

Tiến tới một khuôn khổ lý thuyết Lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp vừa và nhỏ: cách tiếp cận dựa trên tri thức về đoán định tương lai

NGUYỄN THÀNH TRUNG

Phát triển bền vững là một trong những nội dung quan trọng mà các tổ chức luôn luôn đề cập trong báo cáo phát triển hàng năm. Khả năng phát triển bền vững của mỗi tổ chức phụ thuộc vào năng lực và các tài sản của tổ chức đó đảm bảo đủ lớn so với đối thủ cạnh tranh, vượt trội và tồn tại trong một khoảng thời gian dài, đồng thời đối thủ cạnh tranh khó có thể bắt chước để đạt được các lợi thế này. David A.Aaker (1998¹) nghiên cứu 248 nhà doanh nghiệp nổi tiếng trong các ngành dịch vụ, công nghệ cao và một số ngành khác nhằm tìm ra lợi thế cạnh tranh bền vững (SCA - Sustainable Competitive Advantage) của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đối với những doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau thì sẽ có một số lợi thế cạnh tranh khác nhau, kể cả doanh nghiệp trong cùng một ngành đôi khi cũng có những lợi thế cạnh tranh rất khác biệt. Chẳng hạn nhóm ngành công nghệ cao thì đòi hỏi lợi thế cạnh tranh dựa trên sự vượt trội về kỹ thuật, trong khi nhóm ngành dịch vụ thì lại dựa trên lợi thế cạnh tranh bền vững về sự nổi tiếng bởi chất lượng tổng thể. Nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng nếu chỉ có một lợi thế cạnh tranh bền vững thì không thể thành công, doanh nghiệp cần một số lợi thế nhằm kích đẩy năng lực nội tại và sức mạnh các tài sản để đưa ra những chiến lược vượt trội. Đồng thời do những biến động nhanh chóng của thị trường những lợi thế này cũng thay đổi và dễ bị bắt chước hơn. Tuy nhiên (sẽ giải thích ở phần sau), đối với một số nguồn lực được xem xét thì thuật ngữ "bền vững" đôi khi không mấy có ý nghĩa trước những biến động nhanh chóng của môi trường, từ môi trường công nghệ đến môi

trường kinh doanh. Điều này dẫn đến những nguồn lực được coi là đã tạo dựng lợi thế cạnh tranh có thể sẽ không còn tạo ra được lợi thế trong dài hạn, vì thế, cách tiếp cận nên là tiếp cận những lợi thế động và lợi thế mở dựa trên tri thức sao cho nó đảm bảo những nguyên tắc cơ bản để có thể phát triển vị thế cạnh tranh trong dài hạn. Trên cơ sở cách tiếp cận được thảo luận này, bài viết sẽ lý giải với quy mô nhỏ và vừa, cách hiểu "bền vững" đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) là như thế nào để thực sự có thể duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

1. Lược sử nghiên cứu lợi thế cạnh tranh bền vững

Những nghiên cứu về SCA có nguồn gốc từ những nghiên cứu về lợi thế và về năng lực của doanh nghiệp. Vào thời điểm đầu của lịch sử nghiên cứu lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp, người ta hầu như không nhận ra và không đưa ra được một khái niệm nào về SCA. Tuy nhiên theo thời gian, các học giả đã khái quát hóa và nhận diện được vai trò quan trọng của SCA đối với doanh nghiệp, vì thế khoa học nghiên cứu phạm trù này mới có được một bước tiến đáng kể trong công nghệ kinh doanh hiện đại. Nhiều nhà nghiên cứu đã có những đóng góp trực tiếp hoặc gián tiếp liên quan đến lý thuyết về SCA, tuy nhiên, dưới đây sẽ cố gắng mô tả một cách khái quát nhất những đóng góp của các học giả chủ yếu liên quan đến khái

Nguyễn Thành Trung, Cục Xúc tiến thương mại – Bộ Thương mại.

1. David A.Aaker, 1998, *Developing Business Strategies*, 5th Edition, John Wiley and Sons.

niệm SCA. Những đóng góp của họ chủ yếu tập trung vào các nghiên cứu và ứng dụng cho lý thuyết khác biệt, các nguồn lực tạo SCA và SCA dựa trên khách hàng.

