

Cạnh tranh và Tiến hóa của Cấu trúc Kinh doanh

Nghiên cứu tình huống cho ngành Xe máy ở Việt Nam *

PHẠM TRƯỜNG HOÀNG

Nghiên cứu sinh, Đại học Quốc gia Yokohama, Nhật Bản
Giảng viên, Khoa Du lịch và Khách sạn, ĐH KTQD

Nghiên cứu này khảo sát sự thay đổi trong cấu trúc kinh doanh của các công ty sản xuất trong điều kiện thị trường tăng trưởng nhanh dưới tác động của các ngành sản xuất từ các nước lân cận. Nghiên cứu sử dụng khái niệm về cấu trúc sản phẩm và cấu trúc tổ chức để làm rõ sự năng động của cấu trúc kinh doanh của công ty Honda cũng như của những công ty xe máy nội địa Việt Nam. Với sự mở rộng của xu hướng tích tụ tại khu vực ASEAN và mô-đun hóa tại Trung Quốc, công ty có cấu trúc kinh doanh tích hợp có thể sử dụng cấu trúc kinh doanh theo mô hình mô-đun hóa một phần thông qua việc mở rộng hệ thống cung cấp cho các linh kiện bổ trợ, mặc dù vẫn duy trì quan hệ lâu dài và khấp khểnh với các nhà cung cấp. Trong khi đó, những công ty nội địa, sau khi thâm nhập thị trường bằng việc sử dụng cấu trúc kinh doanh mô-đun hóa và khai thác đối tượng khách hàng mới, đã dần thay đổi cấu trúc kinh doanh theo nhiều cách thức khác nhau nhằm đạt tới những hiệu quả kinh doanh trong dài hạn. Trong sự tiến hóa của các cấu trúc kinh doanh này, chính sách của nhà nước đóng vai trò gián tiếp nhưng quan trọng tác động tới việc lựa chọn cấu trúc kinh doanh của các doanh nghiệp.

I. Giới thiệu

Mô-đun hóa (modularization) và *tích tụ* (agglomeration) là hai nhân tố nổi bật tác động tới chiến lược kinh doanh trong nhiều ngành sản xuất. Mô-đun hóa được hiểu một cách đơn giản là xu hướng tăng cường sử dụng một linh kiện chung trong quá trình từ thiết kế, mua sắm linh kiện đến sản xuất. Đã có nhiều nghiên cứu chỉ ra những lợi thế của mô hình mô-đun hóa trong hoạt động phát triển sản phẩm mới và đổi mới (innovation) của các doanh nghiệp (Ulrich 1995; Langlois và Robertson 1992; Sanchez và Mahoney 1996, Baldwin và Clark 1997) cũng như trong việc nâng cao khả năng linh hoạt trong chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp (Sanchez 1995; Baldwin và Clark 1997, 2000). Trong khi đó, *tích tụ* là quá trình tập trung một số hoạt động sản xuất tại một số khu vực địa lý nhất định dẫn đến việc mở rộng thương mại, liên kết đầu tư giữa các doanh nghiệp trong khu vực. Khi xu hướng tích tụ phát triển mạnh vượt qua giới hạn biên giới quốc gia, các doanh nghiệp có thể khai thác nhiều hơn những lợi thế của nền sản xuất của không chỉ một nước mà cả trong khu vực và quốc tế (Bartlett và Ghoshal 1989; Shusa 1989; Ghoshal và Noria 1989, 1994; Dunning 1998). Tuy vậy, tác động của mô-đun hóa và tích tụ đối với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong phạm vi một nước còn chưa được nghiên cứu một cách đầy đủ. Nội dung chương này nhằm làm rõ vấn đề nêu trên bằng việc phân tích quá trình biến đổi của cấu trúc kinh doanh của các doanh nghiệp trong điều kiện thị trường tăng trưởng đột biến dưới tác động của tích tụ và mô-đun hóa tại các nước lân cận.

Mô-đun hóa được xem là một trong những nhân tố cơ bản tạo nên sự phát triển nhiều ngành kinh tế. Ngành điện tử và xe máy tại Trung Quốc là hai ví nổi bật (Sugiyama và Otahara 2002; Ohara

* Chương này là một phần trong nghiên cứu tiến sỹ của tác giả tại trường Đại học Quốc gia Yokohama, Nhật Bản. Xin chân thành cảm ơn Phó Giáo sư Yoshikazu Shusa (Đại học Quốc gia Yokohama) về những hướng dẫn khoa học cho nghiên cứu này. Xin gửi lời cảm ơn, đặc biệt tới Giáo sư Kenichi Ohno (Diễn đàn Phát triển Việt Nam và Viện Nghiên cứu Chính sách Quốc gia Nhật Bản) về những phân biện sâu sắc; Giáo sư Kunio Suzuki, Phó Giáo sư Yoko Takeda (Đại học Quốc gia Yokohama); Phó Giáo sư Hirofumi Ueda (Đại học Thành phố Osaka); Tiến sỹ Phạm Hồng Chương, Nguyễn Đức Hiền (Đại học Kinh tế Quốc dân); và Diễn đàn Phát triển Việt Nam về những gợi ý và hỗ trợ trong quá trình thực hiện nghiên cứu này.

