

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI
VIỆN ĐÀO TẠO SAU ĐẠI HỌC

-----o0o-----



Bài tập lớn:

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

**Chương 8: CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH:
“Hợp tác và liên minh để giành lợi thế”**

Họ và tên học viên : Hoàng Thọ Linh
Nguyễn Bảo Linh
Nguyễn Bá Lợi
Nguyễn Tiến Mạnh
Hà Đức Mạnh
Lớp : 10BQTKD 1 (Buổi tối)
Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Văn Nghiên

Hà Nội - 2011

**LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC:
HỢP TÁC VÀ LIÊN MINH ĐỂ GIÀNH LỢI THẾ**

TRƯỜNG HỢP 1: CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH TOÀN CẦU CỦA IBM

Trong suốt những năm 90, Hãng máy tính IBM lớn nhất thế giới đã tham gia hàng loạt các liên minh chiến lược với các đối tác ở Mỹ, Viễn Đông và Châu Âu. Ý nghĩ viên vọng rằng IBM sẽ liên doanh với các hãng lớn như Toshiba, Motorola và Siemens đã nói lên sự thay đổi của IBM. Thậm chí IBM đã bắt buộc phải triển khai những sự hợp tác với các công ty nhỏ hơn ở mọi nơi và thuộc nhiều lĩnh vực như viễn thông, ngân hàng, phần mềm, giải trí, đa phương tiện và ngay cả với các hãng điện dân dụng và truyền thanh. Suốt trong những năm 80, cả những người yêu mến và phê bình đã quen với quan điểm truyền thống: “Tự làm một mình” của IBM. Bao gồm cả quan điểm “pháo đài”, “ngạo mạn” và “độc quyền”. Trong 15 năm trở lại đây, IBM đã thay đổi từ việc chỉ dựa vào sản phẩm chính là máy tính với doanh thu rất lớn (78,5 tỷ USD trong năm 1997). Hiện nay IBM cung cấp các sản phẩm rất đa dạng như chất bán dẫn, máy tính cá nhân, phần mềm dân dụng, mạng máy tính, các thiết bị thương mại điện tử dựa trên Internet và cả những phần mềm tự động hoá. Các sản phẩm mới liên quan và tương đồng với mạng nội bộ, Internet, thương mại điện tử, viễn thông, và đồ bán dẫn đã là nhân tố quan trọng chuyển đổi các hoạt động của công ty thành nhanh nhạy, linh hoạt và có trách nhiệm hơn.

Lịch sử bắt đầu của chiến lược liên minh của IBM

Sự nỗ lực táo bạo của IBM trong việc thành lập mạng lưới liên minh chiến lược với các đối tác khác nhau đã không được hiện thực hoá trong thời gian ngắn. Phần nào, chiến lược liên minh hiện nay của IBM là do những động cơ chính sau:

- 1) *Thâm nhập thị trường mới,*
- 2) *Lấp đầy khoảng trống về dòng sản phẩm với các công ty khác,*
- 3) *Rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm,*
- 4) *Tiếp cận công nghệ mới,*
- 5) *Cơ cấu lại các hoạt động hiện tại, và*
- 6) *Ngăn cản các đối thủ chính xâm chiếm thị trường Mỹ và Châu Âu.*

Trong những năm 80, rất nhiều liên minh của IBM đã được tiến hành trong việc ngăn cản các công ty mạnh của Nhật Bản thâm nhập sâu vào các thị trường chủ chốt của IBM. Các đối thủ Nhật Bản trong lĩnh vực máy tính thương mại như Fujitsu, NEC, Hitachi và Toshiba sở hữu công nghệ tiên tiến, kỹ nghệ tinh xảo trong nhiều sản phẩm chủ chốt. Không như IBM, các công ty này có nhiều kinh nghiệm trong việc học hỏi các công nghệ mới và kỹ nghệ từ các đối tác chiến lược của họ, điều này giúp họ rút ngắn rất nhiều thời gian phát triển thành công các thế hệ sản phẩm. NEC, Fujitsu và Toshiba đã hợp tác từ rất sớm với nhiều hãng ở Mỹ, Châu Âu (ví dụ như: General Electric, Honeywell, TRW, Control Data, Bull, Olivetti) để nghiên cứu làm thế nào để hoàn thành máy tính thương mại trong những năm 70s và 80s.

Rộng hơn, IBM trong thời gian dài là công ty dẫn đầu về công nghệ toàn cầu trong nhiều lĩnh vực kỹ thuật cao. Tuy nhiên việc chuyển giao từ sự nghiên cứu sang các sản phẩm thành công một cách nhanh chóng đã gặp nhiều khó khăn, đặc biệt với vấn đề máy tính cá nhân, mạng máy tính, chất bán dẫn nhanh hơn và Internet. IBM đặt chân vào liên minh chiến lược khi mà người sử dụng đã đòi hỏi một mức độ cao hơn. Họ mong muốn có nhiều sự lựa chọn cho các thiết bị và dịch vụ. Quan trọng hơn, khách hàng kêu gọi việc cấu trúc máy tính “mở”. Điều này cho phép người sử dụng chọn, phối hợp và hoà hợp các phần cứng, phần mềm và mạng từ các hãng khác nhau. Dưới thời của Chủ tịch, Giám đốc điều hành cũ John Akers và kế tiếp hiện nay Louis Gertsner, IBM vẫn tiếp tục hàng loạt các cải cách nhằm làm tăng khả năng thích nghi với công nghệ mới hướng tới các loại thiết kế máy tính khác nhau (hệ thống mở, mạng máy chủ,

Chương 8: Chiến lược liên minh

dịch vụ Internet và phần mềm ứng dụng cho máy tính cá nhân). Những sự cải tổ này đã đem lại cho các thương gia và các chi nhánh nước ngoài nhiều thuận lợi và làm giảm thời gian phát triển sản phẩm.

Các kỹ năng chính của IBM trong lĩnh vực công nghệ bán dẫn, phát triển mạng, vi xử lý, đa phương tiện và thiết kế máy chủ sẽ được đẩy nhanh qua các sản phẩm mới và thị trường mới. IBM tự hình dung mình là người cung cấp hàng đầu các loại sản phẩm và dịch vụ nổi bật như liên lạc cầm tay, thiết bị truyền thanh, công cụ thiết kế phát triển phần mềm, công cụ thương mại điện tử, máy tính đa phương tiện, thiết bị viễn thông và mạng công cộng. Sự phát triển được coi như là công nghệ của thế kỷ 21 này đã trở nên đắt đỏ hơn và nhiều rủi ro hơn. Nhiều công nghệ đòi hỏi sự hoàn thiện bởi nhiều công ty. Liên minh chiến lược sẽ là chìa khoá giúp cho IBM định hình công nghệ này. Tất cả cùng nhau, IBM đã tạo ra hơn 500 liên minh chiến lược với các đối tác trên thế giới. Những liên minh chiến lược này không chỉ bao gồm sự chia sẻ tiếp thị, và nỗ lực phát triển phần mềm mà còn thành lập quỹ đầu tư để xây dựng các phương tiện siêu thuận lợi vượt mọi điều kiện vật chất của từng công ty. Bảng 8-1 khái quát một vài quan hệ hợp tác chính mà IBM đã tiến hành từ năm 1997.

IBM		
Máy tính cá nhân	Công nghệ bán dẫn	Phần mềm và gia công
- Matsushita (máy tính cá nhân cấp thấp)	- Micro Technology	- Microsoft
- Ricoh (máy tính cầm tay)	- Motorola (X-ray lithography)	- Oracle
Phần cứng máy tính/màn hình	- Motorola (thiết kế vi xử lý)	- Sun Microsystems
- Toshiba (kỹ thuật hiển thị)	- Sematech (US. Consortium)	- Silicon Graphics
- Mitsushita (máy tính lớn)	- Intel (Microprocessor designs)	- Metaphor
- Canon (máy in)	- Siemens (16 M and 64 Megabit chips)	- Hewlett-Packard
- Hitachi (máy in khổ lớn)	- Apple Computer (Operating systems and multimedia technology)	- Netscape Communications
Viễn thông	- Etec (Electron beam technology)	Customer Linkages
- NTT (mạng giá trị gia tăng VAN)	- Toshiba & Siemens (256 Megabit chips)	- Mitsubishi Bank
- Motorola (Hệ thống dữ liệu di động)	- Toshiba (Flash memories)	- Eastman Kodak
	- Advanced Micro Devices (Microprocessors)	- Baxter Healthcare
	- Silicon Valley Group (Photolithography)	- Xerox
		- Integriion
		Consumer Electronics
		- Philips Electronics
		- Sega
		- Blockbuster Entertainment
		- Sony

Motorola

IBM làm việc với Motorola trong nhiều công nghệ then chốt. Bao gồm kỹ thuật khắc a xít và in thạch bản dành cho sản xuất chip, mạng dữ liệu di động và chip xử lý thế hệ mới. Motorola đã trở thành đối thủ mạnh của Intel trong các hạng mục khác nhau của bo mạch xử lý và nhiều hãng Nhật và Mỹ khác trong chip xử lý cấp cao. Nó đã chế tạo ra hàng loạt các chip mới từ những năm 80, sử dụng công nghệ sản xuất và chế tạo vượt trội mà các đối thủ thèm muốn. Cả IBM và Motorola đều là thành viên của Hiệp hội bán dẫn Mỹ Sematech. Vào năm 1989, IBM và Motorola đã bắt đầu chia sẻ công nghệ X-ray lithography mà hiện nay đang được sử dụng trong sản xuất chip nhớ. X-ray lithography sử dụng công nghệ mới để tạo các rãnh cong mảnh hơn cho loại chip nhớ 16 MB và 4 MB. Motorola là đối tác thứ ba của liên doanh IBM với Apple Computer để phát triển hệ điều hành đa phương tiện và công nghệ chip tiên tiến. Trong những năm 90, cả 3 hãng đã cố gắng phát triển hệ điều hành mới dựa trên bộ vi mạch dòng 88000 của Motorola. Bộ vi mạch này được biết đến như là một Power PC và được đánh giá là có khả năng tương tự như bộ xử lý Pentium mới nhất của Intel. Vào tháng 6/1994, các con chip Power PC được sản xuất hàng loạt tại các nhà máy của IBM và Motorola đã được các hãng sản xuất máy tính và điện tử khác đánh giá cao và được sử dụng trong các sản phẩm của họ. Ví dụ Hitachi và Canon đã lên kế hoạch sử dụng chip Power PC trong các loại máy tính cá nhân và thiết bị văn phòng của mình.

Apple Computer

Apple và IBM hợp sức vào tháng 7/1991 để thành lập 2 liên doanh riêng biệt trong liên minh chiến lược rộng lớn. Liên doanh Kaleida xoay quanh việc thiết kế phần mềm điều hành và công nghệ đa năng tiên tiến. Liên doanh thứ hai Taligent cùng với Motorola để phát triển dòng chip Power PC mới. Khi liên minh được hình thành, IBM có thể tiếp cận với hệ điều hành Macintosh của Apple trong khi Apple nhận được sự trợ giúp phát triển và nguồn cung ứng chip dồi dào cho các máy tính mới. Mặc dù một loại các động thái hợp tác nhằm chống lại sự thống trị thị trường của Microsoft trong lĩnh vực phần mềm máy tính, nhưng cả hai liên doanh Kaleida và Taligent đã tan vỡ vào năm 95 và 96. Cả IBM và Apple đều đã không thể giải quyết được vấn đề quan trọng là làm thế nào để quản lý được tổ chức và hoạt động của liên doanh.

Perkin-Elmer, Silicon Valley Group, và Etec Systems

Cuối năm 1989, Perkin-Elmer đã đem bộ phận sản xuất linh kiện bán dẫn của mình ra bán. Perkin-Elmer là một trong những nhà sản xuất thiết bị làm chip cuối cùng của Mỹ. Việc bán hay chuyển giao nó cho nhà đầu tư nước ngoài sẽ xói mòn năng lực sản xuất của các nhà sản xuất Mỹ trong lĩnh vực này. Đầu năm 1990, IBM đã ép phải liên doanh với DuPont để chuyển giao bộ phận này vào nhóm Silicon Valley và bộ phận tia điện tử vào Etec. Tháng 6/1991, IBM thông báo đã thành công trong việc sử dụng công nghệ mới trong việc chế tạo chip nhớ 16 MB nhanh hơn các đối thủ Nhật Bản. Công nghệ này tạo đà cho IBM trong việc chế tạo loại chip 64 MB tiên tiến hơn và loại chip 256 MB cũng đang được triển khai. Thực tế sự giám sát của IBM trong việc chuyển giao một số phân xưởng chủ chốt của Perkin-Elmer đã đảm bảo cho Mỹ giữ lại được năng lực sản xuất nội địa thiết yếu các thiết bị bán dẫn.

