung ứng cho cụm ngành này. Các ngành cung ứng cũng có thể là một bộ phận khác của cụm ngành, vì họ còn phục vụ cho khách hàng khác như ngành sản xuất ô tô. Đặc biệt là các chi tiết kim loại, sự hiện diện của các nhà cung ứng linh kiện ô tô trước đó để phục vụ cho ngành tự động Detroit ở gần đây đã góp phần quan trọng vào sự phát triển của ngành trang trí nội thất. Ranh giới cụm ngành phải bao hàm tất cả các doanh nghiệp, ngành và tổ chức với các kết nối vững chắc, bất kể theo chiều dọc hay ngang hay theo một thể chế nào; còn những ngành hay doanh nghiệp có mối liên kết yếu hoặc không có, thì có thể an tâm loại bỏ.

Đối với các cụm ngành bao hàm nhiều nhóm khái quát hợp lại như sản xuất công nghiệp, hàng tiêu dùng, hay công nghệ cao, thì lại quá rộng để nhận thức hết. Dù tốt đến mấy thì sự quy tụ này cũng thể hiện những kết nối yếu kém giữa các ngành được bao quát. Những khó khăn và trở ngại thường được đề cập về các nhóm này chủ yếu xoay quanh tình trạng khái quát hóa. Ngược lại, gọi một ngành đơn nhất là một cụm ngành thì lại bỏ qua những liên kết qua lại quan trọng về mặt tổ chức và giữa các ngành, vốn có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng cạnh tranh.

Hình 7-3 Cụm ngành Grand Rapids và vùng lân cận



Cụm ngành tồn tại trong nhiều loại ngành nghề, ở cả những lĩnh vực lớn hơn và nhỏ hơn, và cả trong một số ngành kinh doanh địa phương như nhà hàng, mua bán ô tô và các cửa hàng đồ cổ. Chúng hiện diện trong những nền kinh tế lớn và nhỏ, ở nông thôn và thành thị, và ở nhiều cấp độ địa lý khác nhau (ví dụ, quốc gia, tiểu bang, vùng đô thị và thành phố). Cụm ngành có ở các nền kinh tế tiên bộ lẫn đang phát triển, mặc dù cụm ngành ở nền kinh tế tiên bộ thường phát triển tốt hơn nhiều.

Ranh giới cụm ngành hiếm khi tuân theo các hệ thống phân loại ngành chuẩn, các hệ thống này thường không bao hàm được nhiều đối tượng quan trọng trong cạnh tranh lẫn những kết nối giữa các ngành. Cụm ngành thường là tập hợp các ngành sản xuất sản phẩm cuối cùng, máy móc, nguyên vật liệu, và dịch vụ, và được phân theo nhiều loại riêng biệt. Chúng thường liên quan (hoặc có tiềm năng liên quan) đến các ngành công nghiệp truyền thống lẫn công nghệ cao. Khi đó các cụm ngành đại diện cho phương thức tổ chức dữ liệu kinh tế và cách nhìn nhận nền kinh tế một cách riêng biệt.

Vì các bộ phận của công nghệ thường rơi vào những loại hình dịch vụ hoặc công nghiệp truyền thống khác nhau, nên ta có thể không nhìn rõ hoặc thậm chí không thể nhận biết các cụm ngành lớn. Ví dụ, ở Massachusetts, hơn bốn trăm công ty đại diện cho ít nhất là

39.000 việc làm trả lương cao, cùng liên quan đến các thiết bị y tế. Cụm ngành này tồn tại từ lâu nhưng lại vô hình, ẩn sâu trong đó là nhiều loại hình công nghiệp chồng lấp và lớn hơn, chẳng hạn như thiết bị điện tử và sản phẩm nhựa. Các nhà điều hành trong cụm ngành trước đây chưa bao giờ ngồi lại với nhau dù rằng các doanh nghiệp đều có nhiều điểm tương đồng về những khó khăn, ràng buộc, và cả cơ hội. Phần bên dưới sẽ mô tả quá trình phát hiện ra cụm ngành này, với kết quả là việc thành lập một tổ chức hiệp hội, gọi là MassMedic, kèm theo sáng kiến đối thoại hiệu quả với chính phủ.

Các cụm ngành khác nhau về quy mô, tầm mức, và giai đoạn phát triển. Một số cụm ngành bao gồm chủ yếu các doanh nghiệp vừa và nhỏ (ví dụ, cụm ngành giày da Ý và đồ nội thất ở Bắc Carolina). Các cụm ngành khác thì bao gồm cả doanh nghiệp lớn và nhỏ (ví dụ Hollywood hay cụm ngành hóa chất Đức). Một số cụm ngành tập trung vào các trường đại học nghiên cứu, trong khi số khác thì không có mối quan hệ quan trọng nào với đại học. Những khác biệt về bản chất này của cụm ngành phản ánh những khác biệt trong cấu trúc của các ngành công nghiệp trong đó. Cụm ngành phát triển hơn sẽ có nền tảng cung ứng sâu hơn và chuyên biệt hơn, phạm vi các ngành liên quan rộng hơn, và những tổ chức hỗ trợ chuyên sâu hơn.

Ranh giới của cụm ngành tiếp tục chuyển hóa khi các doanh nghiệp và ngành mới nổi lên, các ngành đã phát triển đầy đủ sẽ thu hẹp hoặc giảm đi, và các tổ chức địa phương sẽ phát triển và thay đổi. Những phát triển về công nghệ và thị trường tạo ra nhiều ngành mới, các mối liên kết mới hoặc thay đổi thị trường phục vụ. Những thay đổi về luật định cũng góp phần chuyển dịch ranh giới, như đã xảy ra trong ngành viễn thông và vận tải.

Cụm ngành có thể được xem xét theo nhiều cấp độ quy tụ, làm nổi bật nhiều vấn đề khác nhau. Chẳng hạn, ở California có một cụm ngành kinh doanh nông nghiệp quy mô lớn. Việc khắc họa và phân tích cụm ngành rộng lớn này cho thấy những chi tiết cạnh tranh quan trọng. Phân tích ở cấp độ này sẽ lộ ra một số vấn đề cụ thể và rõ ràng hơn (ví dụ, mối liên kết với các cụm ngành du lịch).

Định nghĩa phù hợp của một cụm ngành có thể khác nhau theo địa điểm, tùy vào các phân khúc mà những công ty thành phần trong đó cạnh tranh với nhau và các chiến lược mà họ vận dụng. Ví dụ cụm ngành đa truyền thông ở vùng hạ Manhattan chủ yếu gồm các nhà cung cấp nội dung và doanh nghiệp trong các ngành liên quan, như xuất bản, truyền thông, đồ họa và ngành nghệ thuật thị giác (visible arts). Cụm ngành đa truyền thông vùng Vịnh San Francisco thì ngược lại, có nhiều nhà sản xuất phần cứng và phần mềm cung cấp công nghệ tạo năng lực (enabling technology).

Tại sao phải nhìn nền kinh tế thông qua lăng kính cụm ngành thay vì thông qua các nhóm ngành truyền thống như công ty, công nghiệp, hoặc ngành nghề, chẳng hạn sản xuất công nghiệp hay dịch vụ? Trước hết đó là vì các cụm ngành gắn kết tốt hơn với bản chất cạnh tranh và nguồn lợi thế cạnh tranh. Cụm ngành theo nghĩa rộng hơn các ngành, nắm bắt những yếu tố quan trọng như sự kết nối, những khía cạnh bổ sung, sự lan tỏa của công nghệ, kỹ năng, thông tin, marketing và nhu cầu của người tiêu dùng xuyên suốt các doanh nghiệp và ngành. Như sẽ được thảo luận dưới đây, những kết nối này là nền tảng cho sự cạnh tranh, cho năng suất, và đặc biệt là cho hướng đi và tốc độ hình thành và đổi mới doanh nghiệp mới. Đa số các đối tượng tham gia cụm ngành không trực tiếp cạnh tranh, nhưng lại phục vụ các phân khúc ngành nghề khác nhau. Nhưng chúng cũng có nhiều nhu cầu và cơ hội giống nhau và đối mặt với nhiều ràng buộc và trở ngại về năng suất như nhau. Việc nhìn một nhóm các công ty và tổ chức như một cụm ngành sẽ bật ra cơ hội phối hợp và cải thiện song phương trong những lĩnh vực cùng quan tâm mà không đe dọa hay bóp méo cạnh tranh, hay hạn chế mức độ khắc nghiệt của sự tranh đua. Cụm ngành tạo ra một diễn đàn mang tính xây dựng và hiệu quả để các công ty liên quan, các nhà cung ứng, chính phủ, và những tổ chức quan trọng khác

đối thoại với nhau. Đầu tư của tư nhân và nhà nước nhằm cải thiện điều kiện của các cụm ngành sẽ mang lại lợi ích cho nhiều doanh nghiệp.

Ngược lại, nhìn thế giới theo góc độ ngành hoặc khu vực kinh tế hẹp như các sản phẩm ô tô, thì mức độ sẽ giảm xuống trở thành hoạt động vận động trợ cấp, hay miễn thuế của các công ty tham gia. Hoạt động đầu tư nhà nước theo sau đó sẽ không mang lại nhiều lợi ích lan tỏa hơn cho các ngành khác và do đó có thể làm biến dạng thị trường. Vì có một tỉ lệ lớn các đối tượng tham gia sẽ trực tiếp cạnh tranh, nên có nguy cơ mức độ cạnh tranh sẽ thật sự giảm đi. Các công ty thường do dự tham gia vì e sẽ trực tiếp hỗ trợ cho đối thủ cạnh tranh của mình. Quan điểm một ngành hay một khu vực kinh tế hẹp thường dẫn đến bóp méo cạnh tranh, trong khi quan điểm cụm ngành chú trọng vào việc nâng cao cạnh tranh. Tôi sẽ quay lại vấn đề này khi đi vào khai thác ý nghĩa của cụm ngành đối với doanh nghiệp và chính phủ.