2003; Shintaku, Kato và Yoshimoto 2004). Sự phát triển của ngành xe máy Trung Quốc dựa trên mô-đun hóa đã tác động tới sự phát triển đột biến của ngành xe máy Việt Nam kể từ năm 1999. Điều kiện cạnh tranh trên thị trường thay đổi rõ nét, với sự tham gia của các nhà sản xuất nội địa, lắp ráp linh kiện xe máy nhập từ Trung Quốc, đe dọa tỷ phần thị trường của các công ty xe máy đang tồn tại, đặc biệt là các công ty xe máy Nhật Bản. Với những hạn chế về kỹ thuật, vốn và lao động có trình độ, các công ty xe máy nội địa đã nắm bắt xu hướng tích tụ và mô-đun hóa trong khu vực như một nhân tố nhằm khai thác kỹ thuật, vốn và lao động kỹ thuật từ bên ngoài. Ngược lại, chính sự áp đảo của các sản phẩm được sản xuất theo mô hình mô-đun hóa đã tạo nên thách thức đối với những nhà sản xuất Nhật Bản, thúc đẩy một số doanh nghiệp này chuyển dịch một phần cấu trúc kinh doanh vốn theo mô hình *tích hợp* sang mô hình *mô-đun hóa*. Tuy vậy do những lợi thế của mô hình kinh doanh tích hợp (đem lại hiệu quả cao kinh doanh cao trong dài hạn) chuyển dịch sang cấu trúc mô-đun hóa có thể ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu quả kinh doanh trong dài hạn như giảm chất lượng sản phẩm. Các doanh nghiệp trong ngành xe máy Việt Nam đã thay đổi cấu trúc kinh doanh như thế nào trong điều kiện thị trường thay đổi? Bài báo này sẽ tập trung phân tích sự thay đổi này.

Cấu trúc kinh doanh đã được xem xét ở các cấp độ khác nhau, từ linh kiện sản phẩm, thiết kế cho tới quan hệ giữa các tổ chức trong quá trình kinh doanh (Sugiyama và Otahara 2002; Shintaku, Kato và Yoshimoto 2004; Fujimoto và Katsu 2001; Sako 2002). Do có mối liên hệ trực tiếp giữa cấu trúc sản phẩm và hệ thống cung cấp cũng như những khó khăn trong phân tích cấu trúc kinh doanh thông qua phân tích hệ thống linh kiện sản phẩm, nghiên cứu này tập trung chủ yếu vào đặc điểm và mối quan hệ giữa các nhóm nhà sản xuất trong chuỗi sản xuất của ngành. Phần II trình bày là cơ sở lý thuyết cho nghiên cứu. Phần III sẽ phân tích tổng quan về ngành xe máy Việt Nam. Phần IV và V phân tích các tình huống nghiên cứu của công ty Honda Việt Nam và các nhà sản xuất xe máy nội địa khác. Phần VI là kết luận của nghiên cứu này.

II. Lý thuyết và cơ sở nghiên cứu

1. Cấu trúc sản phẩm và tổ chức

Cấu trúc sản phẩm là “sơ đồ thể hiện sự gắn kết giữa chức năng và hình dạng vật lý của linh kiện trong sản phẩm” (Ulrich 1995). Cấu trúc sản phẩm bao gồm: (i) *chức năng* (function), được hiểu là những đặc tính phi vật chất của sản phẩm như năng lượng, tín hiệu ...; (ii) *kết nối* giữa chức năng và hình dạng vật lý của linh kiện, trong đó linh kiện được hiểu là một chi tiết hay một cụm chi tiết và (iii) *giao diện* (interface), được định nghĩa là nội dung liên kết của các linh kiện hay còn được thay thế bằng thuật ngữ *giao thức quan hệ* (protocol – nguyên tắc tạo thành của sơ đồ liên kết) giữa các linh kiện (Ulrich 1995; Baldwin và Clark 2000). *Cấu trúc mô-đun hóa* (*modular architecture*) được định nghĩa là sơ đồ liên kết một – một (*one-to-one mapping*) giữa chức năng và hình dạng vật lý của các linh kiện trong sản phẩm. Trong khi đó, *cấu trúc tích hợp* (*integral architecture*) bao gồm những liên kết phức tạp (*complex mapping*) của hai yếu tố này. Cấu trúc sản phẩm không cố định mà được thay đổi một cách linh hoạt như chuyển từ cấu trúc tích hợp sang cấu trúc mô-đun hóa và ngược lại (Ulrich 1995; Sanchez 1995; Fujimoto, Aoshima và Takeishi 2001).

Dựa trên sự tham gia của các công ty trong việc quyết định qui tắc liên kết giữa các linh kiện (hay giao diện – interface), Fujimoto (2001) đã phát triển khai niệm về cấu trúc *đóng* (*closed*) và *mở* (*open*). Cấu trúc đóng được định nghĩa là “một loại cấu trúc mà theo đó qui tắc liên kết (hay còn gọi là giao diện giữa các mô-đun) được quyết định bởi một công ty” (Fujimoto 2001, p.6). Cấu trúc mở được hiểu là “cấu trúc của những sản phẩm mà trong đó giao diện (liên kết giữa các linh kiện) không bị bó hẹp trong một công ty mà đã được tiêu chuẩn hóa trong toàn ngành” (Fujimoto 2001, pp.5-6). Mối quan hệ giữa hay cặp khái niệm (đóng và mở, mô-đun hóa và tích hợp) được thể hiện trong bảng 1. Thông thường, các công ty xe máy của Nhật Bản có cấu trúc

kinh doanh tích hợp-đóng trong khi đó những công ty xe máy của Trung Quốc, với sản phẩm xe máy bắt chước theo các sản phẩm xe máy Nhật lại có cấu trúc mô-đun hóa – mở (Fujimoto 2004).