Toshiba

Liên minh Nhật bản quan trọng của IBM, Toshiba sở hữu kỹ năng sản xuất giá trị hệ thống màn hình phẳng. Các màn hình này được sử dụng cho máy tính xách tay, máy tính loại nhỏ. Được thành lập năm 1989, IBM và Toshiba cùng liên doanh sản xuất màn hình tinh thể lỏng tại nhà máy ở Nhật Bản. Việc phát triển và sản xuất loại màn hình này rất phức tạp và tốn kém. Mỗi màn hình sử dụng hơn 1 triệu bóng bán dẫn để kiểm tra việc truyền dữ liệu và hình ảnh giữa máy tính và màn hình. Việc hỏng 1 bóng bán dẫn có thể làm hỏng cả sản phẩm. Tuy nhiên kỹ thuật sản xuất loại màn hình này rất phức tạp và không thể sao chép được. Loại máy tính xách tay mới nhất Think Pad của IBM sở hữu màn hình màu tiên tiến của dòng sản phẩm này. Vào tháng 7/1992 IBM hợp tác với Toshiba và Siemens. Liên doanh này sẽ xây dựng và sản xuất loại chip 256 MB tại Mỹ. Chi phí 1 tỷ USD cho việc thiết kế con chip đầu tiên đắt đến nỗi không một

Chương 8: Chiến lược liên minh

hãng nào có thể tự mình gánh chịu. Tháng 10/1996, liên doanh đã kết nạp thêm đối tác lâu dài của IBM là Motorola. Trong một liên doanh khác được ký vào tháng 7/92, IBM và Toshiba đã đồng ý hợp tác trong việc xây dựng chip nhớ cực nhanh. Linh kiện mới này được dự đoán là sẽ thay thế nhiều loại chip nhớ thường và ngay cả ổ cứng vào cuối thế kỷ này. Doanh thu từ chip mới này sẽ đạt 7 tỷ USD vào năm 2000 và nó đã được sử dụng trong nhiều thiết bị điện dân dụng như máy ảnh kỹ thuật số, máy in laser, di động và dụng cụ gia đình.

Siemens

Mối quan hệ của IBM với Siemens được hình thành bởi vị thế của IBM ở châu Âu. Siemens là hãng sản xuất lớn nhất của Đức về thiết bị điện tử, bán dẫn, tự động hoá và công nghiệp. Vào năm 1989, IBM bán cho Siemens công ty con Rolm, một công ty sản xuất loại chip 64 MB. Chip này là thế hệ thứ hai của dòng chip 4 MB sử dụng trong các máy tính hiện nay.

Philips

Tháng 10/1994, IBM đã thành lập liên doanh với hãng điện tử dân dụng khổng lồ của châu Âu Philips để cùng xây dựng và sản xuất loại chip vi kiểm soát mới dùng trong vô tuyến, đầu máy CD, dàn nghe nhạc và đồ dùng gia đình. Bằng việc liên kết này, IBM đã học hỏi được nhiều kỹ năng của Philips trong sản xuất các sản phẩm dân dụng. Sự thoả thuận giúp cả hai trong việc phát triển các sản phẩm mới và ứng dụng công nghệ trong ngành công nghiệp đa truyền thông.

Blockbuster Entertainment

Năm 1993, IBM đã giới thiệu hai liên doanh riêng biệt với Blockbuster Entertainment. Liên doanh thứ nhất có tên New Leaf Ventures, được thành lập để sử dụng công nghệ dựa trên ánh sáng laser để chế tạo đĩa nghe nhạc theo nhu cầu của khách hàng. IBM cung cấp các kỹ năng công nghệ để lưu các bản nhạc theo nhu cầu của từng khách hàng tại những vị trí định sẵn của Blockbuster. Cụ thể, khách hàng có thể chọn riêng biệt các bản nhạc hoặc bài hát yêu thích mà không phải trả tiền cho cả CD. Liên doanh thứ hai, được biết đến dưới tên Fairway Technologies sẽ thiết kế và phát triển phần cứng dựa trên máy tính mà nó cho phép khách hàng có thể đặt mua các loại trò chơi Sega khác nhau trên những đầu đĩa có thể lập trình lại. Sau khi xem qua danh mục, khách hàng có thể chọn một trò chơi mà họ thích và sẽ nhận được trong vòng vài phút. Blockbuster Entertainment sử dụng các máy tính nhỏ và các máy chủ của IBM. Tuy nhiên liên doanh thứ nhất đang phải đối mặt với sự chống trả của các hãng ghi âm hàng đầu. Các hãng nhạc giải trí đang lo sợ rằng công nghệ mà liên doanh IBM-Blockbuster sử dụng có thể làm lung lay sự kiểm soát của họ trên thị trường nhạc số.

Các công ty khác

IBM cũng đã liên minh chiến lược với nhiều hãng khác. Ví dụ với Baxter International và Eastman Kodak, IBM mang những kinh nghiệm về hệ thống mạng thông tin để vận hành hệ thống thông tin và ứng dụng khoa học. Tháng 11/1994 IBM đã ký thoả thuận riêng với ICTV Inc. để chế tạo vô tuyến thế hệ mới, bộ thiết bị để cung cấp dịch vụ Internet và viễn thông thông qua mạng cáp vô tuyến.

IBM cũng đã hoàn thành một số thoả thuận với Silicon Valley để chế tạo mới và tăng dòng sản phẩm vi mạch xử lý, một phần làm giảm sự độc quyền của Intel trong lĩnh vực này.

IBM cũng đã sử dụng liên doanh để thâm nhập vào các công nghiệp khác để tăng khả năng độc lập của nó trong lĩnh vực điện tử, bán dẫn và phần mềm để cạnh tranh trong tương lai. Cùng với Nissan Motor, Nippon Kokan và Sumitomo Metals, IBM thiết kế các phần mềm tự động hoá cho các nhà máy. Việc liên minh với các hãng Nhật Bản đã giúp IBM nhận ra khả năng ứng dụng to lớn của hệ thống máy tính và phần mềm cho các dạng ứng dụng công nghiệp, chẳng hạn như thiết kế ô tô, kiểm tra nhiệt độ. Mối quan hệ sắp tới với hãng quang học lớn Canon nhằm phát triển loại máy in phun bọt mới và loại máy tính xách tay nhỏ hơn, trong khi liên doanh khác với Hitachi phân phối máy tính xách tay IBM tại Nhật Bản.

TRƯỜNG HỢP 2 – NGÀNH HÀNG KHÔNG TOÀN CẦU

Trong những năm 90, nhiều hãng hàng không đã bắt đầu hình thành các liên minh chiến lược với các đối tác của họ từ các vùng khác nhau. Khi nhu cầu vận chuyển hàng không tăng lên cùng với sự tăng trưởng của thương mại toàn cầu, du lịch, thu nhập tăng và nhu cầu cần thiết về vận tải hàng không, nhiều hãng hàng không đã tìm kiếm mở rộng thị trường, từ thị trường nội địa sang các thị trường mới trên thế giới. Liên minh giữa các hãng hàng không đã nở rộ vào giữa những năm 90, khi nhiều chính phủ (đặc biệt ở châu Âu) đã khuyến khích phong trào hợp nhất để tăng hiệu quả và nâng cao cạnh tranh trong ngành. Các liên minh bắt đầu thâm nhập ngành hàng không như họ đã từng làm trong viễn thông, bán dẫn, dịch vụ tài chính và dược phẩm. Trong các ngành công nghiệp này, các hãng nhận ra rằng xây dựng một mạng lưới rộng lớn, hùng mạnh là chìa khoá để có lợi thế cạnh tranh và chiếm lĩnh thị trường. Không một hãng hàng không nào có thể cung cấp dịch vụ đến mọi nơi trên thế giới với chi phí cạnh tranh. Liên minh bắt đầu mọc lên như nấm, đặc biệt là thị trường xuyên Đại tây dương.

Từ chia sẻ hệ thống tới phối hợp hoạt động

Liên minh hàng không bắt đầu từ việc chia sẻ hệ thống đặt chỗ. Khi hình thành đầu những năm 90, việc chia sẻ hệ thống đặt chỗ đã trở nên quan trọng trong sự phát triển của ngành, từ khi nó cho phép các hãng hợp lý hoá các chuyến bay chở khách và tối đa hoá số lượng hành khách trên đường bay. Thực tế, các hãng hợp tác để hợp lý hoá và tăng hiệu quả hoạt động của họ qua sự kết hợp các lịch trình bay và giá vé trên các thị trường khác nhau.

Giữa những năm 90, Liên minh hàng không đã tiến xa hơn từ việc chia sẻ hệ thống đặt chỗ đến việc hợp tác chặt chẽ hơn, mật thiết hơn. Năm 1992, Cơ quan vận tải Mỹ đã đưa ra quyết định miễn giảm độc quyền cho hãng Northwest Airline và KLM và tạo điều kiện cho 2 hãng có thể phối hợp trên đường bay xuyên Đại tây dương như một chủ thể. Quyết định này đã tạo điều kiện cho các đối tác thống nhất hệ thống giá, lịch trình bay, tiếp thị, tần suất bay, các tiện nghi hành lý, thời gian và các cổng ra vào tại các sân bay khác nhau. Kết quả của sự liên minh này đã tạo điều kiện cho các hãng có thể nhảy sang các thị trường mới mà trước đây họ khó có thể nhảy vào do rào cản về pháp lý, giá, chi phí lớn... Các liên minh này mở ra mạng lưới toàn cầu mà không cần phải đầu tư lớn. Việc có được miễn giảm độc quyền cho các liên minh chỉ là một cách để các hãng trở thành toàn cầu, đặc biệt khi vẫn còn những hạn chế từ chính phủ ở nhiều nước.

Mạng lưới chống lại mạng lưới

Liên minh được hình thành và phát triển mạnh vào cuối những năm 90. Northwest Airline và KLM hợp tác để mở rộng lộ trình đến châu Âu lục địa và Mỹ. Delta Air Lines hợp tác chặt chẽ với Swissair, Sabena và hãng hàng không Áo để tăng tần suất phục vụ giữa New York, Atlanta, Cincinnati và Salt Lake City đến Zurich, Vienna, Brussels và các thành phố khác của châu Âu. United Airlines phối hợp lịch bay và giá vé với Lufthansa đến phía bắc và phần còn lại của châu Âu...

Sự phát triển nhanh chóng của các liên minh trên đường bay màu mỡ xuyên Đại tây dương đã mở đường cho các hợp tác phức tạp và nhiều thành phần. Các liên minh vẫn chưa có được sự miễn giảm độc quyền trên các thị trường khác do đó họ tập trung vào đường bay xuyên Đại tây dương. Từ khía cạnh cạnh tranh, các liên minh này sẽ hợp thành mạng lưới toàn cầu chống lại các đối thủ liên minh khác để tranh giành khách hàng và thị phần. Như vậy ngành hàng không sẽ đi đến một loại hình hợp tác mới và cạnh tranh mới giữa các tổ hợp công ty.

MỞ ĐẦU

Chương này chỉ ra việc các công ty có thể sử dụng liên minh chiến lược để nghiên cứu và xây dựng lợi thế cạnh tranh mới. Nhiệm vụ của liên minh chiến lược trong định hướng hợp tác và chiến lược kinh doanh đã được tăng cường trong hơn một thập kỷ qua. Trong gần như mỗi ngành, liên minh đã trở nên khá phổ biến khi các công ty hiểu ra rằng họ không thể tự trả các chi phí cao cho sự phát triển mới hay là thâm nhập thị trường mới. Liên minh đặc biệt thịnh hành

Chương 8: Chiến lược liên minh

trong các ngành công nghiệp hay kỹ thuật mà ở đó công nghệ thay đổi nhanh chóng như đồ bán dẫn, hàng không, ô tô, dược phẩm, viễn thông, điện dân dụng và dịch vụ tài chính.

Liên minh chiến lược là các liên kết giữa các công ty để đạt được mục tiêu kinh tế nhanh hơn hay hiệu quả hơn khi họ tự tiến hành. Nhiệm vụ của liên minh chiến lược trong việc định hướng phát triển cho cả ngành và từng công ty sẽ trở nên sâu sắc hơn trong thế kỷ tới. Hợp sức hay liên minh với các công ty khác sẽ trở thành phương tiện chủ yếu để thâm nhập thị trường mới, nghiên cứu các công nghệ mới và phát triển sản phẩm mới cho cả các doanh nhân đơn lẻ hay các doanh nghiệp đa dạng. Liên minh sẽ có vai trò lớn hơn trong việc mở rộng và phục hồi lợi thế cạnh tranh cho công ty bởi vì nó cho phép các công ty hạn chế tối đa các loại rủi ro khi thâm nhập vào thị trường mới.

Chúng ta bắt đầu bằng việc nghiên cứu sự thay đổi của môi trường mà nó bắt buộc các công ty phải tham gia vào liên minh chiến lược. Thứ hai, chúng ta tập trung vào một số loại hình và lợi ích khác nhau của liên minh chiến lược. Thứ ba, chúng ta phân tích chi phí và rủi ro của việc hợp tác trong mọi liên minh chiến lược. Cuối cùng, chúng ta tập trung vào vấn đề thực thi liên minh, nghiên cứu các công ty có thể điều chỉnh việc hợp tác và cạnh tranh như thế nào để tối đa hoá lợi ích và tối thiểu hoá chi phí hợp tác.

CÁC NHÂN TỐ THÚC ĐẨY SỰ PHÁT TRIỂN CỦA LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC

Trong nhiều trường hợp, các công ty tham gia vào liên minh chiến lược bởi vì liên minh có thể mang lại lợi ích to lớn mà họ không thể tự mình đạt được. Vì vậy, các công ty hình thành liên doanh để chiếm lấy lợi ích đa dạng mà không cần phải đầu tư toàn bộ chi phí như khi họ tự làm. Liên minh đại diện cho khả năng thật sự và chiến lược đa dạng để tham gia vào ngành mới. Không như khi còn tự làm, các công ty phải cùng làm việc với các đối tác để phát triển công nghệ mới, và/hoặc sản phẩm mới. Như vậy liên minh không cho công ty kiểm soát toàn bộ đối tác của nó, công ty không sát nhập hoàn toàn với đối tác. Trong ý nghĩa này, liên minh chỉ như là bước trung gian để gia nhập ngành và thị trường mới. Liên minh có thể trợ giúp hãng nghiên cứu và mở rộng sang lĩnh vực hoạt động mới.