Những công trình tri thức và lịch sử trước đây về lý thuyết cụm ngành

Đã từ lâu, cụm ngành là một phần của bối cảnh kinh tế, với sự quy tụ theo địa lý của hoạt động thương mại và kinh doanh trong những ngành riêng biệt từ những thế kỷ trước. Tuy nhiên, vai trò của cụm ngành lúc đó còn hạn chế. Chiều sâu và quy mô của cụm ngành đã gia tăng khi sự cạnh tranh xoay chuyển và khi các nền kinh tế hiện đại phát triển phức tạp hơn. Toàn cầu hóa cùng với cường độ gia tăng tri thức đã thay đổi mạnh vai trò của các cụm ngành trong cạnh tranh.

Có thể truy nguồn gốc tư liệu tri thức trước đây về cụm ngành xuất phát từ tác giả Alfred Marshall, ông đã đưa vào một chương rất hay về những địa điểm công nghiệp chuyên biệt trong cuốn *Các nguyên lý Kinh tế học* của mình (xuất bản đầu tiên vào 1890). Trong suốt 50 năm đầu của thế kỷ này, địa lý kinh tế là một ngành học được công nhận với rất nhiều công trình và tài liệu nghiên cứu. Tuy nhiên, với sự xuất hiện của kinh tế học tân cổ điển vào giữa thế kỷ này thì địa điểm đã không còn nằm trong kinh tế học chính thống. Đến gần đây, chủ đề này mới quay trở lại nhiều hơn đã bắt đầu đóng một vai trò then chốt trong các lý thuyết tăng trưởng mới và lý thuyết ngoại thương, sự quan tâm đến lĩnh vực địa lý kinh tế cũng đang gia tăng theo.

Trong những tài liệu về quản lý, thì chủ đề địa lý hay địa điểm cũng ít được quan tâm. Nếu có thì những cân nhắc về địa lý chỉ tập trung vào đánh giá về văn hóa và những khác biệt khi làm ăn ở các nước khác nhau. Địa điểm công ty đến nay vẫn được xem là chủ đề phụ, thu hẹp của ngành quản lý điều hành. Sự nổi trội của toàn cầu hóa gần đây đã tạo ra một khuynh hướng xem vai trò quan trọng của địa điểm như không còn hay đang mất đi.

Các tài liệu chuyên môn thuộc nhiều trường phái khác nhau đã ghi nhận từ nhiều góc độ cũng như làm rõ hơn hiện tượng cụm ngành, bao gồm những tài liệu về các cực tăng trưởng và các mối liên kết ngược và xuôi (backward and forward linkages), sự tích tụ các nền kinh tế, địa lý kinh tế, hệ thống đổi mới quốc gia, khoa học khu vực, quận/khu công nghiệp và mạng lưới xã hội.

Những tài liệu về kinh tế học đô thị và về khoa học khu vực chú trọng vào sự quy tụ của các nền kinh tế đô thị được khái quát hóa, phản ánh qua cơ sở hạ tầng, công nghệ thông tin liên lạc, sự tiếp cận đầu vào, cơ sở công nghiệp đa dạng, và những thị trường sẵn có ở các vùng đô thị tập trung. Các dạng nền kinh tế này, hoàn toàn độc lập với loại hình doanh nghiệp và cụm ngành

hiện hữu, tỏ ra rất quan trọng đối với các nước đang phát triển. Nhưng nhìn chung, sự quy tụ của các nền kinh tế đô thị được khái quát hóa tỏ ra kém quan trọng khi xu hướng mở cửa thương mại và sự sụt giảm chi phí vận tải và thông tin liên lạc cho phép tiếp cận các yếu tố sản xuất và thị trường dễ hơn, cũng như khi các địa điểm và quốc gia phát triển cơ sở hạ tầng gần như nhau.

Các nghiên cứu khác chú trọng vào sự tập trung theo địa lý của các công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực, có thể xem đây như những trường hợp đặc biệt của cụm ngành. Phổ biến trong một số ngành nghề là các quận công nghiệp kiểu Ý gồm những doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm lĩnh nền kinh tế địa phương. Trong các lĩnh vực khác, xu hướng thường là hỗn hợp các công ty nội địa lớn, công ty lớn của nước ngoài và một loạt những công ty nhỏ hơn.

Một số cụm ngành tập trung vào các đại học nghiên cứu, trong khi số khác lại ít dựa vào nguồn lực của các tổ chức công nghệ chính quy. Cụm ngành xảy ra trong các ngành công nghệ cao lẫn truyền thống, trong sản xuất công nghiệp cũng như dịch vụ. Thật vậy, các cụm ngành thường là hỗn hợp giữa công nghệ cao, công nghệ thấp, sản xuất và dịch vụ. Một số vùng có một cụm ngành duy nhất chiếm lĩnh, nơi khác thì có nhiều cụm ngành. Cụm ngành xuất hiện ở các nước đang phát triển lần tiên tiến, dù rằng chiều sâu hạn chế của các cụm ngành ở các nước đang phát triển là một ràng buộc đặc trưng đối với phát triển.

Những nghiên cứu trước đây đã đóng góp vào sự hiểu biết của chúng ta về ảnh hưởng của cụm ngành lên cạnh tranh. Những tài liệu về lợi thế quy tụ (agglomeration economies) thì chú trọng vào việc giảm thiểu chi phí đầu vào, có thể chuyên môn hóa đầu vào nhờ vào quy mô của thị trường địa phương và nhờ lợi thế gần thị trường. Các tài liệu về phát triển kinh tế thì chú trọng vào kích thích cung và cầu, đây chắc chắn là một yếu tố cho việc hình thành cụm ngành. Ý nghĩa chuẩn tắc của khái niệm liên kết ngược và xuôi chú trọng vào nhu cầu xây dựng các ngành liên kết với các ngành khác. Ngược lại, lý thuyết cụm ngành cổ súy cho việc phát huy dựa trên xu hướng quy tụ đang nổi lên của các công ty và khuyến khích phát triển những lĩnh vực có mối liên kết hoặc tác động lan tỏa mạnh nhất với nhau.

Nhìn chung, đa số các lý thuyết trước đây đều nhắm vào một khía cạnh cụ thể của cụm ngành hay cụm ngành thuộc loại hình cụ thể. Nhiều lập

luận về sự quy tụ truyền thống ủng hộ sự tồn tại của các cụm ngành đã bị xu hướng toàn cầu hóa nguồn cung ứng và thị trường làm cho suy yếu. Tuy nhiên, nền kinh tế tri thức hiện đại ngày nay đã tạo ra vai trò đan xen phức tạp hơn nhiều cho cụm ngành.

Cho đến nay người ta mới ghi nhận nhiều hơn vai trò rộng hơn của cụm ngành trong cạnh tranh. Để hiểu được vai trò này đòi hỏi phải đặt cụm ngành vào một lý thuyết cạnh tranh bao quát và năng động hơn. Lý thuyết này sẽ bao hàm cả chi phí lẫn sự khác biệt, cả hiệu quả tĩnh lẫn sự cải thiện và đổi mới liên tục, và ghi nhận một thế giới thị trường sản phẩm và yếu tố sản xuất toàn cầu. Một số lợi thế quy tụ quan trọng nhất thể hiện hiệu quả ở trạng thái động hơn là tĩnh và chỉ xoay quanh vai trò đổi mới và tốc độ học hỏi mà thôi. Cụm ngành nắm giữ vai trò phức tạp và thiết yếu trong nền kinh tế hiện đại hơn những gì đã được ghi nhận trước đây.

Khi đó, cụm ngành hình thành một hình thức đa tổ chức quan trọng, sự ảnh hưởng then chốt lên cạnh tranh, và đặc tính nổi trội của nền kinh tế thị trường. Hiện trạng các cụm ngành của một nền kinh tế sẽ cho ta những cái nhìn thấu đáo về tiềm năng sản xuất và những hạn chế đối với sự phát triển tương lai của nền kinh tế đó. Vai trò của cụm ngành trong cạnh tranh nêu lên những hàm ý quan trọng cho các công ty, chính phủ và các tổ chức.

Địa điểm và sự cạnh tranh

Trong những thập niên gần đây, việc nhìn nhận ảnh hưởng của địa điểm lên sự cạnh tranh thường đi theo một quan điểm khá đơn giản về cách thức các công ty cạnh tranh như thế nào. Ở các nền kinh tế tương đối đóng, cạnh tranh hầu như được xem như ở trạng thái tĩnh và dựa vào việc giảm thiểu chi phí. Ở đây, lợi thế so sánh trong các yếu tố sản xuất (vốn và lao động) là quyết định hoặc theo những phân tích gần đây nhất, là lợi thế theo quy mô.