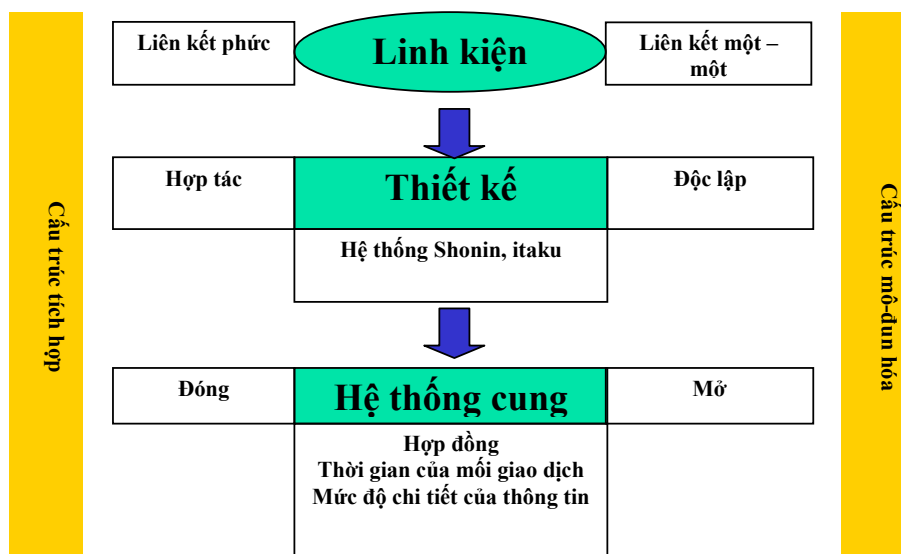
Bảng 1. Phân loại cấu trúc kinh doanh

	Tích hợp	Mô-đun hóa
Đóng	Xe máy Nhật Bản	
Mở		Xe máy Trung Quốc

Cấu trúc sản phẩm phụ thuộc vào thiết kế của sản phẩm, được xác định bởi *mức độ phân ly* (degree of decomposition: “liên kết lỏng” hoặc “liên kết chặt”—Sanchez và Mahoney 1996), và *mức độ phụ thuộc lẫn nhau* (degree of interdependence) giữa những thông số vật lý (parameters) và chức năng (task) của mỗi linh kiện cũng như giữa các linh kiện (Baldwin và Clark 2000). Mô-đun hóa là một dạng thiết kế mà theo đó mỗi linh kiện được gắn với một chức năng nhất định và có mối liên kết lỏng với những linh kiện khác. Trong hình thức thiết kế này, chức năng của mỗi linh kiện và cấu trúc liên kết giữa các linh kiện được xác định qua *quy tắc* (rules) nhất định, cho phép các linh kiện có thể ghép nối với nhau thông qua một *giao diện* (interface) đã được xác định.

Mô-đun hóa trong cấu trúc sản phẩm có mối liên hệ với mô-đun hóa trong *cấu trúc tổ chức* (được hiểu là sơ đồ thông qua đó chức năng được gắn kết với các bộ phận của tổ chức cũng như các bộ phận của tổ chức phối hợp và ảnh hưởng lẫn nhau” (Sako 2002). Mô-đun hóa trong cấu trúc của tổ chức dựa trên sự độc lập của các bộ phận cấu thành nên tổ chức. Trong những ngành có chuyên môn hóa cao (ví dụ như trong ngành ô tô), *mô-đun hóa trong ngành* có thể thấy được ở chuyên môn hóa trong sản xuất và chức năng giữa các công ty thông qua hệ thống cung cấp (subcontracting). Do vậy, mặc dù “không có mối liên kết đơn giản và rõ ràng giữa cấu trúc sản phẩm và cấu trúc tổ chức” (Sako 2002), mối quan hệ trong hệ thống cung cấp có thể phản ánh một cách gián tiếp cấu trúc của sản phẩm. Điều này có thể thấy được ở quá trình phát triển sản phẩm mới, khi mà các công ty hợp tác với nhau trong khâu thiết kế dựa trên cấu trúc của sản phẩm và của tổ chức (Fujimoto và Katsu 2001).

Hình 1. Linh kiện, thiết kế và hệ thống cung cấp trong cấu trúc kinh doanh



Như vậy, mô-đun hóa có thể được chia ra làm ba cấp độ: linh kiện sản phẩm (component), thiết kế (design) và quan hệ giữa những nhà cung cấp (outsourcing relationship). Trong khi mô-đun hóa có thể thấy trực tiếp từ linh kiện sản phẩm, nó có thể được xác định một cách gián tiếp thông qua mối quan hệ giữa những nhà cung cấp (Hình 1).

2. Mô-đun hóa trong ngành xe máy

Ngày nay, xu hướng mô-đun hóa đã xuất hiện ở nhiều ngành khác nhau và được xem như một nhân tố nổi bật tạo ra sự phát triển của những ngành này. Ngành máy tính, điện tử và xe đạp là những ví dụ thường được đề cập tới. Trong ngành xe máy, mô-đun hóa cũng đã bắt đầu được nghiên cứu. Tuy vậy do đặc tính của sản phẩm và điều kiện cạnh tranh giữa các hệ thống sản xuất, mô-đun hóa trong ngành xe máy chỉ hạn chế trong mức độ kiểu dáng xe (models) chứ không được phổ cập tới toàn bộ ngành với nhiều kiểu dáng, chủng loại sản phẩm. Thêm vào đó, mức độ mô-đun hóa trong ngành khác nhau rõ rệt giữa các sản phẩm và giữa các công ty.