Liên minh chiến lược có thể giúp các công ty mở rộng và phục hồi lợi thế cạnh tranh khi mở rộng toàn cầu. Việc theo đuổi thành công từ toàn cầu hoá hay đa dạng nội địa đòi hỏi các công ty phải mở rộng hoạt động tới các vùng xa hơn. Điều đó trong nhiều trường hợp sẽ gặp nhiều rủi ro, đặc biệt khi công ty không quen với môi trường bản địa. Liên minh sẽ làm giảm bớt rủi ro cho công ty khi thâm nhập vào thị trường mà họ chưa quen biết. Như vậy công ty có thể thử bán các sản phẩm của mình ở thị trường mới trước khi họ tự thành lập chi nhánh. Khi hợp tác với các hãng có nhiều kinh nghiệm và thấu hiểu thị trường, hãng có thể hiểu biết tốt hơn để cạnh tranh trên thị trường mới với chi phí và rủi ro thấp. Ngay cả các hãng đã mở chi nhánh tại thị trường xa lạ cũng có lợi từ việc liên minh chiến lược. Làm việc với đối tác sẽ giúp họ vượt qua khó khăn kinh tế để mở rộng hoạt động trong tương lai.

Các công ty tham gia vào liên minh chiến lược do nhiều nguyên nhân, nhưng tất cả đều bao hàm một vài hình thức hạn chế rủi ro. Liên minh chiến lược có thể giúp giảm thiểu rủi ro từ:

- 1. Thâm nhập thị trường mới,*
- 2. Định hướng phát triển ngành nghề,*
- 3. Nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới, và*
- 4. Mở rộng dây chuyền sản xuất.*

Các loại rủi ro này không phải là tất cả. Một vài liên minh chiến lược có thể loại trừ những rủi ro khác lớn hơn.

Thâm nhập thị trường mới

Các công ty tham gia liên minh chiến lược để thúc đẩy việc thâm nhập thị trường. Ví dụ trong ngành dược phẩm toàn cầu, Merck, Fujisawa và Bayer tích cực chuyển giao giấy phép các loại thuốc mới nhất của họ cho nhau. Những sự chuyển giao này giúp cả 3 công ty hạn chế được chi phí bắt buộc của R&D và phân phối toàn cầu. Fujisawa phân phối thuốc của Merck và Bayer

Chương 8: Chiến lược liên minh

tại Nhật, trong khi Bayer cũng làm như vậy cho Merck và Fujisawa ở châu Âu. Bằng cách này cả 3 hãng đều ngăn ngừa được việc gấp đôi chi phí cho phát triển, phân phối và tiếp thị trên thế giới. Trên thị trường ô tô, các hãng như Ford, Mazda hay General Motors và Isuzu trợ giúp lẫn nhau trong việc thâm nhập thị trường mới với loại sản phẩm mới. General Motors giúp Isuzu thâm nhập vào thị trường xe tải nhỏ ở Mỹ và châu Á, trong khi Isuzu giúp General Motors phân phối tốt hơn ô tô ở thị trường Nhật và Đông Nam Á.

Trên thị trường đồ uống, Nestle hợp tác với Coca-Cola để thâm nhập vào hệ thống phân phối của nhau. Coca-Cola phân phối các sản phẩm nước hoa quả và cà phê của Nestle, trong khi Nestle phân phối các đồ uống nhẹ khác cho Coca-Cola trên toàn cầu. Nếu không có sự hợp tác, cả 2 công ty sẽ mất rất nhiều thời gian để việc thâm nhập thị trường mới có thể tự “vào guồng quay”.

Sự tăng lên về số lượng các liên minh chiến lược trong ngành hàng không có liên hệ trực tiếp đến việc tìm kiếm và thâm nhập thị trường mới mà trước đây họ chưa vào được. Các hãng hàng không Mỹ và châu Âu đã cùng hợp tác với nhau để phục vụ thị trường xuyên Đại tây dương màu mỡ. Liên doanh xuyên Đại tây dương tạo điều kiện cho các đối tác mở rộng ảnh hưởng của họ mà không cần phải gánh chịu các chi phí cao từ đầu tư.

Định hướng phát triển ngành

Liên minh chiến lược có thể giúp định dạng sự phát triển của ngành trong tương lai. Trong lĩnh vực đồ bán dẫn và công nghệ sinh học nhiều công ty đã thành lập liên doanh để xác định tiêu chuẩn hay sản phẩm mới. Ví dụ, Silicon Graphics và Sun Microsystems đã gia nhập mạng lưới công ty ở Mỹ, châu Âu, Nhật để hợp tác sản xuất loại chip mới dựa trên công nghệ RISC của họ. Intel cũng sử dụng liên minh chiến lược để giúp cho việc chuẩn mực hoá ngành và quá trình trở thành nhà sản xuất và cung cấp chip hàng đầu cho các công ty sản xuất máy tính trên thế giới. Với việc xem xét các khách hàng của mình, Intel có thể nắm được loại phần cứng và phần mềm nào sẽ được sử dụng trong các máy tính cá nhân và hãng nào sẽ lắp ráp chúng. Để chống lại sự độc quyền của Intel, IBM đã hợp tác với Motorola và Apple Computer để phát triển và sản xuất loại chip hiện đại được biết đến như là chip siêu nhanh (Power PC).

Trong ngành máy in để bàn, Canon trở thành nhà cung cấp lớn nhất thế giới về máy in laser. Với việc hợp tác với HP, IBM và các nhà sản xuất khác, Canon được bảo đảm rằng 60% máy in trên thế giới sẽ sử dụng động cơ của Canon. Microsoft, nhà cung cấp phần mềm hàng đầu cũng hợp tác với các công ty phần mềm khác để đảm bảo rằng sản phẩm tương lai sẽ sử dụng hệ điều hành Windows hay Windows NT.

Nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới

Các công ty tham gia liên minh để nghiên cứu hay thâm nhập vào công nghệ mới. Ví dụ, trong ngành viễn thông, hàng loạt các liên minh đã ra đời trong vòng vài năm nay giống như sự hội tụ nhanh chóng của mạng điện thoại với truyền thông Internet và công nghệ máy tính. Một số công ty mới hứa hẹn cung cấp dịch vụ thông tin nhanh hơn, nét hơn và nhiều ứng dụng hơn (tiếng, hình, dữ liệu) qua băng thông rộng đã tìm thấy đối tác chiến lược quan trọng có vốn và công nghệ đầu tư vào. Juniper Networks bây giờ đang hợp tác với IBM để phát triển cầu dẫn siêu nhanh, dung lượng 1 terabit (tốc độ truyền lên đến 1 terabit 1 giây), nó sẽ thay đổi hoàn toàn việc truyền Internet và tiếng nói hiện nay.

Ngoài ra liên minh hỗ trợ nỗ lực tự phát triển của các công ty với lợi ích chiến lược trong ngành viễn thông. Các công ty như Alcatel, IBM, Nortel Networks, Lucent Technologies, MCI Worldcom, Siemens đã hưởng lợi từ việc quan hệ với các công ty mới, nhỏ hơn qua việc cung ứng nhân tài, sự sáng suốt, và “bầu máu nóng” cần thiết cho thành công trên thị trường đầy bất ổn và thay đổi.

Trong ngành động cơ kỹ thuật khác, Mitsubishi, Fuji và Kawasaki hợp tác chặt chẽ với Boeing để nghiên cứu kỹ thuật mới sử dụng trong ngành không gian. Ba công ty Nhật này phụ vụ như là nhà thầu phụ cho nhiều bộ phận của máy bay Boeing như thân máy bay, phần đuôi. Boeing hợp tác với 3 công ty để nghiên cứu chế tạo loại thân máy bay mới từ vật liệu hỗn hợp.

Chương 8: Chiến lược liên minh

Mở rộng dây chuyền sản xuất

Một vài công ty sử dụng liên minh để mở rộng hay lấp đầy dây chuyền sản xuất của họ. Ford hợp tác với Nissan để chế tạo xe tải nhỏ thế hệ mới (Mercury, Village..). Cả Nissan và Ford đều không thể chịu đựng được chi phí phát triển cho loại xe tải này. Ford đã liên doanh với Mazda để cùng sản xuất dòng xe Ford Escort và Probe tại Michigan. Đổi lại Mazda có thể thâm nhập vào dòng xe giải trí mà nó không tự sản xuất.

Trong ngành dịch vụ tài chính, Charles Schwab & Co., cơ sở giao dịch hồi phiếu hàng đầu, đã bắt đầu mời các quỹ đầu tư khác thông qua hệ thống phân phối của mình. Chỉ cuối năm 96, Charles còn từ chối sự hợp tác vì lo sợ sẽ bị chiếm mất khách hàng. Bây giờ họ tin rằng hợp tác với các công ty quỹ khác sẽ mang lại lợi ích vì nó tạo điều kiện cho hãng tham gia vào quỹ mới với yêu cầu tài chính và tiếp thị thấp. Liên minh cũng là một sự tiếp thị tốt tới các khách hàng của Charles như là các khách hàng sẽ được mua cổ phần ưu đãi của quỹ mới. Các công ty khác cũng được lợi từ cơ sở dữ liệu khách hàng của Charles mà qua đó họ có thể tiếp thị trực tiếp đến các khách hàng tiềm năng.

CÁC HÌNH THỨC VÀ LỢI ÍCH CỦA LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC

Các công ty có thể tham gia vào các hình thức liên minh khác nhau. Bao gồm hình thức tương đối đơn giản, sắp xếp từ xa mà trong đó các công ty làm việc cùng nhau trong ngắn hạn hoặc trên cơ sở giao kèo định rõ ràng hai bên tuyệt đối không chung người quản lý, trói buộc tài sản, công nghệ hoặc kỹ năng khác. Ví dụ về các liên minh đơn giản này bao gồm việc cấp phép, tiếp thị qua lại, hình thức nhận linh kiện hạn chế và chuyên giao cung ứng khách hàng lỏng lẻo. Mặt khác các công ty được phép yêu cầu hợp tác chặt chẽ hơn, phối hợp người quản lý, công nghệ, sản phẩm lắp ráp và tài sản gia tăng khác theo các cách khác nhau để làm cho các công ty xích lại gần hơn. Ví dụ về các hình thức liên minh này bao gồm hợp ước phát triển công nghệ, phối hợp sản xuất, và liên doanh chính thức mà ở đó các đối tác góp một số vốn để thành lập một chủ thể thứ ba. Cuối cùng, trong các liên minh phức tạp, các đối tác có thể nắm giữ cổ phần của nhau, điều này gần giống như đặc trưng chiến lược và tổ chức của kết hợp toàn bộ.

Chúng ta sẽ tập trung vào 3 dạng khái quát của liên minh chiến lược: chuyển giao giấy phép, liên doanh và chuyên giao cổ phiếu chéo bao gồm góp vốn và liên hiệp giữa các công ty. Mỗi dạng liên minh chiến lược được thực hiện khác nhau và lợi dụng kỹ năng quản lý sẵn có sự thúc ép, nhu cầu cùng định đoạt cần thiết để xây dựng lợi thế cạnh tranh.

Chuyển giao cấp phép

Trong nhiều ngành chế tạo, sản xuất, cấp phép miêu tả việc bán công nghệ hay kiến thức về sản phẩm để đổi lấy việc thâm nhập thị trường. Trong các công ty dịch vụ, cấp phép là quyền được thâm nhập thị trường đổi bằng phí hoặc quyền tác giả. Chuyển giao cấp phép trở nên phổ biến ở cả hai lĩnh vực. Bằng nhiều phương pháp, nó đại diện cho dạng ít phức tạp nhất, quản lý đơn giản nhất của liên minh chiến lược. Chuyển giao cấp phép là liên minh chiến lược đơn giản vì nó cho phép bên tham gia thâm nhập tốt hơn vào công nghệ hay thị trường đổi lấy bản quyền hoặc công nghệ tương lai. Trong ngành hàng không việc chia sẻ hệ thống đã cho phép các hãng bán vé của các hãng khác nhau tương tự như việc chuyển giao cấp phép trong ngành sản xuất và dịch vụ.

Không như các liên doanh hay trao đổi vốn/cổ phiếu phức tạp hơn, chuyển giao cấp phép không cung cấp việc sở hữu cổ phiếu trong các chủ thể mới. Các công ty tham gia vào hợp đồng cấp phép do một vài nguyên nhân. Nguyên nhân chủ yếu là: 1) Cần sự giúp đỡ trong việc thương mại hoá công nghệ mới, và 2) mở rộng toàn cầu quyền sở hữu nhãn hàng hoá hoặc hình ảnh tiếp thị.

Phát triển công nghệ

Trong nhiều trường hợp, các công ty được cấp phép tự do cho các công nghệ mới của mình hoặc chuyển giao cho các công ty khác. Tình hình này thường xuyên xảy ra bởi vì công ty

Chương 8: Chiến lược liên minh

giữ giấy phép không thể tự mình phát triển hay khai thác được toàn bộ công nghệ. Ví dụ, trong suốt những năm 90, Sun Microsystems đã cấp phép công nghệ vi mạch RISC cho hàng loạt các công ty điện tử. Sun đã phát triển thiết kế máy tính cách tân cao nhưng không có đủ năng lực sản xuất để thâm nhập nhanh chóng thị trường. Do đó, Sun cần sự giúp đỡ của các công ty như Siemens, Philips, Fujitsu để sản xuất chip dựa trên RISC rẻ hơn và nhanh hơn. Như vậy Sun được lợi từ việc thâm nhập vào thị trường lớn quan tâm đến sản phẩm của mình.