1.1 Những đóng góp tiên đề đối với khái niệm về SCA

Lý thuyết đầu tiên về chủ đề cạnh tranh được đưa ra như một điểm báo đối với việc xây dựng lý thuyết về SCA. Khởi đầu, Alderson (1937²) ngụ ý ở mức nguyên lý của SCA rằng, mặt cơ bản của sự thích ứng cạnh tranh là sự chuyên môn hóa của các nhà cung cấp sao cho phù hợp với sự đa dạng của nhu cầu người mua. Sau đó, Alderson (1965³) cũng là một trong những người đầu tiên nhận ra rằng, các hãng nên cố gắng đạt được những đặc điểm thống nhất để phân biệt họ với đối thủ cạnh tranh trong nhận thức của khách hàng. Ông chỉ ra những lợi thế về khác biệt có thể đạt được thông qua giá thấp, lựa chọn quảng cáo hấp dẫn, và/hoặc cải thiện cũng như đổi mới sản phẩm. Trong khi những khái niệm này đặt những nền tảng then chốt cho các hãng kinh doanh tiến tới một SCA, ngày nay, chúng ta biết rằng nguồn gốc sâu sắc của cạnh tranh là các hãng phải đổi mới trong việc hoạch định chiến lược của họ hơn là chỉ hạ giá hoặc cải thiện các sản phẩm hiện tại. Vài thập kỷ sau, các tác giả như Hamel và Prahalad (1989⁴) và Dickson (1992⁵) thảo luận về nhu cầu đối với các hãng sẵn sàng học để tạo ra các lợi thế mới mà có thể giúp họ vượt xa so với đối thủ cạnh tranh.

Alderson được coi là người đi trước thời gian đối với giả thiết rằng các hãng tìm kiếm cách thức làm cho họ khác biệt với đối thủ cạnh tranh. Hơn một thập kỷ sau, các tác giả như Hall (1980⁶) và Henderson (1983⁷) củng cố nhu cầu cho các hãng để đạt được một lợi thế thống nhất liên quan đến các đối thủ cạnh tranh nếu lợi thế này tiếp tục tạo giá trị và tồn tại. Những lập luận này đều là những tiên đề cơ bản nhằm đưa đến khái luận về SCA.

1.2 Xác định rõ về SCA

Ý tưởng về SCA xuất hiện vào năm 1984, khi Day⁸ đưa ra các loại chiến lược có thể giúp các hãng "duy trì lợi thế cạnh tranh". Thuật ngữ SCA thực sự rõ nét khi Porter (1985⁹) thảo luận về những chiến lược cạnh tranh cơ bản mà một hãng kinh doanh có thể theo đuổi (chi phí thấp hoặc khác biệt) để đạt được SCA trong dài hạn. Tuy nhiên, điều thú vị là Porter lại không đưa ra một khái niệm chính thống nào về SCA trong các thảo luận của ông. Sau này, Day và Wensley (1988¹⁰) lại tranh luận rằng không tồn tại nghĩa chung nào cho SCA trong thực tế hoặc trong lý thuyết chiến lược marketing. Barney (1991¹¹) gần như là người đưa ra một định nghĩa chính thức nhất khi nói "*Một hãng được cho là có SCA khi nó đang thực hiện một chiến lược tạo ra giá trị mà chiến lược này, cùng lúc, không được thực hiện bởi một đối thủ cạnh tranh hiện tại hay tiềm năng nào và khi những hãng khác không thể bắt chước giống hệt chiến lược này*".

2. Wroe Alderson, 1937, "A Marketing View of Competition." *Journal of Marketing* 1, 189-190.

3. Wroe Alderson, 1965, "Dynamic Marketing Behavior: A functionalist theory of marketing". Homewood, IL, Richard D.Irwin, Inc.