Nhưng bức tranh này đã không thể hiện được sự cạnh tranh thực tế. Cạnh tranh luôn luôn động, dựa vào sự đổi mới và tìm kiếm những khác biệt chất lượng. Có ba điều kiện góp phần làm cho bản thân các yếu tố sản xuất trở nên kém giá trị: nguồn cung đầu vào được mở rộng khi ngày càng có nhiều nước hội nhập với kinh tế toàn cầu; hiệu quả lớn hơn của thị trường yếu tố sản xuất quốc gia và quốc tế; mức độ cạnh tranh yếu tố sản xuất đang giảm đi. Thay vào đó, các mối liên kết gần gũi với bên mua hàng, nhà cung ứng, và các thể chế khác góp phần quan trọng không những về hiệu quả mà cho cả tốc độ cải thiện và đổi mới. Trong khi sự hội nhập sâu rộng theo chiều dọc (ví dụ, sản xuất nội bộ các linh kiện, dịch vụ, hay tập huấn) đã từng là chuẩn mực phổ biến, thì một môi trường năng động hơn có thể làm cho việc hội nhập theo chiều dọc trở nên phi hiệu quả, không đạt kết quả, và không linh hoạt.

Theo quan điểm cạnh tranh động và rộng hơn này, địa điểm tác động đến lợi thế cạnh tranh thông qua ảnh hưởng của nó lên *năng suất* và đặc biệt là *tăng trưởng năng suất*. Năng suất là giá trị được tạo ra trong mỗi ngày làm việc và trên mỗi đơn vị vốn hay nguồn lực vật chất được sử dụng. Bản thân các yếu tố sản xuất chung thường có rất nhiều và dễ tiếp cận. Sự thịnh vượng phụ thuộc vào năng suất theo đó các yếu tố sản xuất được sử dụng và nâng cấp tại một địa điểm cụ thể.

Năng suất và sự thịnh vượng của một địa điểm không phụ thuộc vào các ngành mà những doanh nghiệp địa phương cạnh tranh với nhau, mà vào *cách thức* cạnh tranh. Doanh nghiệp có thể có năng suất cao hơn trong bất kỳ ngành nào – giày dép, nông nghiệp, hoặc chất bán dẫn – nếu họ vận dụng những phương pháp tính vi, sử dụng công nghệ tiên bộ và cho ra những sản phẩm và dịch vụ độc đáo.

Tất cả các ngành đều có thể vận dụng công nghệ cao, tất cả các ngành đều có thể chuyên dụng tri thức. Cụm từ công nghệ cao, *high tech*, thường được dùng để nói đến những lĩnh vực như công nghệ thông tin và công nghệ sinh học, nên tính xác thực có thể phải xem lại. Cụm từ diễn tả rõ hơn có thể là công nghệ tạo khả năng, nhờ nâng cao tầm quan trọng của những ngành cung cấp những công cụ cải tiến công nghệ trong nhiều ngành khác.

Ngược lại, sự hiện diện của công nghệ cao trong một ngành bản thân nó không đảm bảo sự thịnh vượng nếu các doanh nghiệp không có năng suất. Những phân biệt truyền thống giữa các ngành, như công nghệ cao hay thấp, sản xuất hay dịch vụ, dựa vào tài nguyên hay tri thức, lại ít liên quan. Mục tiêu đúng đắn là cải thiện năng suất của tất cả các ngành, nâng cao sự thịnh vượng cả trực tiếp lẫn gián tiếp, khi năng suất của một ngành được cải thiện sẽ làm tăng năng suất của ngành khác.

Khi đó sự thịnh vượng của một địa điểm phụ thuộc vào năng suất công việc mà các doanh nghiệp ở đó thực hiện. Nó định ra mức lương có thể tồn tại và lợi nhuận có thể thu được. Cả doanh nghiệp nội địa lẫn nước ngoài đều đóng góp vào sự thịnh vượng của một địa điểm, dựa vào năng suất hoạt động của các doanh nghiệp này ở đó. Sự hiện diện của các doanh nghiệp nước ngoài có quy mô tinh vi thường giúp nâng cao năng suất của các doanh nghiệp địa phương và ngược lại.

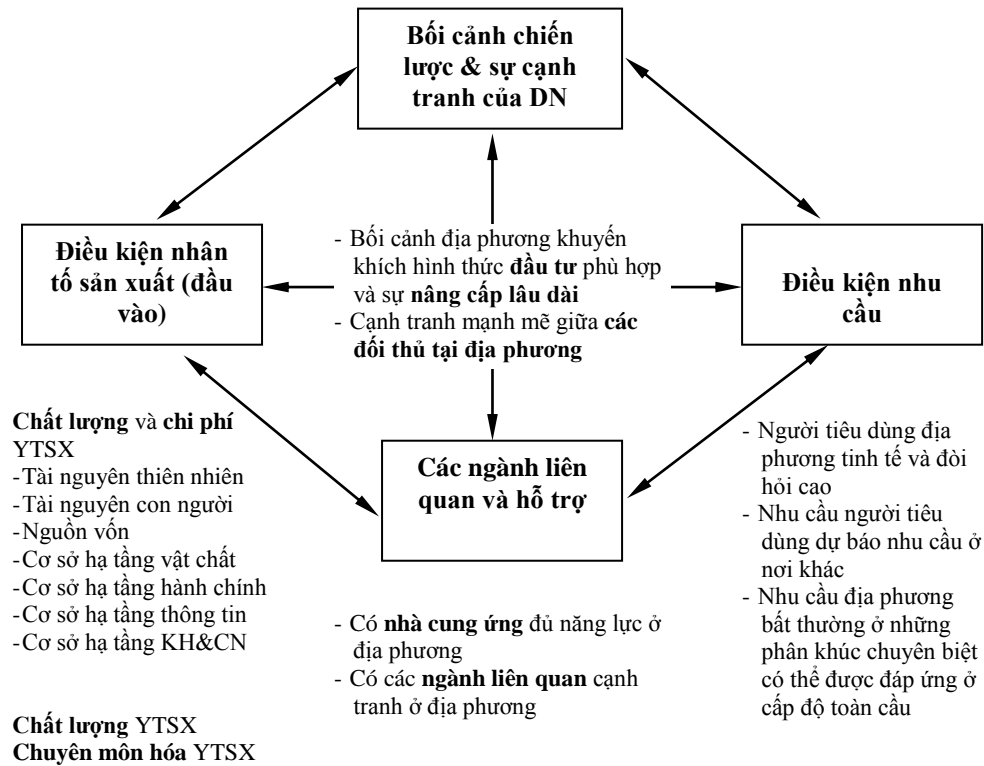
Tính phức tạp và năng suất mà các công ty dựa vào để cạnh tranh ở một địa điểm chịu tác động mạnh của *chất lượng môi trường kinh doanh*. Ví dụ, doanh nghiệp không thể vận dụng những kỹ thuật hậu cần tiên tiến nếu không có cơ sở hạ tầng vận tải có chất lượng cao. Các công ty không thể cạnh tranh nhờ vào chiến lược dịch vụ cao trừ khi họ có thể tiếp cận với người lao động được đào tạo tốt. Doanh nghiệp không thể hoạt động hiệu quả với vô số các thủ tục luật định rườm rà, đòi hỏi phải đối thoại liên tục với chính phủ, hoặc dưới một hệ thống tòa án không có khả năng giải quyết các tranh chấp nhanh chóng và công bằng. Tất cả những tình huống này đều tiêu tốn nguồn lực và thời gian quản lý mà không có đóng góp gì cho giá trị người tiêu dùng. Tác động của một số khía cạnh môi trường kinh doanh, như hệ thống đường bộ, thuế suất thuế doanh nghiệp, và hệ thống luật pháp, đều xuyên suốt tất cả các ngành. Những lĩnh vực rộng khắp nền kinh tế (hoặc theo chiều ngang) có thể đại diện cho những ràng buộc về pháp lý đối với năng lực cạnh tranh ở các nền kinh tế đang phát triển. Tuy nhiên đối với các nền kinh tế tiên bộ hơn và nhiều nơi khác nữa, những yếu tố môi trường kinh doanh mang tính quyết định hơn thường là *đặc thù theo cụm ngành* (ví dụ, sự hiện diện của một số loại hình các nhà cung ứng cụ thể hoặc các khoa của trường đại học). Tư duy cụm ngành do đó nắm vai trò quan trọng trong cả chiến lược của công ty lẫn chính sách kinh tế.

Việc nắm bắt bản chất của môi trường kinh doanh ở một địa điểm là khá thách thức trong điều kiện có vô số những ảnh hưởng của địa điểm lên năng suất và tăng trưởng năng suất. Trong cuốn *Lợi thế Cạnh tranh Của các Quốc gia*, tôi đã lập mô hình tác động của địa điểm lên sự cạnh tranh, sử dụng bốn ảnh hưởng có tương quan với nhau, thể hiện theo họa đồ hình thoi, lõi ẩn dụ này đã trở thành cách tham chiếu nhanh về lý thuyết này (hình 7-4). Có một số yếu tố trong khuôn khổ này đáng được làm rõ vì nó đóng vai trò quan trọng giúp ta hiểu được vai trò của cụm ngành trong cạnh tranh.

Theo như hình 7-4, các yếu tố sản xuất thường bao hàm cả những tài sản hữu hình (như cơ sở hạ tầng vật chất), thông tin, hệ thống pháp lý, và các viện nghiên cứu của trường đại học mà các doanh nghiệp dựa vào để cạnh tranh. Để tăng năng suất, các yếu tố sản xuất đầu vào phải cải thiện được hiệu quả, chất lượng và trên hết là chuyên môn hóa vào một số lĩnh vực cụm ngành cụ thể. Yếu tố sản xuất được chuyên môn hóa, đặc biệt là những yếu tố thiết yếu cho việc đổi mới và nâng cấp (ví dụ, viện nghiên cứu đại học chuyên biệt), không chỉ tạo ra các cấp độ năng suất cao mà còn có khuynh hướng ít được mua bán hoặc hiện hữu ở nơi khác.