Bởi rất ít công ty có thể tự thiết lập địa vị thống trị trong ngành mới, cấp phép trở nên năng động hơn và cố vũ cho sự phát triển của ngành. Các công ty muốn có được càng nhiều khách hàng càng tốt để phát triển bán hàng và sản phẩm ứng dụng. Trong những năm 80, Matsushita đã cấp phép công nghệ VHS cho mọi công ty quan tâm tới sản xuất đầu VCR, kể cả đối thủ. Chính sách cấp phép của Matsushita đã cho phép nó phân phối chuẩn VHS nổi tiếng một cách nhanh chóng và thay thế hệ thống Betamax của Sony trên thị trường.

Các giấy phép được thiết kế để giữ sự năng động cho ngành và hạn chế chi phí cố định.

Mở rộng toàn cầu

Nhiều công ty sử dụng việc cấp phép để thâm nhập thị trường nhanh hơn cho các sản phẩm sẵn có. Ví dụ McDonald, Nestle, KFC và Coca-Cola đã nhận thấy cấp phép như là một công cụ để thâm nhập thị trường. Cấp phép sinh ra bản quyền và chia sẻ thị phần. Nó có thể xây dựng hình ảnh toàn cầu cho công ty với chi phí tương đối thấp. Chiến lược cấp phép của KFC đã tạo ra sự thâm nhập nhanh chóng vào nền kinh tế Nhật Bản với mức chi phí chấp nhận được. Nếu không có chuyển giao cấp phép thì KFC không thể tự thâm nhập vào thị trường Nhật bởi các chính sách của chính phủ hạn chế sự gia nhập thị trường của các công ty nước ngoài vào lĩnh vực kinh doanh nhà hàng khi không có đối tác nội địa.

Trong ngành hàng không, chia sẻ hệ thống giúp cho đối tác hàng không truy cập gián tiếp vào thị trường mới và giúp họ hợp lý hoá công suất. Chia sẻ hệ thống giúp tăng doanh thu và gián tiếp tăng tính công bằng qua việc thu xếp của liên minh. Bằng việc phối hợp hệ thống đặt chỗ và vé, các đối tác có thể bán ghế trên mỗi chuyến bay của các hãng khác và như vậy ngày càng nhiều hành khách thích hành trình đi lại hợp nhất hơn là một loạt vé mà cần phải đổi ở mỗi hãng hàng không.

Liên doanh

Liên doanh là hình thức phức tạp và chính thức hơn so với cấp giấy phép. Không giống như chuyển giao giấy phép, liên doanh bao hàm việc tạo ra một chủ thể thứ 3 đại diện về quyền lợi và nguồn vốn của 2 bên. Cả 2 bên đều đóng góp tỷ lệ tương ứng của mình về vốn, các kỹ năng riêng biệt, người quản lý, hệ thống giám sát cũng như công nghệ cho liên doanh. Liên doanh luôn đòi hỏi sự nhất quán của các bên để đưa ra các quyết định quan trọng. Các công ty tham gia liên doanh vì 4 lý do sau đây: (1) tìm kiếm sự hợp nhất theo chiều dọc, (2) mong muốn học hỏi kinh nghiệm của đối tác, (3) nâng cao và phát triển những kỹ năng cần thiết và (4) định hình sự phát triển ngành trong tương lai.

Hội nhập theo chiều dọc

Hội nhập theo chiều dọc là lí do để biện luận cho việc tại sao khá nhiều công ty tham gia vào liên doanh. Quá trình này được thiết lập nhằm mục đích giúp các công ty mở rộng lĩnh vực hoạt động của mình trong một ngành đơn lẻ. Tuy nhiên, đối với nhiều công ty việc mở rộng hoạt động trong phạm vi chuỗi giá trị có thể là một vấn đề khá đắt đỏ và tốn thời gian. Liên doanh có thể giúp các công ty giữ lại được một số nguồn cung cấp chủ yếu tại thời điểm mà quỹ đầu tư khá khan hiếm và không thể phân phối cho các liên kết muộn hơn. Thêm vào đó, liên doanh có thể giúp các công ty đạt được lợi ích từ việc liên kết theo chiều dọc mà không cần lo đến gánh nặng chi phí cố định cao. Lợi ích này đặc biệt lôi cuốn khi mà công nghệ chủ chốt sử dụng trong ngành đang thay đổi một cách nhanh chóng.

Liên doanh khá phổ biến trong ngành ô tô Mỹ và thêm vào đó là các ngành công nghiệp dầu mỏ và hóa chất. Trong ngành công nghiệp ô tô, các đối tác trong nước nhường việc sản xuất cho các đối tác nước ngoài, thường là các công ty của Nhật Bản với những kinh nghiệm quý giá

Chương 8: Chiến lược liên minh

trong quá trình chuyên môn hóa sản xuất và công nghệ chuyên sâu. Đối lại các đối tác Nhật Bản sẽ được thâm nhập vào hệ thống phân phối và thị trường của các công ty của Mỹ. Trong nhiều trường hợp, các đối tác Nhật Bản thường có khả năng tốt hơn trong việc thiết kế những loại máy móc và đồ điện tử mới mà người tiêu dùng của Mỹ rất ưa chuộng. Tuy nhiên, thị trường ô tô lớn thứ 3 thế giới này thường xuyên rơi vào tình trạng khan hiếm nguồn nội lực để tự đầu tư vào những công nghệ hiện đại. Ví dụ, Hãng ô tô General Motors đã sử dụng liên doanh với các công ty khác như Suzuki, Isuzu và Toyota để sản xuất ra dòng xe ô tô Geo. Hãng Chrysler đặt niềm tin của mình vào hãng sản xuất ô tô Mitsubishi để sản xuất dòng xe khá phổ biến của Chrysler, Plymouth, và Dodge là dòng xe thể thao và loại xe tải nhỏ. Trong cả hai trường hợp các công ty của Mỹ đều cố gắng tìm kiếm liên minh với một công ty của Nhật Bản. Các công ty của NB thường xuyên có ưu thế về mặt trình độ tay nghề, chất lượng cao và có khả năng chuyển đổi nhanh. Đối lại các công ty Toyota, Isuzu và Suzuki có thể giảm đến mức thấp nhất chi phí sản xuất của họ bằng việc nhận gia công cho công ty của Mỹ.

Trong ngành công nghiệp dầu khí và hóa chất đòi hỏi vốn đầu tư lớn thì liên doanh đang trở nên rất phổ biến. Trong cả hai ngành công nghiệp, sản xuất là một chu trình liên tục và có tính tập trung cao, điều đó có nghĩa là sẽ rất khó khăn đối với các công ty trong việc xây dựng quy mô vừa đủ và thu lợi nhuận trong quá trình sản xuất, nơi mà thường xuyên phải đối đầu với giá cao nhưng không ổn định và nguy cơ sụp đổ mạnh khi thị trường chao đảo. Ví dụ, liên doanh năm 1996 mới đây giữa Công ty xăng dầu của Anh (bây giờ là BP Amoco) và Mobil ở châu Âu được hình thành nhằm giúp đỡ hai công ty hợp lý hóa năng lực sản xuất, tập trung vào kỹ năng sẵn có, dàn trải chi phí cố định, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và khả năng phân phối.

Trong ngành hàng không, các công ty có sự miễn giảm độc quyền để phối hợp giá cả, tiếp thị và lịch bay của họ trên thị trường xuyên Đại tây dương, điều đó đã mang lại lợi ích cho các công ty mà không cần phải chịu chi phí cao.

Bằng việc phối hợp lịch trình bay và các hoạt động chủ yếu khác (chuyển giao hành lý, điều kiện tổ bay, công vé và bảo dưỡng) mà các đối tác hàng không có thể tránh được tình trạng gấp đôi chi phí cho cơ sở hạ tầng cần thiết khi phụ vụ ở một sân bay mới. Trong mọi hoàn cảnh, dù máy bay đông khách hay vắng tanh thì hãng hàng không vẫn phải trả các khoản chi phí kể trên. Với liên doanh thì nhiều loại chi phí cố định này sẽ được chia sẻ cho các thành viên và khoản đầu tư tài chính cho mỗi đối tác cũng sẽ được giữ ở mức tối thiểu.

Học tập kinh nghiệm của đối tác:

Các công ty tiến hành liên doanh nhằm mục đích học hỏi những kỹ năng riêng biệt của các công ty khác. Ở nhiều ngành ứng dụng công nghệ cao thì một công ty phải mất nhiều năm phát triển để sở hữu công nghệ tối ưu và chuyên môn hoá cần thiết bằng chính sức của mình. Những kỹ năng này đã có thể nhận được từ đối tác tiềm năng. Liên doanh có thể giúp công ty học hỏi được kỹ năng mới mà không cần phải trải qua quá trình đầu tư tốn kém.

Ví dụ: IBM tiến hành liên doanh với Toshiba để nắm được công nghệ và kỹ năng sản xuất màn hình phẳng có chất lượng cao. IBM hy vọng học được từ Toshiba kỹ nghệ thu nhỏ cần thiết để chế tạo bóng bán dẫn kiểm tra sự hiển thị màu trong máy tính xách tay.

Mitsubishi và Hitachi, đối lại liên doanh với IBM tại Nhật Bản để sản xuất các máy tính lớn. IBM sản xuất máy tính, trong khi đó các đối tác Nhật Bản lại bán các sản phẩm này dưới thương hiệu của họ.

Trong một ví dụ khác, các công ty Mitsubishi, Kawasaki và Fuji đã tham gia liên doanh phối hợp với hãng hàng không Boeing. Ba công ty của Nhật Bản tiến hành chế tạo các bộ phận cơ bản của thân, đuôi máy bay cho Boeing. Họ đánh đổi các kỹ năng chế tạo quan trọng lấy việc thâm nhập vào hệ thống phân phối và tiếp thị toàn cầu của Boeing. Ba công ty của Nhật Bản hy vọng học hỏi được từ Boeing việc tổ chức và bán máy bay trên phạm vi toàn cầu. Boeing lại tìm kiếm kỹ thuật lắp ráp tinh xảo của Nhật Bản.

Cải thiện và nâng cao kỹ năng:

Chương 8: Chiến lược liên minh

Liên doanh là một công cụ quan trọng để giúp đỡ các công ty phát triển dựa trên những khả năng riêng biệt của nhau. Tuy vậy, vẫn tồn tại một số công ty muốn tham gia liên doanh với mục đích tránh sự cạnh tranh của đối thủ trong cùng ngành, song các công ty vẫn thu được nhiều lợi ích từ sự hợp tác chặt chẽ trong việc phát triển các công nghệ tiên tiến mà có thể làm thay đổi ngành. Quan hệ giữa IBM và Siemens trong việc sản xuất chip điện tử 16 megabit và 64 megabit là một ví dụ cho liên doanh tập trung giúp nhau nâng cao kỹ năng sản xuất chip bán dẫn. Mặc dù IBM và Siemens cạnh tranh với nhau trong việc bán các máy tính lớn trên thị trường châu Âu, mỗi công ty vẫn đóng góp kỹ thuật và kỹ năng sản xuất để thương mại hoá loại chip này. Cả hai công ty đều tin tưởng rằng sự chia sẻ về kỹ năng và công nghệ sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh các sản phẩm của họ để chống lại sự cạnh tranh mạnh mẽ từ Nhật Bản, đặc biệt tại châu Âu.

Định hướng phát triển ngành

Các công ty có thể tham gia vào liên minh để phát triển và thương mại hoá những công nghệ mới mà nó có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc định hướng của ngành trong tương lai. Ví dụ: AT&T đã hợp tác mật thiết với Zenith để thiết kế và sản xuất ra sản phẩm TV kỹ thuật số thế hệ mới. Đồng thời, cả hai công ty cùng tiến hành hợp tác với General Instruments, RCA, Philips và NBC để thương mại hoá và tiêu chuẩn hoá các thông số kỹ thuật của TV kỹ thuật số hiện nay. Tuy nhiên, các công ty cũng có thể liên doanh với nhau để tìm kiếm những công nghệ cao mang tính đột phá hoặc tìm kiếm tiêu chuẩn công nghệ chung. Nếu không tham gia vào liên doanh thì không một công ty nào có khả năng thiết kế và sản xuất được chuẩn mực ti vi kỹ thuật số công nghệ HDTV thế hệ sau trong khoảng thời gian hạn chế.

Một ví dụ khác, như ta đã biết việc tìm kiếm một loại thuốc có thể tiêu diệt loại Virus AIDS là rất phức tạp và vô cùng khó khăn, vì vậy nhiều công ty của Mỹ đã rất tập trung vào việc liên doanh để thúc đẩy sự thành công của họ. Những công ty hóa chất cạnh tranh với nhau trên thị trường song lại có thể cộng tác với nhau một cách chính thức để thương mại hoá quá trình phát triển tốn kém này. DuPont đã hợp tác với công ty Toray của Nhật Bản để nghiên cứu, chuyên giao việc ứng dụng loại sản phẩm mới cho sợi cacbon, bởi ngày nay, rất nhiều câu lạc bộ Golf và những dụng cụ thể thao đều sản xuất từ sợi cacbon.