Một điều cần chú ý là sự khác biệt giữa cấu trúc kinh doanh trong ngành xe máy với các ngành khác như điện tử hay xe đạp. Ở các ngành khác này, các linh kiện có thể sử dụng một cách rộng rãi giữa các kiểu, chủng loại sản phẩm cũng như giữa các công ty khác nhau. Ví dụ như một vi mạch (IC) được sản xuất bởi một công ty có thể được sử dụng ở rất nhiều các sản phẩm khác nhau của các công ty khác nhau. Ngược lại, trong ngành xe máy, một linh kiện được sản xuất chỉ được sử dụng cho một chủng loại xe của một công ty nhất định. Điều này đặc biệt thấy rõ ở các công ty xe máy của Nhật Bản, khi mà rất hiếm trường hợp một linh kiện có thể được sử dụng cho nhiều loại xe của nhiều công ty khác nhau. Cấu trúc kinh doanh tích hợp đóng được áp dụng chủ yếu ở các công ty xe máy Nhật Bản (Fujimoto 2004). Cấu trúc này đảm bảo cho công ty có thể đạt hiệu quả kinh doanh cao bằng việc tiết kiệm chi phí giao dịch (transaction costs) trong dài hạn, nâng cao năng lực giải quyết sự cố trong quá trình sản xuất kinh doanh cũng như năng lực phát triển sản phẩm mới. Với cấu trúc tích hợp, các công ty xe máy Nhật Bản đã giành được lợi thế cạnh tranh trên trường quốc tế trong những năm 1970, 1980 và đầu những năm 1990.

Trong những năm gần đây, ngành xe máy chứng kiến sự phát triển đột phá của cấu trúc mô-đun hóa, với sự phát triển mạnh mẽ của ngành xe máy Trung Quốc. Nhân tố cơ bản tạo nên sự phát triển này là mô-đun hóa dựa trên việc sao chép những mẫu sản phẩm của nước ngoài. Chiến lược “sao chép và cải tiến” đã cho phép nhiều nhà sản xuất Trung Quốc tham gia vào thị trường, sản xuất dựa trên những linh kiện được sản xuất tiêu chuẩn hóa [Sugiyama và Otahara 2002; Ohara 2001]. Điều này đã tạo nên một mạng lưới sản xuất linh kiện rộng lớn cho phép những nhà lắp ráp sản phẩm mô-đun hóa có thể mua sắm linh kiện từ bên ngoài một cách hiệu quả, đặc biệt là đối với những sản phẩm giá rẻ ở thị trường phổ thông.

Mô-đun hóa trong ngành xe máy, với sự khởi đầu của ngành xe máy Trung Quốc mở ra một giai đoạn mới cho sự phát triển của ngành này. Cạnh tranh mới giữa hai cấu trúc kinh doanh được áp dụng ở các công ty Nhật Bản và Trung Quốc bắt đầu. Mô-đun hóa cũng tạo nên một môi trường kinh doanh mới với những linh kiện được tiêu chuẩn hóa và bán rộng rãi trên thị trường, mở ra cơ hội mua sắm linh kiện thuận lợi cho các nhà sản xuất xe máy.

3. Tích tụ và ảnh hưởng của nó tới cấu trúc kinh doanh

Cùng với sự phát triển của toàn cầu hóa, tích tụ đối với một số những công đoạn sản xuất và linh kiện sản phẩm nhất định tại một số nước ngày càng phát triển và trở nên quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện đại. Tích tụ mở ra khả năng mới cho sự liên kết ở cả khâu cung ứng linh kiện và tiêu thụ sản phẩm. Ở khâu cung ứng linh kiện, cùng với việc cắt giảm thuế quan và những hạn chế thương mại quốc tế khác, tích tụ cho phép các công ty làm việc với các nhà cung cấp khác nhau trong khu vực. Tích tụ cũng giải phóng nguồn lực, tạo điều kiện cho việc phân bổ có hiệu quả hệ thống sản xuất thông qua hoạt động đầu tư sản xuất linh kiện một cách tự do của

các công ty ở các nước trong một khu vực, nhằm khai thác lợi thế của mỗi quốc gia. Các công ty cũng tập trung sản xuất của mình tại một (hoặc một số ít) các nước nhằm khai thác lợi thế theo quy mô và xuất khẩu sản phẩm (linh kiện) của mình sang các nước khác. Chiến lược cạnh tranh này được sử dụng ngày một phổ biến ở các công ty đa quốc gia (MNCs). Những công ty này tăng cường chức năng *tìm kiếm nguồn lực chiến lược cho công ty* (strategic asset seeking) và *tìm kiếm nguồn lực từ vị trí riêng biệt* (location specific asset seeking) của các chi nhánh tại nước ngoài. Các công ty con ở nước ngoài cũng tham gia ngày càng tích cực hơn trong chuỗi giá trị của các công ty đa quốc gia (Dunning 1998; Kogut 1985), ngày càng trở nên độc lập hơn nhằm khai thác tối đa những nguồn lực tại nước sở tại, xuất khẩu nhiều hơn sản phẩm của mình và tăng cường hơn nữa hợp tác giữa các công ty con cũng như hỗ trợ toàn bộ mạng lưới sản xuất của công ty đa quốc gia (Bartlett và Ghoshal 1989; Shusa 1989; Ghoshal và Nohria 1989, 1994, Anderson, Forsgen và Holm 2002; Dunning 1998).

Tích tụ theo phân tích ở trên cùng với mô-đun hóa có tác động thúc đẩy lẫn nhau theo hai cách. Từ phía người tiêu dùng cuối cùng, tích tụ cho phép người tiêu dùng ở các nước khác nhau biết và mua sắm cùng một sản phẩm và mở rộng cầu về sản phẩm này trong toàn khu vực. Sản phẩm có xu hướng trở nên tiêu chuẩn hóa trong phạm vi khu vực. Từ phía nhà sản xuất, các công ty có xu hướng giảm bớt sản xuất tại công ty và tăng cường mua linh kiện từ các công ty khác nhau trong khu vực. Linh kiện nhập khẩu sẵn có hơn và các công ty tập trung vào sản xuất những sản phẩm mà họ có thể lợi nhất. Khi chuyên môn hóa và tiêu chuẩn hóa được tăng cường, mô-đun hóa trong khu vực cũng phát triển.