Bối cảnh đối với chiến lược và sự tranh đua của doanh nghiệp liên quan đến luật định, biện pháp khuyến khích, và những chuẩn mực điều chỉnh loại hình và cường độ tranh đua ở địa phương. Các nền kinh tế có năng suất thấp cho thấy ít có sự cạnh tranh địa phương: cạnh tranh nếu có thì cũng là hàng nhập khẩu, sự tranh đua địa phương nếu xảy ra thì chỉ xoay quanh việc bắt chước. Giá là biến số cạnh tranh duy nhất, và các doanh nghiệp chen ép tiền lương để hạ chi phí. Kiểu cạnh tranh này chỉ có mức đầu tư tối thiểu.

Hình 7-4 Nguồn lợi thế cạnh tranh theo địa điểm



Sự chuyển dịch lên nền kinh tế tiến tiến đòi hỏi phải phát triển sự tranh đua mạnh mẽ ở địa phương. Sự tranh đua này phải chuyển từ mức lương thấp sang tổng chi phí thấp, nâng cấp hiệu quả sản xuất và phân phối dịch vụ. Sau cùng, sự tranh đua phải rời khỏi địa hạt chi phí để bao hàm sự khác biệt. Cạnh tranh phải chuyển dịch từ bất chước sang đổi mới, và từ đầu tư thấp sang đầu tư cao, không chỉ vào tài sản vật chất mà cả trong tài sản vô hình như kỹ năng và công nghệ. Cụm ngành, như sẽ được minh chứng, đóng vai trò thiết yếu trong những xu hướng chuyển tiếp này.

Bối cảnh chiến lược và tranh đua có thể được chia làm hai khía cạnh sơ bộ. Một là môi trường đầu tư và các hình thức khác nhau. Mức độ cạnh tranh đầu tư gia tăng là cần thiết để hỗ trợ cho những hình thức cạnh tranh tinh tế hơn và mức năng suất cao hơn. Sự ổn định kinh tế vĩ mô và chính trị định hình bối cảnh đầu tư, nhưng các chính sách kinh tế vĩ mô cũng không kém quan trọng: cơ cấu hệ thống thuế, hệ thống quản trị doanh nghiệp, các chính sách thị trường lao động ảnh hưởng đến động cơ phát triển lực lượng lao động, các quy định sở hữu trí tuệ và việc thực thi, cùng những yếu tố khác.

Khía cạnh khác của bối cảnh cạnh tranh là các chính sách địa phương tác động lên chính sự tranh đua. Việc mở cửa với ngoại thương và đầu tư nước ngoài, sở hữu nhà nước, quy định cấp phép, chính sách chống độc quyền, và ảnh hưởng của tham nhũng... đều có vai trò quan trọng trong việc xác định mức độ cạnh tranh ở địa phương. Tính chất cạnh tranh cũng chịu tác động mạnh của nhiều khía cạnh khác về môi trường kinh doanh (như sự hiện hữu các yếu tố sản xuất và điều kiện cầu ở địa phương).

Điều kiện cầu ở ngay sân nhà liên quan nhiều đến việc các công ty có thể và sẽ chuyển từ những sản phẩm và dịch vụ có tính bất chước, chất lượng thấp sang cạnh tranh hơn dựa vào sự khác biệt. Doanh nghiệp ở các nền kinh tế năng suất thấp tìm hiểu sức cầu chủ yếu từ thị trường

nước ngoài, sự tiến bộ đòi hỏi phải phát triển thị trường nội địa có sức cầu ngày càng tăng. Người tiêu dùng tinh tế và đòi hỏi cao đang hiện hữu hoặc sẽ xuất hiện ở sân nhà sẽ buộc các doanh nghiệp cải thiện và mang lại những thông tin sâu sắc về nhu cầu hiện tại và tương lai, là thứ rất khó đạt được nếu chỉ dựa vào thị trường nước ngoài. Cầu địa phương cũng có thể làm lộ ra những phân khúc thị trường theo đó các doanh nghiệp có thể tự làm khác mình. Trong nền kinh tế toàn cầu, *chất lượng* cầu địa phương quan trọng hơn nhiều quy mô của nó. Cụm ngành của các ngành liên kết đóng vai trò then chốt trong việc định ra những điều kiện về sức cầu.

Cụm ngành và lợi thế cạnh tranh

Cụm ngành tạo thành một mặt của hình thoi lợi thế cạnh tranh (các ngành bổ trợ và liên quan), nhưng đúng nhất chúng phải được xem như thể hiện các mối tương tác giữa bốn mặt với nhau. Cụm ngành tác động lên cạnh tranh theo ba cách khái quát: thứ nhất, bằng cách tăng năng suất của các doanh nghiệp hay ngành trong đó; thứ hai, bằng cách tăng năng lực đổi mới của các doanh nghiệp và qua đó là tăng trưởng năng suất; thứ ba, bằng cách thúc đẩy việc hình thành doanh nghiệp mới nhằm hỗ trợ sự đổi mới và mở rộng cụm ngành. Nhiều lợi thế của cụm ngành lại dựa vào lợi thế ở bên ngoài hoặc tác động lan tỏa giữa các doanh nghiệp và ngành thuộc những lĩnh vực khác nhau (nhiều lợi thế của cụm ngành cũng áp dụng cho các đơn vị nhỏ hơn trong nội bộ doanh nghiệp, chẳng hạn Nghiên cứu & Phát triển, R&D, và sản xuất). Do đó, có thể định nghĩa một cụm ngành như là một hệ thống những doanh nghiệp và tổ chức mà giá trị toàn vẹn sẽ lớn hơn giá trị tổng cộng của các bộ phận khác nhau.

Như đã nói, các học giả đã tìm cách lý giải sự tập trung quy tụ của các doanh nghiệp theo ý nghĩa lợi thế quy tụ. Những xu hướng tập trung này thường thấy xuất hiện nhiều ở cấp độ ngành hoặc trong một nền kinh tế đô thị đa dạng. Nhiều phân tích về lợi thế quy tụ chú trọng vào việc giảm thiểu chi phí do ở gần nguồn nguyên liệu hay gần thị trường. Tuy nhiên những lý giải này đã yếu đi do xu thế toàn cầu hóa thị trường, công nghệ và nguồn cung ứng, tính lưu chuyên tăng cao, chi phí giao thông và liên lạc thấp hơn. Ngày nay lợi thế quy tụ đã chuyển dịch về bản chất, trở nên ngày càng quan trọng ở cấp độ cụm ngành mà không chỉ bó hẹp trong các ngành.

Lợi thế cạnh tranh của cụm ngành trong các lĩnh vực sẽ không giống nhau, mặc dù cụm ngành tỏ ra khá phổ biến trong các nền kinh tế. Nhìn chung lợi thế của cụm ngành càng mạnh, các hàng hóa và dịch vụ liên quan càng có khả năng thương mại thì số địa điểm cụm ngành khả thi càng ít. Tầm quan trọng của cụm ngành gia tăng cùng với sự phức tạp của cạnh tranh, nghĩa là cụm ngành thường tăng số lượng khi các nền kinh tế phát triển.

Cả ba tác động bao quát của cụm ngành lên cạnh tranh đều phụ thuộc phần nào vào các mối quan hệ cá nhân, thông tin liên lạc trực diện, và sự tương tác giữa các mạng lưới cá nhân và tổ chức. Mặc dù sự tồn tại của một cụm ngành làm cho mối quan hệ đó có khả năng phát triển hơn và hiệu quả hơn một khi được hình thành, tiến trình này không tự động diễn ra. Các cơ chế tổ chức chính thức và không chính thức cùng những chuẩn mực văn hóa thường có vai trò trong sự phát triển và trong chức năng của các cụm ngành. Phần tiếp theo sẽ trình bày rõ hơn.

CỤM NGÀNH VÀ NĂNG SUẤT

Tiếp cận nhân tố sản xuất và nhân sự chuyên môn. Vị trí bên trong cụm ngành có thể mang lại ưu thế tiếp cận yếu tố đầu vào chuyên biệt với chi phí thấp như thành phần, máy móc, dịch vụ kinh doanh và nhân sự so với những địa điểm khác bên ngoài – như hội nhập theo chiều dọc, các liên minh chính thức với tổ chức bên ngoài, hoặc “nhập khẩu” đầu vào từ những địa điểm cách xa. Khi đó, cụm ngành đại diện cho hình thái tổ chức theo không gian, mà về bản chất có thể là phương tiện quy tụ đầu vào hiệu quả, nếu đã có các nhà cung ứng cạnh tranh ở địa phương. Có

thể cần phải thuê gia công bên ngoài cụm ngành khi không có sẵn các nhà cung ứng địa phương có năng lực, nhưng đó không phải là cách sắp xếp lý tưởng.