Tập đoàn, trao đổi cổ phiếu và tổ hợp

Loại hình thứ 3 của liên minh chiến lược là một vài hình thức phức tạp hơn của thu xếp liên minh. Các liên minh này nhóm các công ty lại với nhau như là tổ hợp, các liên minh cũng thể hiện sự gắn kết một cách phức tạp giữa các nhóm công ty. Chúng ta sử dụng hình thức tập đoàn consortia để tập trung vào 2 loại hình liên minh phức tạp: 1) liên minh nhiều thành viên để chia sẻ công nghệ ưu đãi, và 2) Nhóm các công ty sở hữu phần lớn cổ phần của nhau.

Tổ hợp đa thành viên:

Tại Mỹ Sematech là ví dụ điển hình cho hình thức tập đoàn đa thành viên dựa trên công nghệ. Sematech có trụ sở tại Austin bang Texas, và nó liên kết hơn 15 công ty của Mỹ, mà các công ty này đều quan tâm đến việc chia sẻ ý kiến để tạo hướng mới cho sản xuất bán dẫn và thiết bị sản xuất chip. Mục đích của Sematech là nhằm liên kết tất cả các công ty của Mỹ trong lĩnh vực sản xuất chất bán dẫn để nâng cao trình độ thiết kế và sản xuất nội địa và bảo vệ ngành sản xuất chip trước các đối thủ cạnh tranh từ Nhật Bản. Các thành viên của Sematech bao gồm các công ty nhỏ như: Micron Technology nhưng cũng có cả các công ty cỡ lớn như: IBM, Lucent Technologies, Intel, Texas Instruments và Motorola. Trong năm năm qua, Sematech đã giúp đỡ các công ty trong việc học hỏi và chia sẻ kỹ năng sản xuất và công nghệ mới, đây là yếu tố quan trọng cần thiết để chế tạo chip nhớ và vi mạch tốt hơn. Sematech xúc tiến việc chuyên môn hóa kỹ năng chế tạo chip giữa các công ty thành viên bằng việc chia sẻ các phát triển mới về chất liệu và kỹ thuật sản xuất. Thành quả của sự hợp tác này đã giúp các công ty thành viên ít phụ thuộc hơn vào thiết bị sản xuất chip của Nhật Bản.

Tại Châu Âu, một vài tập đoàn được hình thành để bảo vệ và củng cố những ngành công nghiệp như: sản xuất chất bán dẫn, công nghệ sản xuất ti vi và sản xuất máy bay.

Chương 8: Chiến lược liên minh

JESSI được mở ra để giúp đỡ các công ty sản xuất chất bán dẫn Châu Âu giành lại năng lực sản xuất và thiết kế bán dẫn từ các công ty Mỹ và Nhật Bản. JESSI bao gồm các công ty điện tử nổi tiếng như Siemens, Philips và STMicroelectronic. Mỗi công ty thành viên đóng góp một phần chuyên môn của mình trong việc thiết kế và sản xuất đồ bán dẫn thế hệ mới.

Tổ hợp trao đổi cổ phần.

Ví dụ điển hình của tổ hợp trao đổi cổ phần phải nói đến là tập đoàn Keiretsus của Nhật Bản, và Chaebols của Hàn Quốc. Tập hợp các công ty này bao hàm việc trao đổi mật thiết các cổ phần của tất cả các công ty thành viên. Tập đoàn Keiretsus của Nhật bản bao gồm các thành viên như Sumitomo, Mitsubishi, Mitsui, Dai-Ichi Kanggyo và tập đoàn Fuyo. Tập đoàn Chaebols của Hàn Quốc bao gồm: Tập đoàn Deawoo, công ty Lucky-Goldstar, Sunkyong, Hyundai và Samsung.

Nét đặc trưng của tổ hợp trao đổi cổ phần là xây dựng chiến lược lâu dài và đạt công nghệ then chốt cho các công ty thành viên. Đầu tiên, mối quan hệ mua bán giữa các công ty trong tập đoàn Keiretsus và Chaebol là nhằm mục đích ổn định số lượng sản phẩm trên thị trường và phát triển chiến lược lâu dài.

Thứ hai, các tập đoàn này có thể cung cấp cho các thành viên những công nghệ then chốt cần thiết để đầu tư vào các lĩnh vực hiệu quả.

RỦI RO VÀ CHI PHÍ CỦA VIỆC LIÊN MINH

Thông qua liên minh, các doanh nghiệp có thể hợp nhất các sản phẩm, kỹ năng và kiến thức mới mà lẽ ra họ sẽ không có được. Tuy nhiên việc hợp tác với một đối tác liên minh để học tập và xây dựng lợi thế cạnh tranh mới không phải là miễn phí. Không hiểu rõ các rủi ro và chi phí tiềm ẩn của việc liên minh, sự hợp tác có thể vô tình gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Trong trường hợp xấu nhất, chính việc doanh nghiệp để lộ mất các bí quyết hay kỹ năng cho đối tác có thể tạo ra một đối thủ cạnh tranh mới. Bốn dạng rủi ro và chi phí gắn với quá trình liên minh là: (1) khả năng không tương thích giữa các đối tác, (2) rủi ro rò rỉ kiến thức và kỹ năng, (3) nguy cơ phụ thuộc, và (4) các chi phí kiểm soát chiến lược trong các vấn đề hoạt động hàng ngày.

Không tương thích giữa các đối tác.

Ngay cả trong trường hợp các liên minh được thiết lập trên cơ sở hiểu biết tốt nhất, thì trong suốt thời gian hoạt động vẫn phải đối mặt với những nguy cơ các đối tác có thể trở nên không tương hợp với nhau. Ví dụ như các công ty đã từng cần có nhau để thiết kế một sản phẩm mới hay vào một thị trường mới có thể cảm thấy các lợi ích chiến lược của họ không còn phù hợp khi thị trường hay ngành sản xuất phát triển. Khi các đối tác nhận thấy các chiến lược dài hạn của mình đã thay đổi, họ sẽ phải xác định lại cơ sở của việc liên doanh này. Trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp đã từng có được mối quan hệ làm việc gần gũi và hài hoà, nhận ra rằng sự thay đổi trong chiến lược của họ hay trong các điều kiện ngành nghề thường dẫn đến sự không tương thích ngày càng tăng giữa các mục tiêu của họ.

Chúng ta cùng xem xét trường hợp liên doanh lâu dài giữa hãng Ford và Volkswagen tại khu vực Mỹ La tinh. Thông qua liên doanh với cái tên Autolatina trong thời gian 7 năm, Ford và Volkswagen đã cùng sản xuất nhiều chủng loại xe con cho tầng lớp trung lưu ngày càng tăng tại Brazil, Argentina và các nước Châu Mỹ Latin khác. Liên doanh này thực sự có ý nghĩa quan trọng đối với cả Ford và Volkswagen vì nó đã giúp cho những công ty này có thể phát triển và các kỹ năng để thâm nhập vào các thị trường đang nổi hay chưa được biết đến. Autolatina đã cho phép Ford và Volkswagen chia sẻ công việc sản xuất, phát triển sản phẩm và các chức năng cung cấp trong thị trường Brazil và Argentina. Liên doanh này đã sản xuất ra hơn 750.000 xe ô tô để phục vụ cho 2 thị trường này trong năm 1993. Tuy nhiên, hai bên đã giải thể liên doanh này để

Chương 8: Chiến lược liên minh

chiến lược tốt nhất để đối đầu với sự bành trướng của General Motor tại Châu Mỹ Latinh. Hơn nữa, Ford và Volkswagen đã trở nên miễn cưỡng khi phải chia sẻ những thiết kế xe hơi cũng như những chiến lược tiếp thị mới nhất của mình.

Sự không sẵn sàng ngày một tăng của các liên minh Kaleida và Taligent giữa IBM, Apple Computer và Motorola bắt nguồn chủ yếu từ việc bất đồng về các mục tiêu chiến lược của 3 công ty. IBM đã đưa cả Kaleida và Taligent thâm nhập lĩnh vực chuyên môn của Apple để thúc đẩy mục tiêu tăng trưởng của Big Blue trong lĩnh vực truyền thông đa phương tiện đang phát triển mạnh mẽ. Mặt khác, Apple Computer lại mong muốn một cam kết chắc chắn từ IBM để khai thác và tiếp thị một cách mạnh bạo hơn nữa loại sản phẩm máy tính phổ thông Macintosh thông qua hệ thống phân phối của Big Blue. IBM đã ít sẵn sàng hơn trong việc đưa ra cam kết cho mối quan hệ sâu sắc ấy, chủ yếu bởi công ty này đang phát triển dòng sản phẩm phần mềm và hệ điều hành OS-2 của chính mình tích hợp với công nghệ Window của Microsoft. Ngoài ra IBM cũng không muốn bị đặt vào vị trí mà họ cảm thấy họ phải thường xuyên phát triển sản phẩm chip máy tính phục vụ riêng cho mục đích sử dụng nội bộ của Apple. Do vậy, các mục tiêu chiến lược của IBM và Apple đối với liên doanh Kaleida và Taligent cuối cùng đã trở nên khác biệt hoàn toàn khi mối quan hệ của họ phát triển. Mặt khác, quan hệ của IBM với Motorola hoàn toàn ổn định hơn, ngay cả nếu hai đối tác này có vẻ đi theo những xu hướng khác nhau trong liên minh công nghệ của mình. Hiện nay, cho dù hai công ty này có vẻ đi theo những con đường khác nhau (IBM tập trung vào lĩnh vực Internet và Motorola tập trung vào chip chuyên dụng và điện thoại di động kỹ thuật số), các công ty này vẫn hợp tác mật thiết trong công nghệ bán dẫn (phát triển theo công nghệ mới lithography).

Người ta có thể hy vọng rằng, cùng với IBM và Motorola phát triển các chiến lược riêng của mình để đi theo ngành công nghiệp bán dẫn, thì mối quan hệ về bản quyền lixăng và quan hệ tiếp thị chéo sản phẩm Power PC sẽ có thể là một chỗ dựa khi các bộ vi xử lý mới được đưa ra thay thế các sản phẩm hiện tại mà cả hai công ty này đang cung cấp.

Sự trở nên không tương thích trong việc phát triển các chiến lược và mục tiêu dẫn đến các rạn nứt nghiêm trọng giữa các công ty Texas Instrument và Cyrix (nay là một phần của Công ty National Semiconductor) khi hai công ty này tiến hành những cách tiếp cận khác nhau đối với việc phát triển sản phẩm chip để cùng nhau chiến đấu với Intel trên cơ sở mối quan hệ hợp tác lâu năm. Texas Instrument tin rằng Cyrix nên chỉ phụ thuộc vào TI để sản xuất thế hệ sản phẩm vi xử lý Cyrix mới nhất. Tuy nhiên, Cyrix lại muốn làm việc với người đứng đầu của các công ty chip khác để thúc đẩy chiến lược của chính họ trong việc phát triển thị trường theo sản phẩm đối với các sản phẩm chip mới do Cyrix thiết kế. TI đã nhận thấy rằng Cyrix đã không chuyển giao các thiết kế chip mới nhất nhanh chóng như họ cam kết, trong khi Cyrix lại cảm thấy TI đã vi phạm các bí mật thiết kế của công ty. Việc này lại làm cho cả hai công ty đều không bảo vệ các kỹ năng thiết kế cũng như sự ghi nhận của thị trường, điều này đã tạo ra những thách thức lớn đối với Intel trong thị trường vi xử lý cao cấp. Tháng 3 năm 1994, Cyrix đã tham gia vào một liên doanh sản xuất riêng với IBM để sản xuất một loại chip là sản phẩm cạnh tranh trực tiếp với loại sản phẩm vi xử lý Pentium của Intel. Tháng 12 năm 1994, TI và Cyrix đã đưa nhau ra toà kiện không cho phép TI sản xuất các sản phẩm chip vi xử lý quan trọng của Cyrix. Cyrix hiện nay, với vị trí là một đơn vị của National Semiconductor, đã chịu thua trong cuộc cạnh tranh với Intel vào tháng 5 năm 1999.

Trong ngành ăn uống, một liên doanh tồn tại trong 2 năm giữa Arby (một nhà hàng chuỗi hàng đầu cung cấp thực phẩm ăn nhanh chuyên về sản phẩm bánh sandwich bò, và Zuzu (một nhà hàng chuỗi mới bắt đầu của Mexico) đã giải thể sau khi hai công ty này đã không thể thống nhất trong việc làm sao phối hợp tốt nhất các mặt hàng trong các thành phố khác nhau. Liên doanh này ban đầu được thành lập để kết hợp hai công ty vốn đang phải cố gắng để định vị chính mình trong ngành công nghiệp ăn uống đã bão hoà. Liên minh dự kiến để giúp đỡ hai công ty kết hợp các kỹ năng và sản phẩm của họ cho hai mảng thị phần khác biệt vào một khu vực ăn uống chung. Arby ban đầu cần có Zuzu bởi vì doanh số bán sản phẩm sandwich thịt bò của họ đang ổn định, trong khi công ty này có thừa vị trí trong nhiều khu vực thị trường thành thị. Mặt khác, Zuzu lại tìm thấy ở hệ thống phân phối và bán lẻ của Arby lợi thế thật sự bởi vì nó thiếu ý kiến đóng góp để tự vận hành. Tuy nhiên liên doanh này đã bị sụp đổ bởi cả hai lý do tác nghiệp

Chương 8: Chiến lược liên minh

và tiếp thị. Trên phương diện tác nghiệp, nhân viên nhà hàng của Arby quen với việc chế biến, nấu nướng và phục vụ nhanh chóng – các kỹ năng quan trọng để phục vụ khách hàng trong mảng thị trường đồ ăn nhanh. Tuy nhiên, họ không thể đáp ứng được với các thực đơn phức tạp và đòi hỏi thời gian vẫn dùng trong các nhà bếp Mexico kiểu mới của Zuzu. Cũng như vậy, đồ ăn của Arby thường được phục vụ với giấy gói, trong khi đồ ăn của Zuzu được sử dụng với các dụng cụ kim loại được thiết kế để giữ nhiệt và đảm bảo độ tươi khi cho vào lò. Dần dần, các giám đốc trong liên doanh nhận thấy Arby và Zuzu đã không thể hoà hợp trong vấn đề họ nhìn nhận khách hàng, việc lựa chọn thực phẩm, và các phương pháp tác nghiệp chuẩn bị như thế nào.