4. Gary Hamel, C.K.Prahalad, 1989, Strategic intent, *Harvard Business Review* 67, 63-76.

5. Peter R.Dickson, 1992, Toward a general theory of competitive rationality, *Journal of Marketing* 56, 69-83.

6. William K.Hall, 1980, Survival Strategies in a hostile environment, *Harvard Business Review* 58, 75-85.

7. Bruce Henderson, 1983, The anatomy of competition, *Journal of Marketing* 47, 7-11.

8. George S Day, 1984, Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage, St Paul, MN, West Publishing Company.

9. Michael E.Porter, 1985, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, 11-17, The Free Press, Edition 1998.

10. George S Day and Robin Wensley, 1988, Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing* 52, 1-20.

11. Jay Barney, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 17, 99-120.

Mặc dù thiếu một định nghĩa chính thức nhưng Coyne (1986¹²) đã đóng góp cho việc xây dựng nội hàm cho khái niệm khi đề xuất rằng, để đạt được một SCA, người tiêu dùng phải nhận được những giá trị khác biệt từ sản phẩm của một hãng so với các giá trị mà hãng khác đưa ra. Sự khác biệt này có được dựa trên khả năng về nguồn lực mà hãng đạt được trong khi đối thủ cạnh tranh thì không thể, dù sự khác biệt này phải thể hiện ở thuộc tính tích cực của sản phẩm sao cho nó trở thành tiêu chí để mua hàng. Các tiêu chí then chốt giúp tiên đoán được các hành động của những người khác trong cùng một ngành công nghiệp theo thời gian; bằng việc hòa hợp đối với các khoảng cách và những lỗ hổng tồn tại trong ngành công nghiệp, một lợi thế cạnh tranh có thể được tạo ra. Lợi thế này được duy trì nếu đối thủ cạnh tranh không thể hoặc sẽ không thể đủ khả năng thực hiện các hoạt động nhằm thu hẹp khoảng cách này.

Một cách tiếp cận đơn lẻ khác để đạt được định nghĩa chính xác cho thuật ngữ này là định nghĩa khái niệm lợi thế, khái niệm cạnh tranh và khái niệm bền vững rồi kết hợp ý nghĩa của chúng lại với nhau, sau đó đặt khái niệm tổng hợp này trong các tình huống kinh doanh đặc thù để thử nghiệm hay bác bỏ nó. Trên cơ sở khái niệm cạnh tranh và lợi thế đã được trình bày, SCA phải được xem xét trong mối tương quan với các đối tượng bên ngoài doanh nghiệp. Cạnh tranh là giữa các đối thủ, vì thế, SCA phải so sánh với các đối thủ. Quan điểm sai lầm là tiếp cận khái niệm SCA từ bên trong doanh nghiệp mà thiếu sự so sánh với đối thủ cạnh tranh. Một chiến lược đặc thù xuất phát từ nguồn lực của một hãng bắt chước những gì đối thủ đang làm có thể tạo ra SCA. Tuy nhiên, khi xem xét thêm vào đó những yếu tố từ bên ngoài, tập trung vào việc phân tích đối thủ cạnh tranh sẽ cho phép hãng nhận diện và tạo ra những nguồn lực độc đáo và thống nhất. Tính độc nhất này tạo ra lợi thế của một hãng. Lợi thế này chỉ bền vững khi nó tạo ra giá trị gia tăng

cho khách hàng, cũng như đối thủ không thể bắt chước chiến lược được thực thi để tạo ra nó. Do đó, khái niệm phổ biến được chấp nhận hiện nay là: *SCA là lợi thế dài hạn của việc thực hiện một chiến lược kinh doanh tạo ra giá trị độc đáo cho khách hàng, đồng thời chiến lược này không được thực hiện hoặc bắt chước bởi đối thủ cạnh tranh hiện tại hoặc tiềm năng của hãng đó.*