Ngày nay, hợp tác thương mại trong khu vực ASEAN đang tiến triển nhanh, đặc biệt là với việc thực hiện Khu vực tự do thương mại ASEAN (AFTA). Trong tiến trình mở rộng thương mại tự do, Kế hoạch ưu đãi thuế quan chung (CEPT) và Kế hoạch hợp tác công nghiệp ASEAN (AICO) đã tạo sức ép giảm thuế quan trong khu vực hướng tới mục tiêu 0-5% năm 2002 tại 6 nước thành viên ban đầu của ASEAN, 2006 đối với Việt Nam, 2008 với Lào, Myanmar và năm 2010 đối với Cam-pu-chia. Thuế quan chung trong khu vực sẽ được gỡ bỏ từ năm 2007 tại 6 thành viên ban đầu của ASEAN và năm 2012 tại tất cả các nước trong khu vực. Việc thực thi CEPT đã thúc đẩy quá trình chuyên môn hóa tại khu vực ASEAN, bao gồm cả ngành xe máy.

Mô-đun hóa mở rộng trong ngành xe máy Trung Quốc đã tạo nên một thách thức với các nhà sản xuất xe máy Nhật Bản không chỉ tại Trung Quốc mà còn ở các thị trường khác, trong đó có Việt Nam. Do khi mô-đun hóa tạo ra một thị trường mới với các sản phẩm dựa trên các linh kiện được tiêu chuẩn hóa rộng rãi, các doanh nghiệp Nhật Bản cũng có thể khai thác những lợi thế này nếu họ chuyển theo hướng mô-đun hóa. Nhìn một cách tổng quát, cấu trúc tích hợp là một đặc trưng của các công ty Nhật Bản giúp đạt hiệu quả kinh doanh cao trong dài hạn (Fujimoto, Takeishi và Aoshima 2001). Tuy vậy với cấu trúc này, các công ty Nhật Bản lại thường chậm hơn trong việc nhanh chóng giành vị trí có hiệu quả cao trong thị trường tăng trưởng nhanh và có nhiều đột biến. Với sự chuyển dịch một phần sang cấu trúc mô-đun hóa, các doanh nghiệp Nhật Bản có thể vượt qua những hạn chế của cấu trúc kinh doanh truyền thống để đạt được lợi thế cạnh tranh trong ngắn hạn.

Phần tiếp theo sẽ khảo sát quá trình chuyển đổi cấu trúc kinh doanh tại một công ty Nhật Bản hiện đang kinh doanh có hiệu quả tại Việt Nam và một số nhà sản xuất xe máy nội địa của Việt Nam được sinh ra trong thời kỳ phát triển nhanh của thị trường xe máy. Nghiên cứu cũng làm rõ tác động của việc thay đổi cấu trúc kinh doanh đối với lợi thế cạnh tranh mà công ty thu được.

III. Phát triển đột biến của ngành xe máy tại Việt Nam

Thị trường xe máy tại Việt Nam tăng trưởng mạnh mẽ kể từ năm 1999. Trong khoảng từ năm 1999 tới 2002, quy mô của thị trường tăng gấp sáu lần. Nếu tính trên số lượng xe máy tiêu thụ, Việt Nam hiện xếp thứ tám trên thị trường xe máy toàn cầu.

Bảng 2. Số lượng xe máy đăng ký tại Việt Nam qua các năm

Năm	Số lượng xe máy trong cả nước	Số lượng tiêu thụ trong năm	So với năm 1999 (%)	So với năm trước (%)
1999	5.549.267	343.139	100	-
2000	6.387.207	837.939	244	244
2001	8.359.042	1.971.835	576	235
2002	10.273.659	1.914.617	558	97
2003	11.546.682	1.291.023	376	67

Nguồn: Cục Cảnh sát Giao thông, Bộ Công an.

Trong khi thu nhập bình quân đầu người tăng với tốc độ bình quân 7% một năm, nhân tố cơ bản đằng sau sự phát triển nhanh chóng của thị trường xe máy Việt Nam là việc giảm giá xe máy mạnh từ khoảng trung bình US\$2,200 năm 1998 xuống còn US\$630 trong năm 2001 bởi sự thâm nhập của xe máy giá rẻ có linh kiện được nhập khẩu từ Trung Quốc. Đoạn thị trường giá cao (hơn US\$1,000) chỉ tăng nhẹ trong khi đó thị trường xe máy giá thấp (dưới US\$1,000) mở rộng một cách nhanh chóng.