Tìm nguồn cung ứng đầu vào từ các đối tượng tham gia cụm ngành (thuê ngoài “cục bộ” – local outsourcing) có thể cho kết quả chi phí giao dịch thấp hơn chi phí phát sinh khi sử dụng nguồn bên ngoài (thuê ngoài “tù xa” – distant outsourcing). Thuê ngoài “cục bộ” giảm thiểu nhu cầu tồn kho và loại bỏ chi phí nhập khẩu và những trì hoãn. Nó ngăn chặn những hành vi cơ hội do các nhà cung ứng đội giá hoặc vi phạm cam kết, nhờ vào tính minh bạch và bản chất liên tục của các mối quan hệ cục bộ, và việc thực hiện tồi sẽ có tác động bất lợi lên uy tín của họ trước những đối tác khác trong cụm ngành. Tìm nguồn cung ứng trong phạm vi cụm ngành sẽ làm cho việc thông tin liên lạc dễ dàng, giảm chi phí đặt hàng, và tạo điều kiện phối hợp cung cấp các dịch vụ phụ hay hỗ trợ, như lắp ráp, gỡ lỗi (debug), tập huấn người sử dụng, gỡ rối (troubleshooting), và sửa chữa kịp thời. Khi những yếu tố khác không đổi, thì việc thuê ngoài cục bộ thường chiếm ưu thế so với thuê ngoài từ xa, đặc biệt là đối với các đầu vào chuyên biệt và tiên tiến liên quan đến nội dung công nghệ, thông tin hay dịch vụ cài sẵn. (Lưu ý cục bộ ở đây nói về một công ty đầu tư nhiều vào trong cụm ngành, kể cả nguồn lực kỹ thuật, mặc dù công ty mẹ có thể đặt trụ sở ở nơi khác).

Liên minh chính thức với các nhà cung ứng từ xa có thể làm giảm một số bất lợi của hình thức thuê ngoài từ xa. Tuy nhiên, việc hình thành liên minh chính thức với các doanh nghiệp ở xa hay quanh đó, lại dẫn đến những vấn đề mặc cả và quản trị phức tạp, và có thể triệt tiêu tính linh hoạt của một công ty. Các mối quan hệ gần gũi, không chính thức giữa các doanh nghiệp trong cùng một cụm ngành có thể mang lại giải pháp ưu việt hơn.

Việc tiếp cận đầu vào trong một phạm vi cụm ngành có thể hiệu quả hơn hoặc hữu hiệu hơn so với hội nhập theo chiều dọc. Các chuyên gia bên ngoài thường hiệu quả hơn về mặt chi phí và đáp ứng tốt hơn các đơn vị nội bộ, không những trong sản xuất bộ phận linh kiện mà còn trong các lĩnh vực như đào tạo. Hội nhập theo chiều dọc đòi hỏi thời gian quản lý vì có thể hiệu quả hơn nếu dành cho việc khác. Ngược lại, việc mua đầu vào từ các công ty gia công xung quanh vốn đã có quan hệ gần gũi và đặc biệt với doanh nghiệp sẽ mang lại lợi thế về chi phí và chất lượng. Cụ lý gần với các công ty cung ứng cho phép hội nhập gần như theo chiều dọc một cách hiệu quả trong khi vẫn duy trì những biện pháp khuyến khích mạnh.

Mở rộng phạm vi số lượng đầu vào từ các nhà cung ứng chuyên biệt tại một địa điểm duy nhất, từ lâu đã được nhìn nhận như là một trong những lợi ích của sự quy tụ. Điều này vẫn đúng cho dù toàn cầu hóa thị trường đã làm suy yếu cơ sở lý luận truyền thống. Sự phân chia lao động không còn bị hạn chế bởi phạm vi thị trường, vì thị trường đã quốc tế hóa. Các nhà cung ứng ít khi phải dựa vào thị trường nội địa để tiêu thụ phần lớn khối lượng hàng của mình.

Trong nền kinh tế hiện đại, độ sâu và tính chuyên môn hóa của các nhà cung ứng trong cụm ngành xuất phát từ việc dễ dàng nhận biết những cơ hội thị trường và từ việc giảm rủi ro nhờ có sự hiện diện của nhiều người tiêu dùng địa phương. Hơn nữa, các cụm ngành phát triển không chỉ bao gồm một ngành mà là một số ngành có liên quan với nhau. Những ngành này thường dựa vào những yếu tố sản xuất chung hoặc rất giống nhau, do đó mở rộng cơ hội cho các nhà cung ứng. Với lý do này và vì tầm quan trọng của ngoại tác và tác động lan tỏa trong phạm vi cụm ngành, nên ý nghĩa quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh thuộc về phạm vi và độ sâu của một cụm ngành chứ không phải quy mô của cá nhân doanh nghiệp hoặc ngành nghề trong cụm ngành đó.

Cụm ngành cũng mang lại những lợi thế về khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào từ nguồn cung ứng tốt nhất ở bên ngoài. Sự hiện diện của cụm ngành có thể hạ thấp chi phí nhập khẩu đầu vào từ xa vì các nhà cung ứng sẽ định giá một cách chắc chắn và các doanh nghiệp có thể sử dụng những phương tiện vận chuyển hiệu quả hơn. (Giá cung ứng thấp hơn sẽ không chỉ

phản ánh tính hấp dẫn của việc thâm nhập một thị trường tiềm năng, lớn và tập trung mà còn là những hiệu quả khi phục vụ thị trường này). Các nhà cung ứng có thể sẵn sàng đầu tư lớn hơn để hàng hóa và dịch vụ của mình lúc nào cũng sẵn có. Ví dụ, chính nhờ độ sâu của cụm ngành dịch vụ tài chính ở Boston, các nhà điều hành cao cấp trên đường công tác luôn ghé qua Boston, giúp giảm đáng kể chi phí cho các tổ chức ở đây trong việc liên hệ trực tiếp với các ban giám đốc của những công ty mà họ đầu tư vào.

Cụm ngành cũng mang lại lợi thế về nguồn cung ứng tương tự, nhưng không hoàn toàn giống nhau trong lĩnh vực có nhiều nhân viên chuyên môn và giàu kinh nghiệm. Cụm ngành đại diện cho tập hợp những lao động như vậy. Điều này giúp làm giảm chi phí nghiên cứu và giao dịch trong việc tuyển chọn và làm cho việc kết nối công việc với con người hiệu quả hơn. Hơn nữa, vì cụm ngành phát tín hiệu về cơ hội và giảm rủi ro tìm địa điểm khác của người lao động, nên nó có thể hạ thấp chi phí của việc thu hút nhân viên chuyên môn từ những địa điểm khác.

Hoạt động đi ngược lại những lợi thế quy tụ đầu vào và lao động của cụm ngành sẽ đưa đến khả năng sự quy tụ này làm cho các nguồn lực trở nên khan hiếm và đẩy chi phí của chúng lên cao. (Một chi phí tiềm ẩn khác của việc quy tụ là chi phí tắc nghẽn, xảy ra đối với xu hướng tập trung đô thị đa dạng và lớn thay vì đối với cụm ngành). Tuy nhiên khả năng có thể thuê mua nhiều yếu tố sản xuất bên ngoài cũng hạn chế bất kỳ chi phí sai phạm nào so với các địa điểm khác. Quan trọng hơn nữa, sự hiện diện của một cụm ngành không chỉ tăng cầu đối với các đầu vào chuyên biệt mà còn tăng cung của chúng. Khi cụm ngành hiện hữu, thì sự hiện diện của lực lượng nhân sự chuyên môn, dịch vụ và các bộ phận cùng số lượng những tổ chức tạo ra chúng thường sẽ vượt xa mức độ ở những nơi khác, đây là một lợi ích rõ rệt bất kể có sự cạnh tranh lớn hơn.

Thiếu các nhà cung ứng có năng lực ngay tại địa phương là một bất lợi cho lợi thế đầu vào của cụm ngành. Nếu các nhà cung ứng cạnh tranh hoặc các tổ chức khác thuộc về nơi khác, thì có thể cần đến giải pháp thuê ngoài từ xa hoặc các liên minh chính thức. Tuy nhiên, với những lợi ích vốn có của cụm ngành, những xung lực khuyến khích các nhà cung ứng địa phương nâng cấp sẽ rất mạnh, và các doanh nghiệp hình thành cụm ngành sẽ có động cơ để khuyến khích các nhà cung ứng mới gia nhập hoặc khuyến khích các nhà cung ứng từ xa đầu tư vào địa phương.

Tiếp cận thông tin. Những thông tin chuyên sâu về thị trường, kỹ thuật và chuyên môn khác tích tụ trong phạm vi cụm ngành, trong các doanh nghiệp và tổ chức địa phương. Có thể tiếp cận những thông tin này tốt hơn hoặc ít tốn kém hơn từ bên trong cụm ngành, qua đó giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất và tiến gần hơn đến giới hạn về năng suất. Tác động này cũng đúng với luồng thông tin giữa các đơn vị trong cùng doanh nghiệp. Cự ly gần, các mối liên kết cung ứng và công nghệ, và sự hiện hữu của mối quan hệ cá nhân liên tục, cùng những mối ràng buộc cộng đồng làm nền tảng cho sự tin tưởng, tất cả đều tạo điều kiện cho thông tin luân chuyển trong phạm vi cụm ngành. (Những điều kiện này tăng khả năng lưu chuyển những thông tin bị đè nén hoặc kém linh hoạt). Có một trường hợp đặc biệt quan trọng về lợi ích thông tin của cụm ngành là sự hiện diện những thông tin liên quan đến nhu cầu của bên mua hàng hiện tại. Các bên mua hàng tinh tế thường là một phần của cụm ngành, và những đối tượng tham gia cụm ngành thường có và hay chia sẻ thông tin về nhu cầu bên mua.