1.3. Các nguồn SCA

Trở lại nhận định từ đầu bài viết này khi trích dẫn kết quả nghiên cứu của A.Aaker đối với kết luận: mỗi hãng trong những ngành khác nhau sẽ có một số nguồn lực tạo ra SCA khác nhau. Xét về mặt nguồn gốc hình thành lợi thế cạnh tranh, có 3 dòng lý thuyết cơ bản. Dòng thứ nhất cho rằng doanh nghiệp có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh xuất phát từ các nguồn lực của doanh nghiệp (Peter F. Drucker, 1985, 1993¹³; Smart McWilliams¹⁴; Jay Barney, 1986, 1991, 2004¹⁵) và cấu trúc các hoạt động (Michael Porter, 1996¹⁶) nên được gọi là lý thuyết dựa trên nguồn lực. Minh chứng cho thành công dựa trên lý thuyết này là chiến lược giá hạ, doanh nghiệp liên tục giảm giá trên thị trường mục tiêu. Dòng thứ hai cho rằng các doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trên cơ sở khai thác vị thế doanh nghiệp (Joe S. Bain, 1959¹⁷; Mason, 1939¹⁸; Rumelt,

12. Kevin P Coyne, 1986, Sustainable competitive advantage: What it is, What it isn't, Business Horizons 29, 54-61.

13. Peter F. Drucker, 1993, Innovation and Entrepreneurship, Harper Business Publishers.

14. McWilliams, A., & Smart, D.L., 1995, The resource based view of the firm: Does it go far enough in shedding the assumptions of the S-C-P (structure - conduct - performance) paradigm? Journal of Management Inquiry, 4.

15. Jay B. Barney, 2004, Is the resource-based view: a useful perspective for strategic management research? Yes, The Ohio State University.

16. Michael Porter, 1996, What is strategy?, Harvard Business Review, 61-78.

17. Joe S. Bain, 1959, Industrial Organization, <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/bain.htm>

18. Mason E.S., 1939, Price and production policies of large scale enterprise, American Economic Review, March.

1974¹⁹; Porter, 1980²⁰; Porter, 1985²¹; Barney, 1986; Scherer và Ross, 1990²²) so với các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh nên được gọi là lý thuyết vị thế. Minh chứng cho thành công dựa trên lý thuyết vị thế là sử dụng các chiến lược khác biệt hay chiến lược định vị trên thị trường mục tiêu. Dòng lý thuyết thứ ba mà tôi gọi là dòng lý thuyết dựa trên cấu trúc hệ thống của doanh nghiệp và thị trường để phân tích các nguồn hình thành năng lực cạnh tranh. Nổi bật của dòng lý thuyết này xem xét cấu trúc các ngành kinh doanh trên thị trường toàn cầu chứ không giới hạn trong phạm vi một quốc gia. Mô hình Diamond của Micheal Porter²³ và bổ sung của Dunning trong khuôn khổ dòng lý thuyết về cấu trúc hệ thống là điển hình rõ nét của dòng lý thuyết này. Một số mũi nhọn chiến lược khác như chiến lược tập trung, quyền ưu tiên, hay hiệp đồng đều là những phân nhánh hoặc khu vực đan xem của ba dòng lý thuyết này nhằm lý giải nguồn gốc hình thành lợi thế cạnh tranh. Phải khẳng định rằng có thể sử dụng cả ba dòng lý thuyết để lý giải cho các tình huống cạnh tranh trong kinh doanh, có thể có dòng lý thuyết nổi bật hơn nhưng không thể chối bỏ các lý thuyết còn lại. Tuy nhiên, các dòng lý thuyết này chỉ lý giải được lợi thế cho doanh nghiệp vừa và nhỏ ở góc độ khai thác vị thế đặc thù hoặc các phân đoạn thị trường nhỏ, duy trì và phát triển doanh nghiệp với vai trò là doanh nghiệp vệ tinh trong toàn bộ chuỗi giá trị. Nó không chỉ ra được tính chất bền vững và yếu tố có thể chủ động kiểm soát lợi thế của doanh nghiệp.

John Fahy và Graham Hooley (2002²⁴) đứng trên quan điểm tận dụng các lợi thế của thương mại điện tử và kinh doanh ứng dụng internet để tạo ra SCA trong triển vọng chung môi trường công nghệ thông tin đang phát triển một cách nhanh chóng. Vorhies và Morgan (2005²⁵) lập luận việc sử dụng khả năng tiếp thị chuẩn đối sánh thông qua một cơ chế học - thực hành để tạo ra SCA. Các tác giả dần dần đã nhận ra rằng thông tin và tri thức bằng nhiều cách khác nhau là nguồn gốc sâu sa tạo ra SCA.