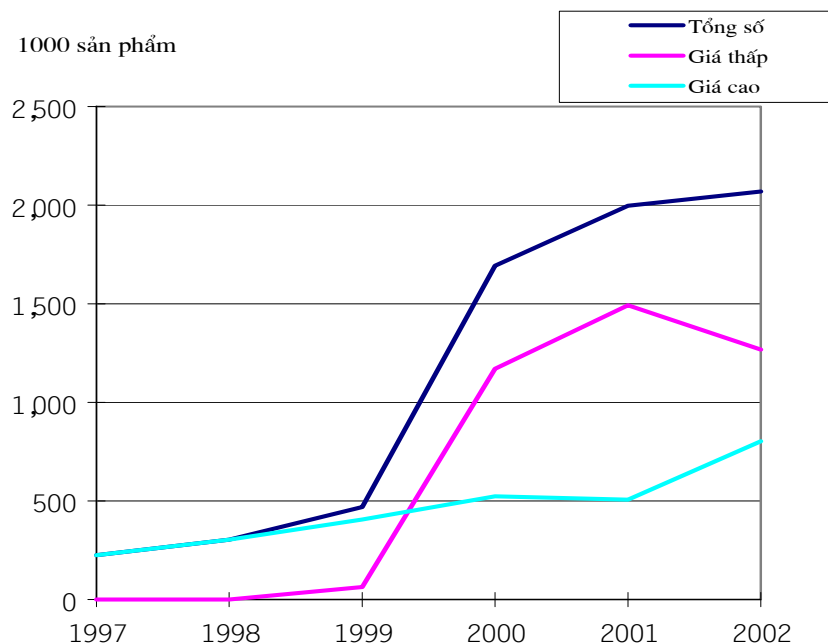
Một nhân tố khác ảnh hưởng tới ngành công nghiệp xe máy Việt Nam là chính sách của chính phủ. Việc cấm nhập xe máy hoàn chỉnh kể từ giữa năm 1990 và một loạt những chính sách nhằm khuyến khích sản xuất linh kiện trong nước từ năm 2000 đã có những tác động đáng chú ý. Công cụ chủ yếu để thực hiện những chính sách này là thuế và hạn ngạch nhập khẩu. Chính phủ Việt Nam áp dụng thuế lũy tiến tỷ lệ nghịch với tỷ lệ nội địa hóa (được xác định dựa trên tỷ lệ giữa giá trị của linh kiện được sản xuất trong nước và giá trị của toàn thể sản phẩm). Thuế lũy tiến đã có ảnh hưởng mạnh tới các nhà sản xuất xe máy trong việc xây dựng mạng lưới các nhà cung cấp linh kiện. Hạn ngạch nhập khẩu linh kiện cũng là một công cụ đáng chú ý trong việc kiểm soát ngành công nghiệp xe máy và bảo vệ nền sản xuất nội địa ở Việt Nam. Hạn ngạch nhập khẩu được xác định cho từng công ty, dựa trên vốn, năng lực sản xuất và tỷ lệ nội địa hóa mà công ty đạt được. Bên cạnh thuế và hạn ngạch, những yêu cầu về bảo vệ môi trường, giao thông cũng có tác dụng hạn chế việc nhập khẩu linh kiện cũng như để điều khiển nền sản xuất trong nước. Những chính sách này cũng có tác dụng làm tăng cường mối liên kết giữa các doanh nghiệp trong ngành.

Các doanh nghiệp sản xuất xe máy tại Việt Nam được chia làm hai nhóm: các công ty có vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài (FDI- là những liên doanh với các công ty như Honda, Yamaha, Suzuki và Sayang Motor của Đài Loan (tại Việt Nam là công ty SYM hay VMEP)); và những công ty nội địa của Việt Nam. Hầu hết những công ty xe máy Việt Nam tham gia thị trường bằng việc nhập khẩu và lắp ráp linh kiện từ Trung Quốc. Chỉ về sau này, khi thị trường xe máy Việt Nam phát triển đột biến, các nhà lắp ráp xe máy nội địa mới bắt đầu sử dụng linh kiện sản xuất trong nước. Các công ty xe máy nội địa chiếm lĩnh thị trường xe máy giá rẻ cho tới năm 2002, khi Honda tấn công trở lại và khôi phục tỷ phần thị trường trên đoạn thị trường này.

Có thể nói sự phát triển đột biến của của ngành xe máy Việt Nam trong thời gian vừa qua là kết quả của sự mở rộng tích tụ trong sản xuất xe máy khu vực ASEAN và mô-đun hóa trong ngành xe máy Trung Quốc. Trong thị trường xe máy phát triển nhanh, những liên doanh nước ngoài và

các nhà sản xuất nội địa cạnh tranh khốc liệt và tỷ phần thị trường thay đổi nhanh chóng. Những quyết định trong việc lựa chọn cấu trúc kinh doanh có tác động trực tiếp tới sức cạnh tranh của các công ty xe máy tại thị trường Việt Nam.

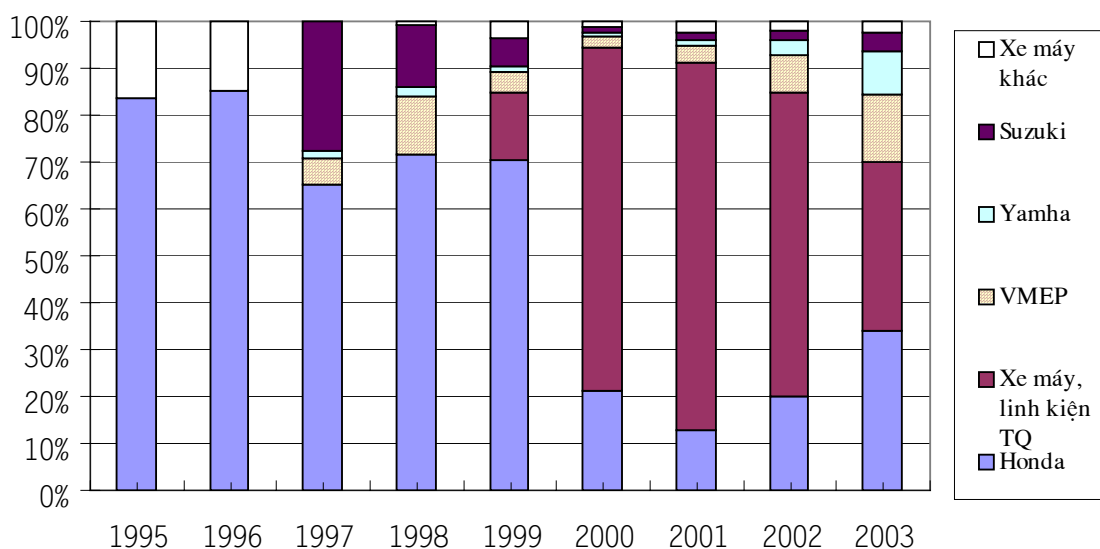
Hình 2. Số lượng xe máy tiêu thụ tại các đoạn thị trường



Ghi chú: Số lượng xe máy đã bán nhiều hơn số lượng xe máy đăng ký do có nhiều xe máy đang lưu thông mà không có đăng ký