Những hình thức bổ sung. Cụm ngành nâng cao năng suất không chỉ thông qua giành lấy và tập hợp đầu vào sản xuất mà còn thông qua tạo điều kiện cho sự hỗ trợ giữa các hoạt động của những thành viên tham gia cụm ngành. Hình thức bổ sung rõ rệt nhất là giữa các sản phẩm. Ví dụ, trong ngành du lịch, chất lượng trải nghiệm của du khách phụ thuộc vào sự hấp dẫn của yếu tố thu hút sơ cấp (như bãi biển, hoặc di tích lịch sử) và cả sự tiện nghi và dịch vụ trong khách sạn, nhà hàng, cửa hàng lưu niệm, sân bay và các phương tiện giao thông khác ở địa phương, v.v.

Theo như ví dụ này, các bộ phận của cụm ngành thật sự phụ thuộc lẫn nhau. Kết quả hoạt động kém của một bộ phận có thể phương hại đến thành công của bộ phận khác.

Những tính năng bổ sung giữa các sản phẩm này nhằm tạo giá trị cho bên mua là rất phổ biến, không chỉ trong cung cấp dịch vụ mà cả trong thiết kế sản phẩm, hậu cần và dịch vụ hậu mãi. Sự phối hợp và áp lực phải cải thiện từ bên trong giữa các bộ phận cụm ngành nhờ vào khả năng phối hợp địa điểm, có thể cải thiện đáng kể chất lượng hoặc hiệu quả chung của cụm ngành. Phối hợp địa điểm (co-location) giúp cho việc liên kết công nghệ dễ hơn và hoàn thiện sự phối hợp liên tục. Giống như tiếp cận đầu vào, việc đạt được những tính năng bổ sung bên trong phạm vi của cụm ngành như trên sẽ mang lại nhiều lợi thế hơn cả việc dựa vào các liên minh chính thức.

Marketing cũng mang lại một hình thức bổ sung khác trong phạm vi cụm ngành. Sự hiện hữu của một nhóm các doanh nghiệp và ngành liên quan ở một địa điểm sẽ mang lại những hiệu quả về marketing phối hợp (ví dụ, thông tin tham khảo doanh nghiệp, hội chợ thương mại, tạp chí thương mại, và hoạt động ủy thác marketing). Nó cũng có thể nâng cao uy tín của một địa điểm trong một lĩnh vực cụ thể, làm tăng khả năng bên mua sẽ xem xét làm ăn với một nhà bán lẻ hoặc sản xuất trong cụm ngành đó. Ví dụ, Ý đã thiết lập uy tín lớn về thời trang và thiết kế, mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực giày dép, sản phẩm bằng da, quần áo và phụ kiện. Danh tiếng này hình thành một dạng hàng hóa công cho tất cả những công ty hoạt động liên quan đến ngành thời trang ở Ý.

Sự hiện diện của cụm ngành cũng có thể nâng cao hiệu quả mua sắm. Khách đi mua sẽ nhìn thấy nhiều doanh nghiệp trong cùng một chuyến đi. Sự hiện diện của nhiều cơ sở sản xuất một loại hàng hóa hay dịch vụ ở cùng một địa điểm có thể làm giảm rủi ro mua hàng mà người mua nhận thức được nhờ cho phép họ khả năng mua từ nhiều nguồn hoặc thay đổi nhà cung cấp khi phát sinh nhu cầu. Hồng Kông vươn lên thành nguồn cung cấp áo quần thời trang một phần nhờ vào lý do này.

Các tính chất hỗ trợ khác xuất phát trong cụm ngành liên quan đến việc gắn kết tốt hơn hoạt động giữa các đối tượng tham gia cụm ngành. Ví dụ, trong cụm ngành sản xuất sản phẩm gỗ, chất lượng của xưởng gỗ phụ thuộc vào nguồn cung gỗ tròn có chất lượng tốt và ổn định, cùng khả năng tận dụng gỗ tròn trong sản xuất nội thất (chất lượng cao nhất), các khung lót ba-lét hay thùng gỗ (chất lượng thấp hơn), hoặc mảnh gỗ (chất lượng thấp nhất). Các xưởng của của Bồ Đào Nha bị thiệt hại vì chất lượng gỗ tròn kém vì các chủ đất không đầu tư quản lý gỗ tròn. Do đó hầu hết gỗ tròn được chế biến để sử dụng làm ba-lét và thùng gỗ, đây là hướng sử dụng có giá trị thấp và hạn chế mức giá mà chủ đất nhận được. Có nhiều khả năng để cải thiện năng suất, nhưng chỉ khi nhiều bộ phận trong cụm ngành cùng thay đổi. Hoạt động xẻ gỗ chẳng hạn, phải thay đổi quy trình của xẻ và phân loại trong khi các xưởng của phải hình thành năng lực chế biến theo nhiều cách tinh vi hơn. Phối hợp để phát triển quy cách phân loại và đo lường gỗ chuẩn là bước hỗ trợ quan trọng. Những mối liên kết như vậy có thể được ghi nhận và dễ dàng nắm bắt trong phạm vi cụm ngành hơn là giữa những đối tượng phân tán.

Tiếp cận các tổ chức và hàng hóa công. Cụm ngành biến nhiều yếu tố sản xuất vốn rất tốn kém trở thành hàng hóa công hoặc hàng hóa bán-công (tựa như hàng hóa công). Ví dụ khả năng tuyển dụng được nhân viên được đào tạo từ các chương trình ở địa phương sẽ giảm hoặc loại bỏ chi phí huấn luyện ban đầu. Các doanh nghiệp thường tiếp cận được những lợi ích như cơ sở hạ tầng chuyên biệt hoặc lời khuyên từ các chuyên gia ở những tổ chức địa phương với chi phí rất thấp. Thật vậy, có thể xem chính những thông tin hình thành trong cụm ngành gần như là hàng hóa công.

Loại hàng hóa công nằm bên trong cụm ngành tốt hơn nên được gọi là hàng hóa bán-công, vì phải mất một ít chi phí để tiếp cận chúng, dù là thấp hơn nhiều so với chi phí đầy đủ.

Những phân tích về hàng hóa công trong kinh tế học thường giới hạn trong những trường hợp thuần túy các chức năng hạn hẹp, chủ yếu là của nhà nước. Cụm ngành tạo ra tập hợp tình huống đa dạng hơn trong đó có những thứ hiện lên như hàng hóa công và kể cả trường hợp các tổ chức và đầu tư *tu nhân* góp phần tạo ra những hàng hóa này.

Một số hàng hóa công và bán-công hiện hữu trong cụm ngành là tương tự như loại hàng hóa công thông thường theo hướng chúng gắn chặt với chính phủ và các tổ chức công. Đầu tư *tu nhân* trong cơ sở hạ tầng chuyên biệt, các chương trình giáo dục, thông tin, triển lãm thương mại và những hình thức khác có lợi cho cụm ngành luôn được khuyến khích nhờ vào số lượng và sự hiện hữu của các đối tượng tham gia cụm ngành và số doanh nghiệp muốn thử nghiệm lợi ích lan tỏa từ hoạt động đầu tư này. Những hàng hóa bán-công khác hiện hữu cho đối tượng tham gia cụm ngành thì xuất hiện như là sản phẩm phụ tự nhiên của cạnh tranh. Chúng bao gồm các tập hợp thông tin và công nghệ, danh tiếng tích tụ theo địa điểm cụm ngành và một số lợi thế marketing và khả năng tìm mua đầu vào như đã nói ở trên.

Hơn nữa, hàng hóa công hay hàng hóa bán-công ở những địa điểm cụm ngành thường là kết quả của đầu tư *tu nhân* vào các chương trình đào tạo, cơ sở hạ tầng, trung tâm chất lượng, và v.v. Trong khi hàng hóa công thường đi kèm với các tổ chức công, chúng vẫn có thể do các tổ chức *tu nhân* hoặc một phần thuộc *tu nhân* được thành lập tại địa điểm cụm ngành làm ra (ví dụ, các phòng giám định hoặc tạp chí thương mại). Những đầu tư *tu nhân* này phổ biến vì đối tượng tham gia cụm ngành nhận thức được lợi ích tiềm tàng cho tất cả. Những hoạt động đầu tư này thường diễn ra thông qua các hiệp hội thương mại hoặc các cơ chế tập thể.

Động cơ khuyến khích và đo lường kết quả hoạt động. Cụm ngành có thể hạn chế hoặc giải quyết được một số vấn đề thừa hành thường thấy ở những địa điểm cô lập hơn và ở những doanh nghiệp hội nhập theo chiều dọc. Cụm ngành cải thiện động cơ khuyến khích trong nội bộ các công ty để đạt được năng suất cao hơn vì nhiều lý do. Trên hết là áp lực cạnh tranh. Sự tranh đua với các đối thủ cạnh tranh ở địa phương đặc biệt có tác động khuyến khích mạnh mẽ nhờ vào khả năng dễ so sánh liên tục và các đối thủ địa phương thường có những hoàn cảnh chung tương tự (ví dụ, chi phí lao động và tiếp cận thị trường địa phương), sao cho sự cạnh tranh phải diễn ra ở những yếu tố khác. Hơn nữa, áp lực đồng cấp sẽ tăng cường áp lực cạnh tranh trong cùng một cụm ngành, bất kể các doanh nghiệp cạnh tranh gián tiếp hay không cạnh tranh. Sự tự hào và mong muốn tạo dựng uy tín trong cộng đồng địa phương sẽ thúc đẩy doanh nghiệp nỗ lực vượt qua các đối thủ.