Adams và Lamont (2003²⁶) đã đưa ra hẳn một mô hình sử dụng một hệ thống quản lý tri thức để phát triển SCA. Mặc dù có rất nhiều học giả dựa trên các cách tiếp cận khác nhau nhằm xác định SCA cho doanh nghiệp, nhưng chưa có ai chỉ ra rằng SCA cho đặc thù SMEs là gì và chúng được hình thành từ các nguồn nào. Ngay cả trong cuốn Lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp SMEs của Oswald Jones và Fiona Tilley (2003²⁷) cũng chỉ liệt kê và mô tả một số cách thức SMEs đã sử dụng để đạt được SCA và những đặc thù riêng biệt của SMEs so với doanh nghiệp lớn như tính linh hoạt, tầm ra quyết định nhanh chóng và tập trung khai thác những "vùng đệm" hay phân đoạn thị trường bỏ không, mà chưa chỉ ra được nguồn gốc và lý giải một cách rõ ràng tính bền vững được tạo dựng từ nguồn nào. Một số học giả khác dựa trên việc đánh giá lợi thế cạnh tranh đến tri thức của ban lãnh đạo doanh nghiệp đang từng bước làm sáng tỏ dần về lợi thế cạnh tranh dựa trên tri thức và đặc biệt là phân lý giải dưới đây cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.

19. Rumelt R.P, 1974, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University, Cambridge, MA

20. Micheal E.Porter, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press

21. Micheal Porter, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press

22. Schere F.M, Ross D, 1990, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Company, Boston

23. Micheal E.Porter, 1990, *Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press

24. John Fahy, Graham Hooley, 2002, Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on the resource-based view, *Journal of Strategic Marketing*, 10, 241-253

25. Douglas W.Vorhies, Neil A.Morgan, Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, Vol 69, 80-94

26. Garry L.Adams, Bruce T.Lamont, 2003, Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage, *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.2, pp.142-154

27. Oswald Jones, Fiona Tilley, 2003, *Competitive advantage in SMEs*, Hoboken, NJ: J. Wiley

2. SCA của SMEs dựa trên tri thức về đoán định tương lai

Như vậy, SCA của SMEs nếu chỉ đánh giá thông qua tài sản và năng lực hiện tại thì không phản ánh được bản chất của nó. SCA của SMEs chỉ có thể đánh giá phần lớn dựa trên ứng xử của lãnh đạo và khả năng hoạch định chiến lược cạnh tranh động dựa trên những đoán định về tương lai. Điều này đối với SMEs quan trọng hơn các doanh nghiệp lớn rất nhiều, vì nếu không tiên đoán đúng được tương lai ngành và các biến động thì với quy mô nhỏ (không có khả năng thực hiện chiến lược giảm chi phí liên tục, không có khả năng đầu tư cho nghiên cứu thị trường để tìm ra phân đoạn thị trường thích hợp nhằm thực hiện chiến lược khác biệt hóa), doanh nghiệp rất khó có thể thành công nhờ duy trì một số lợi thế cạnh tranh lâu dài. Thách thức đối với các nhà quản trị cấp cao của các SMEs là làm thế nào để đưa ra những chiến lược phù hợp khi mà môi trường thay đổi và biến động không ngừng, những năng lực và tài sản đang tạo dựng nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có thể sẽ chỉ biến thành những lợi thế ngắn hạn hay chuyển thành bất lợi thế. Khoa học khuyến khích các nhà quản trị cấp cao đưa ra lựa chọn đúng đã cố gắng xây dựng các mô hình quản trị chiến lược động dựa trên những tiên đoán tương lai, các kỳ vọng hợp lý và các ý định chiến lược. Ý định chiến lược nhằm mô tả nổi ám ảnh khôn nguôi quyết tâm giành chiến thắng và thực hiện các chiến lược được nung nấu, ấp ủ. Các chiến lược này là các chiến lược động dựa trên các tiên đoán về ngành kinh doanh trong tương lai 5 hoặc 10 năm sau.