Nguồn: Bộ Thương mại, Bộ Công nghiệp, Bộ Công An

Hình 3. Tỷ phần thị trường của các công ty trong ngành xe máy Việt Nam



Nguồn: Bộ Thương mại, Bộ Công nghiệp, Bộ Công an

Phần tiếp theo là phân tích cấu trúc kinh doanh của các công ty xe máy đang hoạt động tại Việt Nam trong giai đoạn 1999-2003 với hai nhóm công ty có vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài

(FDI) và các công ty nội địa. Là công ty FDI sản xuất xe máy lớn nhất, Công ty Honda Việt Nam (HVN) được lựa chọn để phân tích. Với các công ty xe máy nội địa, bốn công ty được lựa chọn. Các công ty này đại diện cho các hình thức sở hữu khác nhau (sở hữu nhà nước, tư nhân và công ty cổ phần), tham gia vào thị trường xe máy ở các thời điểm khác nhau và có nguồn lực cũng như năng lực sản xuất khác nhau. Mười một phỏng vấn chuyên sâu đã được thực hiện từ tháng 8 đến tháng 12 năm 2003. Người được phỏng vấn là những giám đốc (tổng giám đốc hoặc giám đốc bộ phận) của các công ty sản xuất lắp ráp xe máy và sản xuất linh kiện hoặc những nhân viên của bộ phận mua sắm linh kiện của công ty.

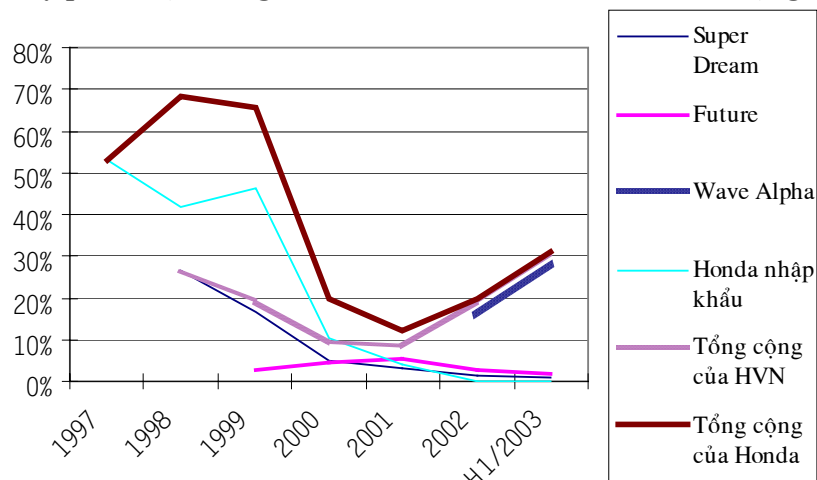
IV. Công ty Honda Vietnam

1. Phát triển xe máy Wave Alpha

Công ty Honda Việt Nam (Honda Vietnam Company - HVN) là liên doanh giữa tập đoàn Honda và Tổng công ty Máy và Máy nông nghiệp Việt Nam (Honda Motor Co., Ltd. chiếm 42%, Asian Honda Motor Co., Ltd. chiếm 28%, công ty của Việt Nam chiếm 30% vốn). Liên doanh được thành lập tháng 3 năm 1996 và bắt đầu hoạt động từ tháng 12 năm 1997.

Cho tới tháng 9 năm 2004, HVN sản xuất ba kiểu xe máy: Super Dream (từ năm 1997), Future 110 (từ năm 1998) và Wave Alpha (từ năm 2002). Vào đầu năm 2002, đối phó với luồng xe máy giá rẻ có linh kiện từ Trung Quốc được nhập ồ ạt vào Việt Nam, HVN đã nhanh chóng đưa ra thị trường sản phẩm Wave Alpha 100, phát triển từ sản phẩm Wave 110 của công ty Asian Honda Motor tại Thái Lan. Với sản phẩm này, doanh số bán của HVN tăng nhanh chóng từ 170.000 sản phẩm năm 2001 lên 390.000 sản phẩm năm 2002, trong đó sản phẩm Wave Alpha chiếm tới 91% sản lượng bán của HVN (hình 4). Linh kiện sử dụng trong Wave Alpha được nhập khẩu từ Thái Lan thông qua Asian Honda Motor (chiếm 35,5% giá trị sản phẩm), từ Trung Quốc (chiếm 12,5% giá trị sản phẩm với 27 linh kiện năm 2002) từ các nhà cung cấp tại Việt Nam (chiếm 40%) và sản xuất tại nhà máy của HVN (chiếm 12%). Giá ban đầu của Wave Alpha là 10.098.000 đồng Việt Nam (khoảng US\$730), chỉ bằng khoảng 1/2 giá của các sản phẩm cùng loại của HVN lúc đó (Future có giá là US\$1,657 và Super Dream là US\$1,290). Với giá thấp và những đánh giá tốt về chất lượng, Wave Alpha nhanh chóng xâm nhập vào thị trường giá thấp. Giá thấp là nhân tố cơ bản tạo nên sức cạnh tranh của Wave Alpha, có được nhờ vào việc tổ chức lại hệ thống cung cấp.

Hình 4. Tỷ phần thị trường của các mẫu xe của Honda theo số lượng bán



Nguồn: Bộ Thương mại, Bộ Công an và phỏng vấn của tác giả với HVN được thực hiện vào năm 2003.

2. Những thay đổi trong cấu trúc của hệ thống cung cấp tại HVN

Tổng cộng có khoảng 500 các linh kiện trong một xe máy như Honda Super Dream hay Wave Alpha. Các linh kiện này được chia làm hai loại, những *linh kiện gốc* (core components) và *linh kiện không gốc* (hay còn gọi là *linh kiện bổ trợ* - non-core components) dựa trên chức năng cũng như khả năng nhận biết của khách hàng về chất lượng và hoạt động của linh kiện.