Cụm ngành cũng tạo điều kiện để đo lường kết quả hoạt động trong nội bộ, vì các doanh nghiệp khác trong đó cũng thực hiện những chức năng tương tự. Các nhà quản lý có cơ hội lớn hơn để so sánh chi phí nội tại với những giao dịch ngoài (thuận mua vừa bán) và hạ thấp chi phí giám sát nhân viên bằng cách đối chiếu kết quả hoạt động với nhân viên của doanh nghiệp khác trong cụm. Sự tích tụ kiến thức cụm ngành trong các tổ chức tài chính sẽ giúp các quyết định cho vay và những chọn lựa tài trợ khác có thông tin tốt hơn và cải thiện hoạt động giám sát khách hàng. Như đã đề cập ở trên, cụm ngành cũng mang lại lợi thế nhờ hạn chế hành vi cơ hội khi có một đối tượng tham gia lợi dụng đối tượng khác hoặc cung cấp sản phẩm và dịch vụ kém chất lượng. Nhờ những tương tác lặp lại, sự chuyển tải thông tin dễ dàng, sự lan truyền uy tín, và mong muốn duy trì chỗ đứng trong cộng đồng địa phương, các đối tượng tham gia cụm ngành sẽ nỗ lực để đạt được những mối tương tác mang tính xây dựng có ảnh hưởng tích cực lên quyền lợi dài hạn của họ.

Như đã ghi chú, nhiều lợi thế năng suất này của cụm ngành có liên quan đến hàng hóa công cụ thể theo địa điểm hoặc những lợi ích phụ thuộc vào cự ly gần về vật chất, tiếp xúc trực diện, các mối quan hệ thân thiện và liên tục, và khả năng tiếp cận thông tin kiểu “người bên trong”. Do đó khó có thể đạt được lợi ích từ cách thành viên một cụm ngành nếu không tiếp cận,

trừ khi doanh nghiệp tham gia tích cực và hiện diện đáng kể ở địa phương. Cụm ngành có thể và thật sự bao gồm cả doanh nghiệp nước ngoài, nhưng chỉ khi những doanh nghiệp này đầu tư thường trực và có mặt thường xuyên ở địa phương.

Nhiều lợi thế của việc quy tụ cũng áp dụng cho cả những đơn vị bên *trong một doanh nghiệp*. R&D phối hợp địa điểm, sản xuất linh kiện, lắp ráp, marketing, hỗ trợ khách hàng, và những hoạt động khác có thể tạo điều kiện đạt hiệu quả nội bộ trong việc thuê mua đầu vào và tìm luồng thông tin, cũng như các tính năng bổ trợ và những lợi ích khác. Doanh nghiệp đôi khi còn cắt giảm các đơn vị nhằm hạ chi phí lao động, tiện ích, hoặc thuế, do đó đã hy sinh một cách vô thức lợi ích chi phí hệ thống vững chắc của cụm ngành và lợi thế hình thành sự năng động và đổi mới của chúng.

CỤM NGÀNH VÀ SỰ ĐỔI MỚI

Lợi ích của cụm ngành trong đổi mới và tăng trưởng năng suất, so với một địa điểm cô lập, có thể quan trọng hơn cả lợi ích về năng suất hiện tại, dù rằng cũng có một số rủi ro đi kèm. Nhưng cũng có một số tính chất nâng cao năng suất hiện tại của cụm ngành lại quan trọng hơn cả sự đổi mới.

Các doanh nghiệp trong cụm ngành thường có khả năng nhận biết nhu cầu khách hàng mới rõ hơn và nhanh hơn. Cũng giống nhu cầu của người mua hiện tại, doanh nghiệp trong cụm ngành có lợi từ sự quy tụ các doanh nghiệp có kiến thức và quan hệ với bên mua, sự liên kết của các doanh nghiệp trong cùng ngành, sự tập trung các tổ chức kiến tạo thông tin chuyên môn, và sự tinh tế của bên mua hàng. Doanh nghiệp trong cụm ngành thường thấy rõ xu thế bên mua nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh tách biệt. Ví dụ, Thung lũng Silicon và các công ty máy tính đóng tại Austin kết nối với nhu cầu và xu thế của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả, với sự dễ dàng mà không nơi nào có được.

Tham gia vào cụm ngành cũng mang lại những lợi thế nhận thức về những khả năng công nghệ mới, hoạt động hay phân phối. Các đối tượng tham gia nhanh chóng và đều đặn nắm bắt công nghệ đang chuyển hóa, sự hiện diện của linh kiện và máy móc, các khái niệm dịch vụ và marketing, và v.v. nhờ vào mối quan hệ liên tục với các tổ chức khác trong cụm ngành, các chuyến đi thăm địa điểm dễ dàng và những cuộc tiếp xúc trực diện. Ngược lại, các doanh nghiệp tách biệt sẽ gặp phải chi phí cao hơn và sự cản trở lớn hơn để có được thông tin, đồng thời là nhu cầu lớn hơn phải dành nhiều nguồn lực cho việc tạo ra những thông tin đó trong nội bộ.

Lợi thế tiềm năng của cụm ngành trong việc nhận biết cả nhu cầu lẫn cơ hội đổi mới là rất quan trọng, nhưng quan trọng không kém là sự linh hoạt và năng lực mà chúng mang lại để hành động nhanh chóng dựa trên những thông tin sâu sắc này. Một doanh nghiệp trong cụm ngành có thể nhanh chóng tìm mua linh kiện mới, dịch vụ, máy móc và những yếu tố khác cần thiết để thực hiện đổi mới, dù là dòng sản phẩm mới, quy trình mới hoặc mô hình hậu cần mới. Các nhà cung ứng và đối tác địa phương có thể và thật sự tham gia sâu vào quy trình đổi mới này, do đó đảm bảo rằng những yếu tố đầu vào mà họ cung cấp phải đáp ứng tốt hơn yêu cầu của các công ty. Nhân sự mới và có chuyên môn thường được tuyển dụng ngay tại địa phương để lấp đầy những khoảng trống cần thiết để theo đuổi các phương pháp mới. Các đối tượng tham gia ở gần nhau thường dễ đạt được những tính năng bổ trợ cho sự đổi mới.

Các doanh nghiệp trong cụm ngành có thể thử nghiệm với chi phí thấp và trì hoãn những cam kết lớn cho tới khi họ chắc chắn rằng một sản phẩm mới, quy trình hay dịch vụ có kết quả. Ngược lại doanh nghiệp dựa vào phương thức thuê ngoài từ xa sẽ gặp những thách thức lớn hơn về hợp đồng, giao hàng bảo đảm, có được sự hỗ trợ về kỹ thuật và dịch vụ kèm theo, và sự phối hợp giữa các thực thể bổ sung cho nhau. Doanh nghiệp dựa vào sự tích hợp theo chiều dọc sẽ

gặp phải sức ì, phải có những đánh đổi khó khăn nếu sự đổi mới làm suy mòn giá trị của những tài sản bên trong, và chịu ràng buộc nếu phải duy trì những sản phẩm hoặc quy trình hiện hữu trong khi xây mới cái khác. Việc tăng cường những lợi thế đổi mới chính là áp lực trực tiếp, như áp lực cạnh tranh, áp lực đồng cấp, và sự so sánh liên tục, đang xảy ra ở những cụm ngành quy tụ theo địa lý. Sự tương đồng về hoàn cảnh cơ bản (ví dụ, chi phí lao động và tiện ích) kết hợp với sự hiện diện của nhiều đối thủ khác nhau đã buộc các doanh nghiệp tự phân biệt mình một cách sáng tạo. Áp lực phải đổi mới bị đẩy lên. Cá nhân doanh nghiệp trong cụm ngành khó có thể trụ vững ở thế đi trước trong thời gian dài, nhưng nhiều doanh nghiệp lại tiến bộ nhanh hơn những doanh nghiệp nằm ở địa điểm khác.

Tuy nhiên, theo những tình huống nhất định, việc tham gia vào cụm ngành có thể cản trở sự đổi mới. Khi một cụm ngành có chung cách tiếp cận cạnh tranh đồng nhất, thì lối tư duy theo nhóm thường củng cố những hành vi cũ, chèn ép những ý tưởng mới, và tạo ra sự cứng nhắc cản trở tiến trình cải thiện. Cụm ngành cũng có thể không thuận lợi cho sự đổi mới mang tính cấp tiến thật sự, làm triệt tiêu tập hợp những nhân tài, thông tin, nhà cung ứng và cơ sở hạ tầng hiện hữu. Trong những hoàn cảnh này, về nguyên tắc, đối tượng tham gia cụm ngành có thể không bị thiệt so với một doanh nghiệp tách biệt bên ngoài (vì cả hai đều có thể thuê ngoài), nhưng doanh nghiệp trong cụm ngành đã tồn tại qua một thời gian có thể gặp phải những rào cản lớn hơn trong việc nhận thức nhu cầu thay đổi và vượt qua sức ì để phá vỡ những mối quan hệ trong quá khứ nay đã không còn đóng góp vào lợi thế cạnh tranh. Tôi sẽ thảo luận sâu hơn những vấn đề này trong bối cảnh xuất hiện và suy tàn của cụm ngành.

Sự quy tụ về địa lý của cụm ngành xảy ra vì cự ly gần sẽ gia tăng nhiều lợi ích về năng suất và đổi mới như đã mô tả ở trên. Chi phí giao dịch giảm, sự hình thành các luồng thông tin được cải thiện, các tổ chức địa phương phản ứng nhanh nhạy hơn trước nhu cầu riêng của cụm ngành, và cảm nhận về áp lực đồng cấp hay cạnh tranh sẽ rõ ràng hơn.