Gary Hamel và C.K. Prahalad (1994²⁸) lập luận rằng chiến lược dựa trên các SCA phải tính đến những yếu tố quy hoạch động khi đánh giá các thách thức tương lai liên quan đến 5 nhóm yếu tố: (1) tầm nhìn về tương lai không bị ràng buộc bởi các quy ước hiện tại; (2) cải cách được thực hiện trên giác độ tổng thể nhằm cải tạo chính các năng lực cạnh tranh nòng cốt; (3) hiệu quả hoạt động không phản ánh năng lực mà phải đánh giá sức

mạnh của lợi thế thông qua đổi mới và phát triển, đầu tư cho các hoạt động R&D; (4) đặt vai trò công ty trong tương lai là người dẫn đạo thị trường và ứng xử như là người dẫn đạo thị trường; (5) làm thế nào để chúng ta trở thành những người kiến tạo ra thị trường chứ không phải những người phục vụ thị trường.

Lập luận này giải thích cho tình huống của SMEs, với năng lực và tài sản kém hơn so với đối thủ lớn thì SCA của SMEs chỉ còn là *những ứng xử của lãnh đạo doanh nghiệp đối với những thay đổi và bất định của thị trường sao cho doanh nghiệp có thể tồn tại và có lợi nhuận lâu dài. Nhận thức của lãnh đạo và tầm nhìn cũng như những mũi nhọn chiến lược mà họ đưa ra cùng với nung nấu quyết tâm thực hiện sẽ quyết định SCA của SMEs.* Những lợi thế mà các doanh nghiệp lớn thường sử dụng làm lợi thế cạnh tranh dài hạn thì đối với những doanh nghiệp nhỏ nó chỉ có thể là những lợi thế ngắn hạn. Những lợi thế ngắn hạn của SMEs sẽ cho phép nó dịch chuyển chuỗi giá trị xoay quanh một lộ trình xuyên suốt và thống nhất mà tầm nhìn chiến lược đặt ra. Các ý định chiến lược và tầm nhìn chiến lược có thể đúng và có thể sai. Chúng ta cũng không nhất thiết phải lo lắng vì không tồn tại một trò chơi cạnh tranh với tổng bằng không thuần túy nào trong một xã hội hiện đại, nơi những cái mất có thể trở thành những cái được trong việc tích lũy tri thức và kinh nghiệm. Một số khảo sát chỉ ra rằng thông thường thiếu tính phù hợp của tầm nhìn chiến lược với thực tế khi tương lai diễn ra và khi tương lai trở thành quá khứ. Điều cơ bản của vấn đề này là mặc dù chúng ta đang cố gắng tiên đoán tương lai để đưa ra những hành động đúng và phù hợp cho sự phát triển của tương lai, nhưng thực tế chúng ta không biết chắc chắn tương lai có diễn ra đúng như chúng ta tiên đoán hay không. Nhà lãnh đạo chiến lược thực tế không nhất thiết phải cho rằng mình tiên đoán ra một tương lai đúng mà họ chỉ cần tưởng tượng ra tương lai

28. Gary Hamel, C.K. Prahalad, 1994, Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

là đủ. Tưởng tượng ra tương lai phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức và tri thức của lãnh đạo về những động thái nào sẽ quyết định số phận của ngành kinh doanh trong 5 hay 10 năm tiếp theo. Chúng ta không biết chắc tương lai, nhưng chúng ta dựa trên những dữ liệu quá khứ để có thể hình dung và tưởng tượng ra được những khuynh hướng trong sự thay đổi của một số động thái trên thị trường.

Để có được SCA, lãnh đạo doanh nghiệp phải có đủ nhận thức và tri thức cũng như kinh nghiệm đối với một số loại thay đổi. Thấu hiểu những quá trình vận động này sẽ cho phép các doanh nghiệp xây dựng các kịch bản phù hợp cho tương lai, nhà lãnh đạo vì thế dù là lãnh đạo SMEs nhưng về bản chất họ đang hướng đến và trở thành những nhà lãnh đạo của tương lai. Tại thời điểm tương lai, SMEs của họ tồn tại lâu dài và phát triển bền vững dựa trên năng lực của chính họ.