Nguy cơ “chảy máu” chất xám (kiến thức/kỹ năng)

Rất nhiều dạng hợp tác đòi hỏi các đối tác phải chia sẻ kiến thức và kỹ năng cho nhau để phát triển một công nghệ mới hoặc một sản phẩm mới. Vấn đề mấu chốt của việc chia sẻ kiến thức là không thể giới hạn chặt chẽ được các đối tác sẽ phải sử dụng các kiến thức từ việc hợp tác như thế nào. Vấn đề này đặc biệt quan trọng đối với các công ty đang phải đối mặt với sự hội tụ của các lĩnh vực. Ví dụ như, các ngành máy tính, truyền thông và hàng điện tử tiêu dùng đang phát triển khá giống nhau, và điều này có nghĩa là một liên minh dựa vào việc thiết kế các kiểu máy tính mới cũng có thể có ảnh hưởng đến các thiết bị viễn thông. Hãy xem xét trường hợp của Apple Computer. Sản phẩm thử nghiệm của Apple được phát triển vào tháng 11 năm 1993 được kết hợp máy tính Macintosh, CD-ROM và một màn hình có khả năng nhận tín hiệu tivi. Sản phẩm mới của Apple đã tích hợp các công nghệ và tính năng cạnh tranh với cả ngành máy tính và điện tử tiêu dùng. Tuy nhiên, Sony hiện nay đang xây dựng nhiều thế hệ máy laptop mới nhất của Apple tại một liên minh lâu dài. Sony đã thu được nhiều lợi ích bền vững từ mối quan hệ hợp tác lâu dài với Apple vì hãng này đã học được cách sử dụng các khả năng và kỹ năng điện tử tiêu dùng riêng biệt của Apple. Kiến thức này đã giúp cho Sony thâm nhập vào ngành công nghiệp máy tính cá nhân vào cuối những năm 1990. Những kỹ năng này cũng là công cụ để Sony phát triển dòng sản phẩm máy chơi điện tử Playstation của mình. Apple không nắm giữ các kỹ năng sản xuất và năng lực riêng để sản xuất hàng loạt sản phẩm máy tính laptop và màn hiển thị, do vậy hãng Apple vẫn dễ bị ảnh hưởng bởi sự xâm lấn của Sony vào thị trường của mình. Do đó, Sony ở vào một vị trí thuận lợi để học tập và quan sát xem sản phẩm mới nhất của Apple sẽ được thực hiện ra sao. Với năng lực trong việc sản xuất tivi chất lượng cao, Sony hoàn toàn có khả năng sản xuất loại sản phẩm máy tính xách tay của riêng mình và sản phẩm này sẽ vượt trội so với sản phẩm của Apple.

Khi IBM làm việc cùng với Toshiba để thiết kế màn hình phẳng sử dụng cho laptop, IBM bị hạn chế về khả năng kiểm soát Toshiba như thế nào trong việc sử dụng các công nghệ được chia sẻ đối với các ứng dụng khác ngoài phạm vi liên doanh. Các ứng dụng khác có thể là những sản phẩm tiềm năng như ti vi màu màn hình phẳng. Cũng như vậy, Toshiba không thể hạn chế vô điều kiện việc sử dụng của IBM đối các công nghệ được chia sẻ trong việc thiết kế các kiểu máy tính cầm tay kiểu mới, vốn không nằm trong phạm vi của liên minh hiện tại. Do việc dự trên các công nghệ nguồn quan trọng của tương lai, thực tế, cả IBM và Toshiba đều không thể kiểm soát được tốc độ của doanh nghiệp kia trong việc sử dụng công nghệ cho các sản phẩm thương mại sau này. Do đó, các doanh nghiệp tham gia trong một liên minh chiến lược phải xác định và tách biệt kỹ lưỡng các nội dung kiến thức nào có thể được đem ra chia sẻ cho đối tác. Họ cần phải nhận thấy rằng các công nghệ trước đây được phát triển cho một loại sản phẩm có thể sau này cũng sẽ được ứng dụng cho các sản phẩm khác. Xu hướng này đặc biệt phát triển mạnh trong các lĩnh vực công nghệ tích hợp. Một doanh nghiệp luôn luôn có nguy cơ cho đối tác nhiều lượng kiến thức hơn là họ dự định.

Nguy cơ phụ thuộc

Các liên minh cũng có thể thường xuyên làm cho một doanh nghiệp bị phụ thuộc vào đối tác của họ. Sự phụ thuộc này có thể diễn ra mà bản thân doanh nghiệp cũng không nhận thấy. Ví dụ như, nhiều hãng sản xuất ô tô của Mỹ tin rằng các liên doanh của họ với các công ty Nhật hay của nước khác đã giúp họ tiếp kiệm được thời gian và tiền của trong việc sản xuất các xe hơi loại nhỏ. Các liên minh này làm lượng vốn được sử dụng tự do cho các mục tiêu sử dụng khác. Tuy

Chương 8: Chiến lược liên minh

nhiên, dần dần, các doanh nghiệp có thể trở nên phụ thuộc nhiều vào các đối tác để xây dựng các dòng xe mới cho họ. Kết quả là kỹ năng của doanh nghiệp - đặc biệt trong sản xuất- có thể bị thoái hóa, trong khi kỹ năng của các đối tác khác được cải thiện. Nói một cách khác, một công ty hoạt động như một nhà cung cấp chủ chốt của một công nghệ hoặc một chu trình sản xuất chính cho một doanh nghiệp khác, sẽ có thể kiểm soát cao độ các hoạt động của đối tác của mình. Do đó, các doanh nghiệp có thể thấy rằng các liên minh sẽ làm “rỗng ruột” các kỹ năng của họ. Cả General Motors và Chrysler đều đã trải qua vấn đề này khi liên doanh với các nhà sản xuất Nhật bản vào đầu những năm 1990. Trong trường hợp của Chrysler, hãng này đã phụ thuộc rất nhiều vào Mishubishi Motors để cung cấp các bộ phận máy công suất cao, hệ truyền dẫn và các bộ phận quan trọng khác cần thiết cho dòng sản phẩm ô tô thể thao bao gồm cả các model bán chạy như Dodge Daytonla, Dodge Stealth, Chrysler Laser và Eagle Talon. Cho đến gần đây, toàn bộ dòng sản phẩm ô tô Geo của General Motor được sản xuất bởi các công ty Nhật thứ 3 khác như Isuzu, Suzuki và Toyota. Do đó, cả Gm và Chrysler đều không thể tự mình cạnh tranh trong mảng thị trường bởi vì họ đã thiếu những kỹ năng sản xuất chủ chốt trong suốt những năm đầu 1990.

Mỹ không tự sản xuất bất cứ một loại máy ghi video-catxet nào bởi các nhà máy điện tử tiêu dùng của Mỹ đã dần trải các hoạt động sản xuất của họ đến các công ty Viễn Đông. Ví dụ, tất cả VCR mang nhãn hiệu General Elictric, RCA và Zenith đều đến từ các nhà cung cấp Nhật bản như Matsushita, Toshiba và Hitachi hay các nhà sản xuất Hàn quốc như Lucky-Goldstart và Samsung. Đến lượt, cũng những công ty này không thể cạnh tranh với các sản phẩm điện tử tiêu dùng khác, bởi vì kỹ năng sản xuất cho Tivi và VRC được ứng dụng trực tiếp cho các việc sử dụng khác... Một khi các công ty Mỹ “bao vây” các kỹ năng về sản phẩm VCR & điện tử tiêu dùng khác của họ với các đối tác liên minh của mình, họ phải đối mặt với một cuộc chiến để lấy lại sự kiểm soát đối với các hoạt động chuỗi giá trị, điều mà bây giờ họ đang muốn làm khi thị trường DVD bắt đầu hình thành. Đây là một lĩnh vực đã bị thống trị bởi các công ty Nhật trong sản xuất và tiêu chuẩn công nghệ.

Trong ngành bán dẫn, những nỗ lực tương tự từ phía các công ty Mỹ để tránh xây dựng các thiết bị sản xuất chip hiện đại, đã đã làm chột nhiều công ty phụ thuộc vào các nhà cung cấp chip Nhật bản. Ví dụ, nhiều công ty cỡ vừa của Mỹ như Sun Microsystems và MIPS Technologies, bị phụ thuộc vào Fujitsu, Hitachi, và NEC trong việc sản xuất các thế hệ sản phẩm chip dựa trên công nghệ RISC mới. Để tránh hậu quả này, các công ty như Motorola, IBM và Intel tiếp tục đầu tư những khoản thường xuyên vào các thiết bị sản xuất hiện đại. Mức độ mà các công ty bán dẫn và máy tính cá nhân của Mỹ phụ thuộc vào các nguồn cung cấp chip của Nhật Bản được tiết lộ vào đầu năm 1993. Một nhà máy do Sumitomo Chemical sở hữu sản xuất dung môi resin đặc biệt dùng cho công nghệ bán dẫn đã bị cháy nổ. Do đó, giá của chip nhớ cho máy tính cá nhân đã tăng vọt trong suốt sáu tháng sau đó.

Chi phí cho việc kiểm soát và vận hành liên minh

Trong hoạt động tác nghiệp hàng ngày của một liên minh, các nhà quản lý gặp 3 loại chi phí: 1) chi phí cho việc phối hợp, 2) chi phí cho việc cam kết, và 3) chi phí cho việc không linh hoạt.

Chi phí cho việc phối hợp: Lợi ích của liên minh chỉ có được khi hai bên đối tác làm việc mật thiết với nhau. Tuy nhiên, làm việc với một đối tác trong liên minh có thể gặp phải một loạt các vấn đề phức tạp và thách thức, đặc biệt nếu các giá trị, cơ cấu tổ chức, phương pháp vận hành của đối tác khác biệt so với của bản thân mình. Điều này có thể nhận thấy ở những thách thức to lớn trong ngành hàng không khi tham gia vào các liên minh nhiều đối tác từ nhiều vùng khác nhau trên thế giới. Văn hóa và phong cách tổ chức có khả năng mâu thuẫn khi các nhà quản lý đến từ các vùng khác nhau. Các chiến lược, ngân sách, kế hoạch và sản phẩm phải được vạch ra và quản lý cẩn thận khi các nhà quản lý tại Arby và Zuzu đã nhận thức được một cách muộn màng. Các nhà quản lý cũng đã phải đối mặt với những vấn đề mấu chốt như hình thức kế toán và sử dụng nguồn nhân lực trong phạm vi liên minh, bao gồm cả những câu hỏi như liệu một nhà quản lý đang làm việc cho một đối tác hay một đối tác khác và liệu sự phân công sẽ là tạm thời hay lâu dài. Những khó khăn như vậy đã nảy sinh khi các nhà quản lý từ IBM, Toshiba và

Chương 8: Chiến lược liên minh

Siemens cùng bắt tay thiết kế và xây dựng sản phẩm chip 256 megabit. Các nhà quản lý của IBM cảm thấy rằng các đồng sự của từ Toshiba hoàn toàn có xu hướng làm việc cộng tác nhóm và muốn sự đồng thuận trong từng khâu của quá trình thiết kế và thử nghiệm. Các nhà quản lý IBM cũng nhận thấy các nhà quản lý Đức đến từ Siemens lại quá lo lắng về vấn đề chi phí và chi tiết của thiết kế kỹ thuật. Các nhà quản lý Nhật và Đức đã bất đồng trong việc... tiếp cận thiết kế thử nghiệm không chắc chắn, rủi ro cái mà không được sự phê duyệt của các nhà quản lý cấp cao hơn. Vấn đề khác biệt trong ngôn ngữ và phiên dịch cũng làm cho sự hợp tác trở nên phức tạp.

Quá trình hợp tác cũng bị cản trở bởi sự không sẵn sàng của các đối tác trong việc tiết lộ các kỹ năng, kiến thức và công nghệ cho phía đối tác còn lại. Những kỹ năng hay công nghệ này về sau có thể được sử dụng để chống lại chính đối tác ban đầu, ngay cả khi mối quan hệ liên minh vẫn được duy trì. Ví dụ như, khi General Motors phối hợp với nhà sản xuất robot Nhật bản – Fanuc, GM đã thu được những lợi ích ngắn hạn từ việc có nguồn cung cấp thiết bị robot tin cậy với chi phí thấp từ đối tác Nhật bản này. Mặt khác, Fanuc cũng học hỏi được từ các công nghệ của GM để phát triển sản phẩm robot tiên tiến và thông minh hơn nhờ sự tiếp thu các kỹ nghệ của GM về hệ thống sensor cảm biến và quan sát, phần mềm, và các khái niệm thiết kế máy móc khác. Cuối cùng, Fanuc kết thúc sự cạnh tranh với GM bằng việc bán các robot công nghiệp cho các nhà sản xuất khác của Mỹ. Fanuc đã có thể học hỏi và ứng dụng các kỹ năng từ GM để chế tạo sản phẩm robot của mình tốt hơn của chính GM. Fanuc sau đó đã có thể cạnh tranh với các công ty sản xuất robot khác bằng chính những công nghệ có được từ GM.