Cụm ngành đại diện cho sự phối hợp giữa cạnh tranh và hợp tác. Sự cạnh tranh gay gắt xảy ra trong việc thu hút được khách hàng và giữ chân họ. Sự hiện diện của nhiều đối thủ cạnh tranh và động cơ mạnh mẽ sẽ nêu bậc cường độ cạnh tranh trong phạm vi cụm ngành. Tuy nhiên, sự hợp tác phải diễn ra trong nhiều lĩnh vực như tôi đã xác định ở trên. Đa số là theo chiều dọc, gồm các ngành có liên quan và hợp tác với các tổ chức địa phương. Cạnh tranh và hợp tác có thể đồng tồn tại vì chúng diễn ra theo nhiều góc cạnh khác nhau và giữa các bên tham gia khác nhau; sự hợp tác trong một số khía cạnh sẽ hỗ trợ cho sự cạnh tranh thành công ở những khía cạnh khác.

Có một số cơ chế qua đó cụm ngành tác động lên năng suất và sự đổi mới, theo như phát hiện của một số tài liệu nghiên cứu. Tài liệu về quản lý cho thấy nhận thức về tầm quan trọng gia tăng của các mối liên kết với các nhà cung ứng và bên mua, và về giá trị của phương thức thuê ngoài hay lập quan hệ đối tác. Những tài liệu về sự đổi mới nêu rõ vai trò của người tiêu dùng, nhà cung ứng, và các trường đại học trong tiến trình đổi mới. Trong khi đó những tài liệu khuyến khích trương đổi mới thì chú trọng vào những quan điểm như tác động minh chứng, sự tắc nghẽn, sự thí nghiệm, và khả năng quan sát dễ dàng – sự hiện diện của cụm ngành có tác động rõ rệt lên tất cả những điều này. Nhiều nghiên cứu trong kinh tế học nêu bật tầm quan trọng của chi phí giao dịch, các nghiên cứu khác thì nhắm đến những vấn đề động cơ trong tổ chức gây cản trở hiệu quả.

Tuy nhiên ít có luồng tư duy nào liên quan đến địa điểm, như thể các mối liên kết, giao dịch và luồng thông tin đều xảy ra ngoài phạm vi không gian và thời gian vậy. Tuy nhiên, cự ly gần rõ ràng có tác động lên các mối liên kết và chi phí giao dịch. Những gắn kết động cơ sai lệch khó giải quyết thông qua các hợp đồng khả thi, lại có thể tự điều chỉnh dưới tác động mạnh của sự tương tác liên tục và những khía cạnh khác của địa điểm và cụm ngành. Còn giải pháp thiết

lập quan hệ đối tác và liên minh chính thức, diễn ra bất kể những tồn tại phức tạp về quản trị và động cơ, thì bỏ qua khả năng dễ dàng đạt được những lợi ích tương tự một cách đơn giản hơn và thân thiện hơn trong phạm vi cụm ngành. Việc quy tụ những phương pháp lý thuyết này lại với nhau dựa trên sự hiểu biết về cụm ngành và địa điểm có thể giúp mở rộng sự hữu dụng của chúng và đào sâu kiến thức của chúng ta về tác động của cụm ngành lên cạnh tranh.

Khái quát hơn, sự quy tụ về cự ly địa lý của các doanh nghiệp, của các tổ chức độc lập và có liên kết một cách không chính thức thể hiện một hình thái tổ chức mạnh mẽ trong sự liên lạc giữa thị trường và các hệ thống thứ bậc, nhưng lại là một lĩnh vực ít được khai thác trong lý thuyết. Địa điểm có thể xác định rõ ràng sự đánh đổi giữa thị trường và hệ thống thứ bậc. Cụm ngành mang lại lợi thế rõ nét về chi phí giao dịch so với các hình thái khác và dường như cải thiện được nhiều vấn đề về động cơ. Những mối tương tác liên tục và hợp đồng không chính thức trong phạm vi cơ cấu cụm ngành là kết quả của việc sống và làm việc trong khu vực địa lý được khoanh vùng, nơi nuôi dưỡng sự tin tưởng, mở rộng thông tin liên lạc và hạ thấp chi phí hủy bỏ hay tái hợp các mối quan hệ thị trường.

CỤM NGÀNH VÀ SỰ HÌNH THÀNH DOANH NGHIỆP MỚI

Đa số nếu không nói là tất cả doanh nghiệp mới (trụ sở chính, không phải văn phòng chi nhánh hay công ty trực thuộc) đều hình thành trong một cụm ngành hiện hữu thay vì ở những địa điểm tách biệt. Có nhiều nguyên do. Thứ nhất, cụm ngành tạo ra sức hút gia nhập thông qua những thông tin tốt hơn về cơ hội. Chính sự hiện hữu của một cụm ngành đang phát tín hiệu về cơ hội. Các cá nhân làm việc ở những nơi trong hoặc gần cụm ngành sẽ dễ dàng nhận ra những lỗ hổng về sản phẩm, dịch vụ hay nhà cung ứng để lấp vào. Với suy nghĩ này, các cá nhân sẽ sẵn sàng rời bỏ những công ty đã thiết lập để khởi sự doanh nghiệp mới, nhằm lấp đầy những khoảng trống này.

Những cơ hội liên quan đến địa điểm cụm ngành luôn được đeo đuổi vì rào cản gia nhập là thấp hơn những nơi khác. Những tài sản cần thiết, kỹ năng, đầu vào và nhân sự, thường có sẵn ở địa điểm cụm ngành mà một doanh nghiệp mới có thể huy động dễ dàng hơn. Các tổ chức tài chính và nhà đầu tư địa phương vốn đã quen thuộc với cụm ngành có thể đòi hỏi một khoản chênh lệch rủi ro vốn thấp hơn. Hơn nữa, cụm ngành thường đại diện cho một thị trường địa phương lớn. Doanh nghiệp tìm kiếm lợi nhuận từ các mối quan hệ đã được thiết lập thường muốn ở trong cùng một cộng đồng. Tất cả những yếu tố như rào cản gia nhập thấp, số đông người tiêu dùng địa phương tiềm năng, các mối quan hệ sẵn có, và cả những doanh nghiệp địa phương đang tồn tại và trụ được, đều làm giảm rủi ro gia nhập. Rào cản rời bỏ cụm ngành cũng thấp hơn do nhu cầu đầu tư chuyên môn giảm đi, thị trường các tài sản chuyên biệt sâu hơn, và những yếu tố khác.

Trong khi các doanh nghiệp địa phương có khuynh hướng gia nhập vào cụm ngành, thì những doanh nghiệp khác đóng ở bên ngoài cụm ngành sẽ thường xuyên dời địa điểm và sớm hay muộn cũng tham gia cụm ngành. Điều thu hút họ là những rào cản gia nhập thấp ở trên, cũng như khả năng ý tưởng và kỹ năng của họ tạo giá trị kinh tế nhiều hơn hoặc hoạt động hiệu quả hơn khi ở địa điểm cụm ngành.

Các công ty đã thiết lập ở địa điểm không thuộc cụm ngành (tư nhân và nước ngoài) hình thành các chi nhánh trong cụm ngành, tìm kiếm lợi ích năng suất và lợi thế đổi mới như đã bàn ở trên. Sự hiện diện của một cụm ngành hoàn chỉnh không chỉ hạ thấp rào cản gia nhập đối với các công ty bên ngoài, mà còn giảm rủi ro được nhìn nhận như đã nói. (Đặc biệt là trường hợp đã có công ty nước ngoài dời vào cụm ngành). Nhiều doanh nghiệp đã dời toàn bộ đơn vị kinh doanh đến địa điểm cụm ngành hoặc biến chi nhánh trong cụm ngành của mình trở thành trụ sở chính trong khu vực hay thế giới, chuyên về hoạt động kinh doanh cụ thể.

Lợi thế hình thành doanh nghiệp mới của cụm ngành có thể đóng vai trò quan trọng nhằm tăng tốc tiến trình đổi mới cụm ngành. Các công ty lớn thường đối mặt với nhiều loại khó khăn hoặc cản trở khi đổi mới. Các công ty phụ trợ thường tiến triển chậm, đôi khi do ảnh hưởng của công ty gốc. (ví dụ, một công ty lớn có thể hỗ trợ công ty nhỏ hơn phục vụ một ngách thị trường chuyên biệt mà công ty này không thể đáp ứng một cách kinh tế). Những công ty lớn hơn trong cụm ngành thì phát triển các mối quan hệ mật thiết với những công ty nhỏ hơn nhưng có đổi mới, giúp thiết lập công ty, và sáp nhập công ty này nếu nó thành công.

Nhờ doanh nghiệp mới hình thành, nên các cụm ngành thường phát triển sâu và rộng theo thời gian, và nâng cao hơn nữa lợi thế của cụm ngành. Sự cạnh tranh gay gắt trong cụm ngành, cùng với rào cản gia nhập và rời bỏ thấp, đôi khi dẫn đến tỉ lệ gia nhập và rời bỏ cao ở những địa điểm này. Kết quả ròng là nhiều doanh nghiệp cầm cự được trong cụm ngành có vị thế tốt hơn so với những đối thủ ở địa điểm khác bên ngoài. Địa điểm và hiện trạng của cụm ngành không chỉ ảnh hưởng đến rào cản gia nhập và rời bỏ mà còn đến hầu hết những khía cạnh khác trong cơ cấu ngành. Các nhà phân tích chỉ mới bắt đầu khám phá những mối liên kết giữa địa điểm với tổ chức ngành.