Bảng 3: Phân loại các linh kiện tại HVN

	Linh kiện gốc		Linh kiện không gốc	
	Máy	Vành, thiết bị truyền động, phanh	Đèn, gương	
Chức năng	Cơ bản	←————→		Bổ sung
Công nghệ yêu cầu	Cao	←————→		Thấp
Mức độ hoạt động (theo nhận biết của người sử dụng)	Chất lượng cao	←————→		Chất lượng thấp

Nguồn: Phòng văn của tác giả

Hệ thống cung cấp trong ngành xe máy truyền thống thường được xây dựng theo hình tháp với sự kết hợp chặt chẽ giữa nhà lắp ráp sản phẩm cuối cùng với những nhà cung cấp cấp một, hai, ba ... với mức độ trao đổi thông tin cao và nhà cung cấp cấp một chiếm vị trí quan trọng. Điển hình cho mô hình này là hệ thống cung cấp truyền thống của các công ty ô tô Nhật Bản trong thời kỳ 1970-1980. Tại công ty HVN, hệ thống cung cấp đối với sản phẩm Super Dream (sản xuất từ năm 1997) và của Wave Alpha (sản xuất từ năm 2002) có một số đặc điểm khác nhau. Sự thay đổi trong hệ thống cung cấp của HVN qua thời gian được thể hiện ở các đặc điểm sau:

Tăng số lượng các nhà cung cấp Việt Nam—khi HVN bắt đầu sản xuất sản phẩm Super Dream tại Việt Nam năm 1996, công ty này có 14 nhà cung cấp tại Việt Nam (bao gồm cả các công ty của Việt Nam và các công ty FDI). Số lượng nhà cung cấp tăng lên 19 vào năm 2000 và 28 vào năm 2001. Số lượng các nhà cung cấp trong nước cho sản phẩm Wave Alpha được ghi nhận nhiều hơn so với sản phẩm Super Dream vào năm 2003. Nhiều trong số những nhà cung cấp mới là những nhà sản xuất *ngoài kyoryokukai*¹, kể cả các công ty Việt Nam và FDI.

¹ *Kyoryokukai* là khái niệm miêu tả hệ thống cung cấp và hệ thống sản xuất (*shitauke seisan sisutemu*) của các công ty trong các ngành sản xuất tại Nhật Bản. Hệ thống này được tổ chức theo cả mô hình tổ hợp (*suichokuteki*) và mô hình dạng tháp, đem lại hiệu quả cao trong sản xuất đối với các công ty Nhật. Trong hệ thống này, các nhà cung cấp và sản xuất sản phẩm cuối cùng hợp tác với nhau như trong một tổ chức khép kín.

Một khái niệm khác có liên quan là *keiretsu*, được hiểu là tập hợp những công ty Nhật có quan hệ làm ăn lâu dài. Có hai kiểu *keiretsu*: dạng *đa ngành (suiheiteki keiretsu)* và dạng *tổ hợp đơn ngành (suichokuteki keiretsu, hoặc sangyo shihon kei kigyuu dantai)*. Các công ty trong *keiretsu tổ hợp đơn ngành* có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau về vốn và công nghệ trong đó nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng có vai trò quan trọng trong việc hướng dẫn về kỹ thuật và công nghệ quản lý. Do tầm quan trọng của những nhà cung cấp và phân phối, nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng thường đầu tư vốn và nắm giữ cổ phần để kiểm soát kinh doanh của các công ty này. (Kobe Graduate School of Business Administration, 1999, *Dictionary of Business Administration*, Chuo Keizai Publisher, pp. 203, 251).

Nghiên cứu này sử dụng yếu tố quan hệ về vốn và cổ phần để xác định thành viên của *keiretsu*. Đặc biệt, những công ty trong *kyoryokukai* của Honda có quan hệ với công ty chính (Honda) thông qua vốn và cổ phiếu sẽ được xem là nằm trong *keiretsu* của Honda.

*Chuyển dịch từ những nhà cung cấp ở Thái Lan sang những nhà cung cấp tại Trung Quốc—*linh kiện được mua sắm từ Trung Quốc đều thông qua công ty liên doanh 50% vốn của Honda tại Trung Quốc, công ty Honda Sundiro Motorcycle Co., Ltd.. Những nhà cung cấp ở Trung Quốc của HVN là những thành viên ngoài *keiretsu* mới của HVN. *Tăng số lượng nhà cung cấp cấp một—*HVN đã tăng số lượng nhà cung cấp cấp một cho sản phẩm Wave Alpha. Đối với những nhà cung cấp cấp một tại Việt Nam, số lượng linh kiện trung bình mà họ bán cho HVN giảm xuống. HVN cũng giảm số lượng linh kiện cung cấp bởi các thành viên của *keiretsu*. Điều có thể nhận thấy là xu hướng giảm tập trung hóa vào các thành viên của *keiretsu*.

*Tăng số lượng các nhà cung cấp cấp hai và ba—*điều này trước tiên là hệ quả của việc tăng số lượng các nhà cung cấp cấp một, đặc biệt là các nhà cung cấp từ Trung Quốc. Thêm vào đó, những nhà cung cấp cấp một cũng được mở rộng quyền hạn cho việc lựa chọn những nhà cung cấp cho chính mình.

Một điểm đáng chú ý ở đây là hầu hết những thay đổi trong hệ thống cung cấp của HVN chỉ diễn ra đối với các *linh kiện không gốc*. Ba thay đổi đầu tiên ở trên chỉ được ghi nhận trong hệ thống cung cấp của linh kiện không gốc. Đối với các linh kiện gốc, hệ thống cung cấp vẫn được hạn chế trong các thành viên của *keiretsu* tại Nhật Bản, Thái Lan và In-đô-nê-xia

Hình 5a. Hệ thống cung cấp của xe Super Dream