Nói một cách khác, các chi phí cho việc phối hợp và quản lý một liên minh vượt quá nhiều so với cấu trúc quản lý đơn giản của chính liên minh này. Các chi phí cho việc phối hợp sẽ tăng theo phương thức quản lý hàng ngày và các vấn đề xung quanh mối quan hệ đối tác. Các mâu thuẫn trong việc đạt được sự đồng thuận của các đối tác trong các vấn đề quản lý thường không được nhìn nhận trước. Hơn nữa, sự phối hợp còn liên quan tới việc quyết định mức độ kiến thức được chia sẻ. Cán cân ảnh hưởng thực tế giữa các đối tác được tìm thấy ở các dòng chuyên gia kiến thức giữa các đối tác. Dòng kiến thức chia sẻ một chiều quá nhiều cho đối tác có thể đẩy doanh nghiệp này vào vị trí phụ thuộc đầy rủi ro.

Chi phí cho việc học hỏi: Các doanh nghiệp phải tập trung học hỏi từ các đối tác của mình. Điều này đòi hỏi nhiều công sức từ phía người tiếp nhận hơn là người chuyển giao. Các doanh nghiệp không thể học hỏi nếu họ thiên cận hay quá tự tin về những điều họ có thể tiếp thu từ phía đối tác trong liên minh của họ. Một doanh nghiệp Hàn Quốc – Deawoo đã thành lập một liên doanh với Caterpillarr để học hỏi cách sản phẩm làm xe nâng hàng và các thiết bị máy móc xây dựng liên quan khác. Khi Deawoo đã có thể làm chủ được các thiết kế và kỹ năng sản xuất cần thiết để chế tạo thiết bị cho chính mình, nó đã mua lại các lợi ích của Caterpillar trong liên doanh và bắt đầu cạnh tranh lại chính Carter trong thị trường toàn cầu. Samsung cũng trải qua những trường hợp tương tự khi hợp tác với nhà sản xuất xe nâng của Mỹ - Clark Equipment. Rõ ràng, cả Deawoo và Samsung đều không kỳ vọng có thể hợp tác với các đối tác Mỹ trong một thời gian dài hơn. Khi họ đã tiếp nhận được cái mình cần, họ sẽ cạnh tranh lại chính các đối tác. Trong cả hai ví dụ trên cho thấy các nhà quản lý đã phải chủ động tiếp thu thật nhanh các kỹ năng quản lý mới từ phía các đối tác, trong khi phải bảo vệ chính các công nghệ của mình khỏi sự tiếp cận mạnh mẽ của đối tác khác.

Học hỏi không chỉ có nghĩa là cải tiến các sản phẩm hiện tại mà còn là cải tiến các kỹ năng gốc có thể giúp cho doanh nghiệp tăng sức cạnh tranh. Nỗ lực này làm nảy sinh các chi phí phụ do việc học hỏi đòi hỏi các nỗ lực và chú ý khác để xác định công nghệ nào là quan trọng và hữu ích, và để tiếp nhận được chúng một cách hiệu quả. Để tiếp thu hiệu quả, các đối tác phải cẩn thận không quá tự tin khi làm việc với một doanh nghiệp khác. Vào những năm 70, nhà sản xuất VRC Mỹ - Ampex đã tin rằng họ có thể “dạy” cho Toshiba của Nhật các chế tạo VRC tốt hơn, bởi vì hãng này đang nắm giữ công nghệ đầu đọc từ vào thời điểm đó. Theo thời gian, Ampex đã nhận thấy rằng Toshiba không chỉ học hỏi được cách chế tạo VRC tốt hơn mà còn cải tiến chính những thiết kế đầu đọc Video của Ampex để nâng cao chất lượng các sản phẩm VRC của chính Toshiba.

Chương 8: Chiến lược liên minh

Việc tiếp nhận cũng trở nên khó khăn hơn khi các nhà quản lý tiếp tục phân công liên minh trong thời gian ngắn hạn. Những nhà quản lý không có thời gian để thiết lập các giao tiếp không chính thức hay tiếp nhận những nguồn thông tin mới. Khi các nhà quản lý xoay chuyển trong liên minh quá nhanh, họ có thể đánh mất động lực để tiếp thu những kỹ năng và công nghệ sẽ có ích cho công ty mẹ khi quay trở lại.

Chi phí cho việc linh hoạt: Các liên minh có thể thúc ép chiến lược lương lai của công ty, cho dù các lợi ích hiện tại. Thậm chí ngay cả khi các hợp đồng và xấp sếp đã được đàm phán tốt nhất nhưng không thể dự đoán được các sự kiện tương lai có thể làm rối loạn hay thay đổi các điều kiện của liên minh. Do vậy, các nhà quản lý cần phải linh hoạt trong việc giải quyết các tình huống khác nhau có thể nảy sinh khi họ làm việc với đối tác. Các liên minh lâu dài nên phát triển những mối quan hệ phản ánh sự hiểu biết sâu sắc về dự định của các đối tác và những điều doanh nghiệp dự định đạt được từ liên minh. Mặt khác, các liên minh trên thực tế đã hạn chế khả năng của doanh nghiệp trong việc triển khai các hoạt động mới. Trong một số trường hợp, các liên minh có thể giới hạn khả năng của doanh nghiệp trong việc thâm nhập vào các thị trường mới, nơi mà một đối tác đã từng có mặt. Cùng xem xét trường hợp của General Electric, GE không thể thâm nhập và hoạt động sâu hơn tại Nhật bản trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị y tế khi không có sự trợ giúp của đối tác Yasegawa Electric. Yasegawa hoạt động như một “phanh hãm” đối với tốc độ và khả năng vận động của General Electric. Hơn nữa, GE cũng bị hạn chế trong việc liệu họ có thể thâm nhập bao xa để bán các sản phẩm dân dụng cho khách hàng nhật. Liên minh của GE với Toshiba cho thất các kênh phân phối sản phẩm dân dụng nào và các khu vực thị trường nào tại Nhật Bản GE có thể thâm nhập.

Tháng 5 năm 1994, Rubbermaid đã chấm dứt liên doanh sau 4 năm hoạt động với công ty hóa chất của Đan Mạch là DSM Group. Cho dù Rubbermaid có được mối quan hệ công việc tốt với DSM, nhưng liên doanh (đóng tại Châu Âu) này đã hạn chế mức độ mà Rubbermaid có thể tự hoạt động phát triển thị trường mới cho sản phẩm đồ da dụng phổ thông của họ. Rubbermaid muốn đầu tư các thiết bị sản xuất hiện đại để thâm nhập vào thị phần châu Âu nhanh hơn. Mặt khác, DSM, trong khi lo sợ các tác động của một cuộc suy thoái kinh tế kéo dài tại Châu Âu, lại muốn cắt giảm các khoản đầu tư mở rộng. Sau khi liên doanh chấm dứt, Rubbermaid sẽ hoàn toàn tự do cạnh tranh trong thị trường Châu Âu mà không hề bị sự cản trở nào từ phía đối tác trước đây từng hợp tác.

Các vấn đề hàng ngày khác có thể tích lũy dẫn đến sự không linh hoạt của liên minh. Luồng tiền mặt từ doanh thu phải được chia cho đối tác, như trong trường hợp giữa Fuji và Xerox. Do các nghiên cứu do hai bên cùng tiến hành, nên các sáng chế sẽ đòi hỏi hai bên phải cùng thông báo cho nhau loại sản phẩm mới nào của họ sẽ được sản xuất, như trong trường hợp của một số liên minh trong ngành dược. Do vậy, các liên minh có thể dẫn các doanh nghiệp đến hàng loạt trở ngại không dự đoán trước được. Ví dụ như, liên minh Kaleida và Taligent giữa Apple và IBM để phát triển các hệ thống điều hành mới và các công nghệ đa truyền thông cho máy tính cá nhân, đã gặp phải rất nhiều vấn đề. Cả IBM và Apple nhận thấy rằng họ cần phải hợp tác chặt chẽ để thiết kế các hệ điều hành thân thiện với người sử dụng, để cạnh tranh với hệ điều hành Windows của Microsoft và các sản phẩm mới khác. Tuy nhiên, cả hai công ty này đã không nhận ra mức độ của các trao đổi hàng ngày đòi hỏi sự đồng thuận của trên mọi chi tiết quan trọng trong việc phát triển các kiểu phần mềm và máy tính đa phương tiện làm cho chúng phù hợp với... Thời gian cần thiết để cả 2 công ty này học cách làm việc với nhau một cách thoải mái đã phải trả một chi phí cao, bởi ngành công nghiệp phần mềm đang phát triển nhanh và sự chậm chạp của sản phẩm đồng nghĩa với việc có khả năng đang mất một thị phần lớn. Hơn nữa, cả IBM và Apple đã phải chịu các sự chậm trễ về hoạt động khác, điều này xuất phát từ cảm giác cả hai công ty đều không sẵn sàng “cam kết” thành thật cho các sản phẩm cuối cùng của liên doanh.

CÂN ĐỐI GIỮA CẠNH TRANH VÀ HỢP TÁC

Sự liên minh bao gồm cả các lợi ích và cả sự rủi ro. Như vậy, liên minh tượng trưng cho một sự thỏa hiệp. Có rất nhiều rủi ro đi kèm với sự liên minh như sự rò rỉ kiến thức và kỹ năng, sự phụ thuộc sâu sắc hơn và chi phí cho việc điều phối – là kết quả khi mà các nhà quản lý đổ xô vào liên minh. Sự liên minh thể hiện chi phí giá cao cũng như sự rủi ro cao của nó khi mà các nhà

Chương 8: Chiến lược liên minh

quản lý nhận định việc liên minh như là một sự thay thế hoàn chỉnh cho các nỗ lực phát triển nguồn lực bên trong của công ty họ cũng như các chiến lược mở rộng ra thị trường toàn cầu. Việc đó rất thường xuyên, các nhà quản lý cao cấp sẽ đánh giá việc liên minh như là một sự đảm bảo trong dài hạn giúp họ tránh khỏi các khó khăn thực tế để phát triển các yếu tố cơ bản cho việc kinh doanh. Tuy nhiên, khi các nhà quản lý sử dụng việc liên minh như là một sự thay thế cho các nỗ lực phát triển nội tại hay mở rộng thị trường họ thường cảm thấy rằng họ đã nhượng bộ quyền điều khiển các công việc kinh doanh của họ. Trên thực tế, sự nhượng bộ vẫn thường xảy ra hơn là việc để không hiệu quả từ sự sao lãn kinh doanh và hiểu lầm trong các mục tiêu chiến lược với đối tác. Việc quá tin cậy vào sự liên minh để học, để xây dựng và để mở rộng các nguồn lực mới cho lợi thế cạnh tranh có thể là một sai lầm nghiêm trọng. Mặt khác, việc thiết kế và thực hiện các chiến lược liên minh một cách cẩn thận có thể giúp các hãng duy trì được nhiều lợi ích quan trọng trong khi giới hạn được các rủi ro đi kèm.

Các công ty của phương Tây, loại trừ một số ít, thường không thể sử dụng việc liên minh một cách hiệu quả bằng các đối tác của Nhật bản trong việc học các kỹ năng mới. Họ thường phụ thuộc quá mức vào các đối tác của họ đối với các kỹ năng và các sản phẩm lõi cốt. Các nhà quản lý của Tây thất bại khi hiểu rằng sự hợp tác và cạnh tranh cần phải được cân bằng trong mối quan hệ. Mặt khác, các nhà quản lý của Nhật thường thực hiện cái liên minh của họ một cách song song với sự phát triển nội tại. Ví dụ, công ty Toshiba làm việc rất chặt chẽ với công ty IBM trong việc phát triển các model mới hơn của màn hình hiển thị phẳng dùng cho máy tính xách tay. Toshiba cũng bảo đảm bằng cách đồng thời có riêng một nhà máy để ứng dụng những điều học được khi làm việc với IBM cho các sản phẩm của riêng mình. Sự liên minh làm việc tốt nhất khi nó được thực hiện trong sự liên kết giữa sự phát triển nội tại của công ty và các nỗ lực mở rộng thị trường. Một vài hướng dẫn cơ bản mà nhà quản lý có thể dùng để thiết kế việc liên minh một cách hiệu quả để bảo vệ và mở rộng khả năng đặc biệt của công ty mình được mô tả qua các phần dưới đây.