Tuy nhiên, việc có đủ tri thức và tưởng tượng ra những kịch bản của tương lai đúng cũng chưa chắc đã đem lại SCA. Lý do cơ bản là chúng ta không chỉ tưởng tượng ra tương lai, mà chúng ta còn là những người đang tham gia vào quá trình kiến tạo ra tương lai. Khi chúng ta có niềm tin cho một kịch bản tương lai đúng, chúng ta sẽ hành động theo để đạt đến mục tiêu của kịch bản đó, quá trình này là quá trình tạo ra tương lai. Tuy nhiên, ngoài việc tương lai có diễn ra đúng như kịch bản của chúng ta hay không lại phụ thuộc vào việc những người khác ngoài chúng ta đang mong muốn tạo ra một tương lai như thế nào. Nếu tất cả các SMEs khác trong ngành đều dựa trên một giả định đúng để tạo ra tương lai thì vô hình chung thị trường sẽ bão hòa và điều này sẽ kéo theo việc phủ nhận SCA của doanh nghiệp. Nếu tất cả các SMEs khác trong cùng ngành tưởng tượng ra một tương lai khác và hành động để đạt đến tương lai này thì chưa chắc chúng ta đã có thể tồn tại lâu dài. Như thế, để xác định được lợi thế cạnh tranh của SMEs, cần chú trọng việc đánh giá 3 nhóm nhân tố: (1) lý giải đầu là những kịch bản đúng cho tương lai và

tưởng tượng ra tương lai (mỗi kịch bản tương lai tương ứng với một xác suất xuất hiện nào đó); (2) đánh giá tính phù hợp giữa kịch bản tương lai (kỳ vọng hợp lý) với nhận thức và ý định chiến lược hiện tại của lãnh đạo doanh nghiệp; (3) đánh giá xem có bao nhiêu doanh nghiệp nhận thức giống và khác về kịch bản tương lai so với doanh nghiệp. Các công việc này được thể hiện thành các chỉ tiêu và tiêu chí cụ thể, với cơ cấu phù hợp đối với từng ngành hàng, lĩnh vực, phạm vi và thời điểm đặc thù. Nếu chúng ta chắc chắn xác định được các năng lực hiện tại, việc tưởng tượng ra tương lai và hành động theo sẽ là quá trình giải bài toán quy hoạch động với các điểm cuối cố định (các kịch bản dự kiến), hoặc điểm cuối hoàn toàn biến động. Các nhà nghiên cứu sẽ dựa vào một số thay đổi để xây dựng phiếm hàm mục tiêu khác nhau cho mỗi tập hợp điểm cuối khác nhau.

Thấu hiểu cả 3 nhóm nhân tố trên, các doanh nghiệp sẽ học được cách ứng xử với những bất định và thay đổi vì tương lai, hành động cho tương lai và tồn tại ở tương lai. Tuy nhiên, để học và thực hiện đúng được một cách hoàn hảo cả 3 nhóm nhân tố này là một nỗ lực khó có thể thực hiện, vì chúng ta sẽ không thể biết đầy đủ người khác nghĩ gì và sẽ làm gì khi họ nghĩ gì về chúng ta. Vì thế, các khuyến nghị được đưa ra là việc tiếp cận các phương pháp để quản lý đối với các thay đổi và khủng hoảng; phương pháp để tưởng tượng ra tương lai và lối tư duy tạo lập những chiến lược và chiến thuật hiệu quả.

Tóm lại, lập luận này có ý nghĩa với tất cả các doanh nghiệp nhưng nó được nhấn mạnh hơn đối với các SMEs vì chỉ có nắm lấy phương pháp tư duy này, doanh nghiệp mới có khả năng tồn tại lâu dài. Vì thế, đối với vai trò là lãnh đạo các doanh nghiệp, không nhất thiết phải chỉ ra đâu là những SCA mà chỉ cần nhìn nhận và tưởng tượng ra những thay đổi, từ đó có cái nhìn tổng thể nhằm đưa ra những ứng xử với những bất định của thị trường, cũng như chỉ ra một vài con đường của tư duy để kiến tạo ra những ý định và tầm nhìn chiến lược phù hợp./.