Hiểu về nền tảng kiến thức và kỹ năng của một công ty

Một bước quan trọng nhất chuẩn bị cho một liên minh là hiểu được kiến thức và kỹ năng của công ty đóng vai trò như thế nào với lợi thế cạnh tranh. Bằng cách biết được những kỹ năng nào thiết yếu đối với tương lai của công ty, các nhà quản lý có thể xác định phạm vi, các mục tiêu và các giới hạn cho việc hợp tác với một đối tác. Trước hơn hết, các công ty phải hiểu các khả năng đặc biệt của họ góp phần như thế nào đến xây dựng lợi thế cạnh tranh. Các khả năng đặc biệt của một công ty nằm ở nền tảng cho việc học và áp dụng những công nghệ mới, những kỹ năng cốt lõi cái mà được biết thành các sản phẩm mới. Tuy nhiên, làm việc với liên minh đối tác sẽ bộc lộ ra những kỹ năng nòng cốt cũng như các khả năng đặc trưng của công ty mình. Hầu hết rất nhiều công ty, như General Electric, General Motors và Chrysler đã thất bại khi nhận ra rằng các kỹ năng và kiến thức quan trọng có thể bị lộ ra cho đối tác liên minh nhanh như thế nào nếu việc quản lý không cẩn thận. Việc chuyển giao không dự định này xảy ra thường xuyên khi cả quản lý cao cấp và nhà quản lý liên minh không bảo vệ các khả năng đặc biệt của công ty họ. Mặc dù hiện tại đang cơ cấu lại, IBM vẫn đặc biệt cẩn thận và cân nhắc trong việc quản lý hàng loạt các liên minh đang tăng lên của nó. IBM hiểu rất rõ việc thiết kế quản lý trong liên minh sẽ để lộ nhanh như thế nào các công nghệ và kỹ năng nòng cốt của hãng cho các đối tác. Ví dụ, liên doanh giữa IBM và Toshiba trong việc sản xuất màn hình hiển thị phẳng được thực hiện tại một nhà máy liên doanh riêng biệt cách xa các cơ sở khác của IBM tại Nhật. Việc cách ly này giới hạn khả năng nhòm ngó hay tiếp cận của Toshiba đến sự phát triển các sản phẩm nòng cốt, lĩnh vực công nghệ và quá trình sản xuất độc quyền khác của IBM. Điều này cũng làm cho IBM hòa nhập với lợi ích của các đối tác và yêu cầu về công nghệ. IBM cũng nhận thức sâu sắc về sự hợp tác hiện nay với Toshiba - một công ty của Nhật - là một đối thủ cạnh tranh hiện tại trong các thị trường và những sản phẩm khác.

IBM có xu hướng thích hợp tác với các đối tác tại Mỹ như Motorola, Etec Systems, Silicon Valley Group, Novellus Systems, và Applied Materials trong lĩnh vực công nghệ chất bán dẫn như là: kỹ thuật in ảnh lito và công nghệ khắc axit sử dụng chất bán dẫn. Họ là đối tác hàng đầu của Sematech trong những nỗ lực nhằm tăng cường kỹ năng sản xuất chip công nghệ cao. Làm việc với các đối tác nội địa thì dễ dàng hơn trong việc điều phối một số chi phí. IBM

Chương 8: Chiến lược liên minh

cũng gia nhập vào hệ thống liên kết sản xuất với các nhà sản xuất khác như: chi nhánh National Semiconductor's Cyrix, Advanced Micro Devices (AMD), Cirrus Logic và các hãng nhỏ hơn để giúp những hãng này đạt được năng lực sản xuất mà họ chưa có. Nó cũng giúp cho IBM cạnh tranh gián tiếp với Intel bằng cách hợp tác với những đối thủ cạnh tranh mới trong lĩnh vực cung cấp bộ xử lý cho máy tính cá nhân, lĩnh vực mà Intel đang giữ vị trí thống trị. Các thành viên sản xuất chất bán dẫn trong nước của IBM cũng làm giảm thiểu những trở ngại trong thương lượng với các nhà quản lý từ những nền văn hóa khác nhau. Motorola, Etec Systems, Novellus Systems, và Silicon Valley Group ngày càng trở thành các đối tác quan trọng, lâu dài của IBM. Tất cả các hãng này đều mong muốn tránh sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp Nhật bản về thiết bị sản xuất chip. Sự phụ thuộc này là hậu quả của sự đầu hàng trước sự phát triển chip thương mại.

Lựa chọn các đối tác phụ trợ

Các liên minh không dẫn đến kết quả là sự mất độc lập nếu các hãng cẩn thận trong việc lựa chọn đối tác của mình. Các liên minh có thể làm cho công việc dễ dàng hơn và giảm thiểu rủi ro nếu hai hãng cùng hợp tác trong một dự án mà dự án đấy không phải là nguồn chủ chốt mang lại lợi ích cho họ, hoặc nếu họ hợp tác trong một thị trường nơi mà lợi ích của họ không ảnh hưởng lẫn nhau. Các đối tác có sản phẩm, dịch vụ, công nghệ, kỹ năng tương tự nhau được thiết kế cho thị trường hoặc khu vực giống nhau thường tự tìm ra cách cạnh tranh với các đối thủ khác một cách nhanh hơn. Sự phát triển này xuất hiện khi các hãng nhận ra rằng mục tiêu dài hạn của họ có thể có cùng hướng trong tương lai, đặc biệt là nếu như có sự khác biệt giữa công nghệ và công nghiệp trở nên không rõ ràng. Nhìn chung, các hãng cạnh tranh trong cùng một khu vực hoặc thị trường tương tự thường tìm các đối tác sẽ trở thành các đối thủ tiềm năng bởi vì những hoài bão cá nhân của từng người có thể dẫn đến mong muốn hợp tác. Do đó, các hãng có kỹ năng về công nghệ phụ trợ hoặc có thể mạnh về thị trường phụ trợ tại các khu vực khác có thể là đối tác tốt hơn bởi vì giảm thiểu sự cạnh tranh trực tiếp trong sản phẩm và thị trường cuối cùng. Liên minh Nestle và Coca-Cola là ví dụ về mối liên hệ hỗ trợ. Nestle có một phần nhỏ lợi ích trong việc thâm nhập thị trường đồ uống có ga. Coca-Cola cũng có một phần trong mảng thị trường cà phê. Tuy vậy, cả hai hãng vẫn được lợi từ việc sử dụng các kênh phân phối và các chương trình marketing của nhau. Hai đối tác cũng tăng cường khả năng cạnh tranh trong từng thị trường riêng.

Công nghiệp hàng không cũng giải thích cho nhu cầu lựa chọn đối tác. Liên minh STAR là một chuỗi bao gồm: United Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airline System (SAS), Thai International, và Varig Brazilian Airlines có quan hệ với các đối tác từ những khu vực khác nhau trên thế giới, nhằm tìm kiếm sự hợp tác để thâm nhập vào thị trường của nhau một cách thận trọng. Mỗi đối tác bổ sung một cách trực tiếp cho những đối tác khác về kiến thức về thị trường nội địa, cách tốt nhất để thương lượng với các quan chức cấp cao của Chính phủ trong các vấn đề về luật pháp. Hơn nữa, mỗi một hãng hàng không chỉ mạnh trong một phần của thế giới nhưng lại có những điểm yếu mang tính cạnh tranh hoặc không tồn tại ở những khu vực khác. Điều này dẫn đến lựa chọn đối tác không chỉ là điều kiện cần thiết mà còn là sự cơ bản trong mối quan hệ hợp tác bền vững và lâu dài. Mặc dù, các liên minh hàng không cũng có thể tách ra, ví dụ như Delta Air Lines và Singapore Airlines.

Nhân sự dài hạn trong liên minh

Học hỏi và ứng dụng công nghệ và kỹ năng mới đòi hỏi thời gian và sự kiên nhẫn. Do vậy, có sự bắt buộc trong mối quan hệ lâu dài giữa các nhà quản lý. Bước này nhằm đảm bảo rằng thời kỳ “thai nghén” phải đủ cho việc học hỏi và hiểu nhau một cách hiệu quả. Kết quả là các nhà quản lý của Mỹ thường nhận được những bài học rằng: làm việc ở các chi nhánh thường kém hiệu quả hơn làm việc ở trụ sở chính. Thông thường, các chi nhánh thường xa so với trụ sở chính, do vậy cần thiết phải có mối liên hệ lâu dài với các nhà quản lý để làm việc hiệu quả.

Sự gia tăng của các liên minh chiến lược có thể thúc đẩy các nhà quản lý nghĩ đến các vấn đề liên quan đến đạo đức. Có hai vấn đề chính: (1) Cân bằng giữa sự hợp tác và cạnh tranh trong cùng một liên minh (2) Vấn đề về lòng trung thành giữa các nhân viên trong một liên minh.

Hợp tác và cạnh tranh trong các liên minh

Sự thành lập các liên minh chiến lược thường xuất hiện câu hỏi liên quan đến đạo đức rằng: đâu là giới hạn của sự hợp tác và cạnh tranh trong cùng một liên minh. Nói một cách khác, liên minh chiến lược giúp các hãng có cơ hội áp dụng những năng lực và kỹ năng khác biệt của mình để hoàn thành một số mục tiêu (đây chính là khía cạnh hợp tác của liên minh). Tuy nhiên, sự liên minh cũng cho phép các hãng học hỏi những công nghệ và kỹ năng mới từ phía các đối tác của mình (đây chính là khía cạnh cạnh tranh của liên minh). Trong khi đẩy sự liên minh một phần đồng nghĩa với sự hợp tác, do vậy một hãng phải tự đặt ra giới hạn trong sự hợp tác với đối tác khác.

Sự hoạt động hàng ngày cho phép các đối tác liên minh ngày càng có nhiều điểm giống với thói quen cũng như hoạt động của các đối tác của mình. Sự giống nhau này cho phép xây dựng một mối quan hệ bền vững dựa trên sự tôn trọng lợi ích của nhau (hợp tác). Tuy nhiên, làm việc cho bất kỳ một liên minh nào cũng phụ thuộc vào sự đóng góp vào liên minh ấy dẫn đến sự trao đổi thông tin hoặc công nghệ để đổi lấy một cái gì khác có giá trị từ phía đối tác (cạnh tranh). Do đó, mỗi liên minh đều có hai mặt.

Các vấn đề nhân sự trong liên minh

Các vấn đề khác của đạo đức là vấn đề quyền lực trong các liên minh. Thông thường, các nhà quản lý và các nhân viên kỹ thuật làm việc trong liên minh thường trải qua sự hỗn loạn nhất định về việc nơi nào sẽ là nơi họ làm việc lâu dài. Vấn đề này ảnh hưởng tới những cảm xúc của họ với công ty mẹ và liên minh mà họ sẽ làm, đặc biệt là họ làm việc cho liên minh trong một thời gian dài. Các nhân viên, những người có suy nghĩ rằng sự trung thành của họ chỉ dành cho công ty mẹ có thể có suy nghĩ rằng: liên minh giống như là sự không cần thiết. Nói một cách khác các nhân viên tin rằng họ phải làm việc với các nhà quản lý và các nhân viên của các đối tác có thể là mối nguy hiểm của việc “mất đi bản sắc riêng”. Do vậy, các quản lý cấp cao phải thận trọng trong việc đánh giá những vấn đề này trước khi quyết định nhân sự chủ chốt làm việc trong liên minh.

TỔNG KẾT

- ✚ Các liên minh cho phép các hãng đạt được lợi ích của việc mở rộng địa bàn hoạt động
- ✚ Các liên minh có thể làm giảm thiểu rủi ro cho các hãng khi gia nhập thị trường mới với tư cách là một phần của chiến lược mở rộng thị trường toàn cầu
- ✚ Nhu cầu giảm thiểu rủi ro là động lực thành lập các liên minh. Những rủi ro bao gồm: gia nhập thị trường mới, sự phát triển công nghiệp, học tập và áp dụng công nghệ mới, và hoàn thiện quy trình sản xuất
- ✚ Liên minh với các hãng khác giúp công ty đảm bảo lợi ích gia tăng, đặc biệt là lợi ích từ cơ hội phát triển sản phẩm và công nghệ mới, công việc này quá tốn kém nếu các hãng tự làm
- ✚ Các liên minh có ba loại chính: thỏa thuận về lixăng, cổ phần, và côngxooxiom. Tuy nhiên, mỗi loại đây có thể chia ra thành các loại cụ thể hơn của liên minh chiến lược
- ✚ Các nhà quản lý phải hiểu được năng lực của họ thì mang lại lợi ích như thế nào khi làm việc với các đối tác. Do vậy, họ phải cẩn trọng trong việc bảo vệ những bí quyết khi hợp tác với các đối tác trong liên minh
- ✚ Tất cả các hình thức liên minh đều chứa đựng rủi ro. Những rủi ro này xuất hiện do sự không hiểu nhau giữa các đối tác, chiến lược kiểm soát chi phí của sự điều phối, học hỏi và thiếu linh hoạt.
- ✚ Liên minh sẽ giúp cho các hãng hưởng lợi từ việc giảm chi phí

Chương 8: Chiến lược liên minh

- ✚ Hiểu được kỹ năng và công nghệ của các hãng liên quan như thế nào đến việc xây dựng lợi thế cạnh tranh là một bước đi sống còn trong việc quyết định giới hạn và quy mô của sự hợp tác
- ✚ Các hãng có những kỹ năng phụ trợ có khuynh hướng sẽ trở thành những đối tác liên minh tốt hơn bởi vì họ ít cạnh tranh trực tiếp trong việc cung cấp những sản phẩm cuối cùng cho thị trường
- ✚ Vấn đề nhân sự dài hạn trong liên minh là yếu tố then chốt
- ✚ Tất cả các liên minh liên quan đến luật hợp tác và cạnh tranh khi làm việc với một đối tác khác. Hợp tác có hiệu quả để hoàn thành mục tiêu mong muốn đòi hỏi xây dựng mối quan hệ và niềm tin. Tuy nhiên, học hỏi những kỹ năng và công nghệ mới từ phía đối tác cần phải có sự thương lượng và sự trao đổi qua lại, đây cũng là vấn đề tự nhiên thiết yếu.