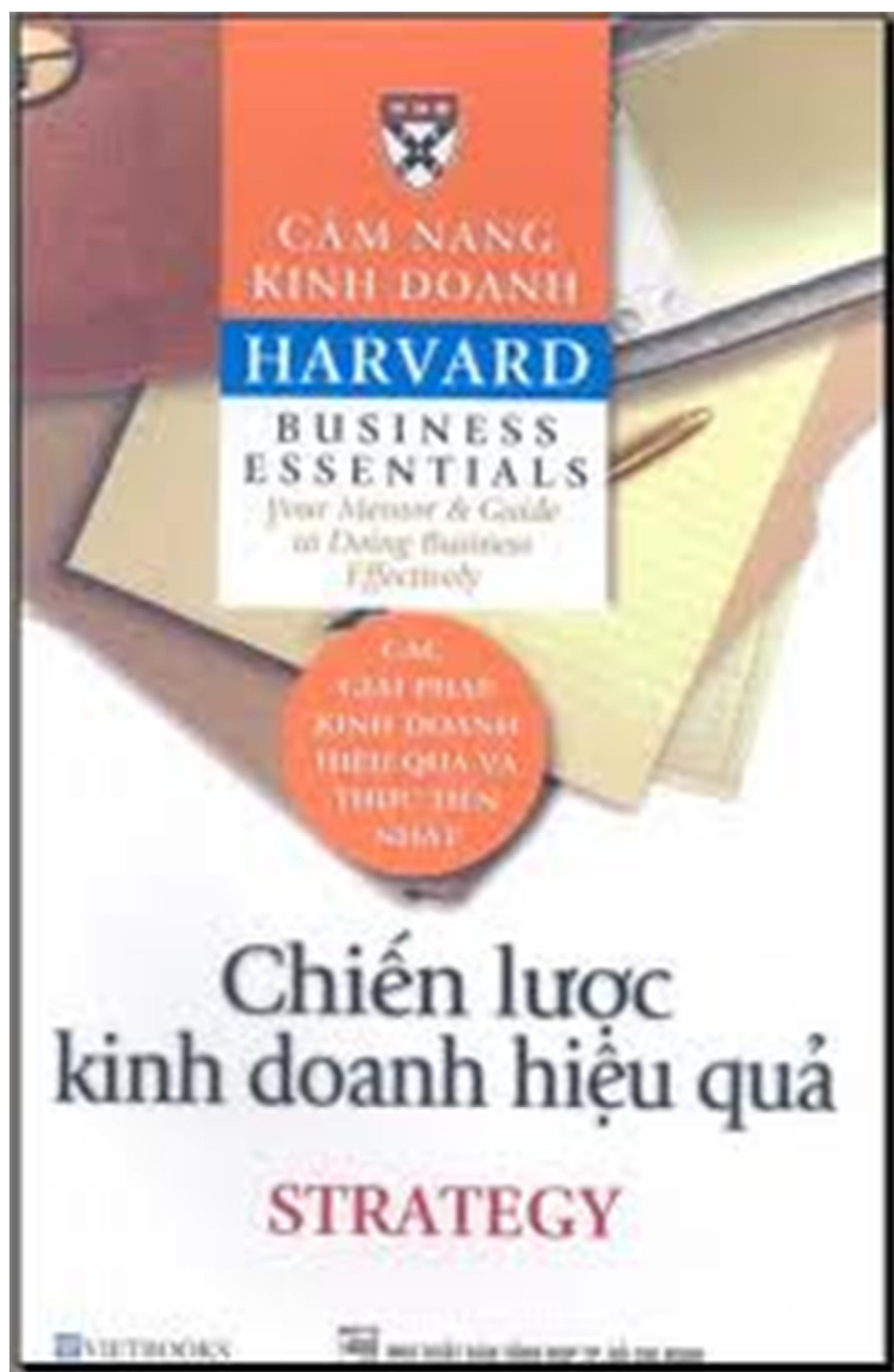




Chiến lược Kinh Doanh Hiệu Quả

Đi Hic Harvard

Lời giới thiệu

Một chiến lược hiệu quả kèm theo việc thực hiện xuất sắc là sự đảm bảo tốt nhất cho thành công của mọi công việc. Đây cũng là một minh chứng không thể phủ nhận về năng lực của người quản lý.

Cuốn sách “Chiến lược kinh doanh hiệu quả” này tuy không giúp bạn trở thành một chuyên gia về chiến lược, song cuốn sách trình bày một cách chi tiết quan trọng để bạn có được một nền tảng kiến thức cần thiết cùng sự khắt khe đầu tư kỹ lưỡng tin cậy khi hoạch định và thực hiện chiến lược cho tổ chức của mình.

Chiến lược là gì?

Theo nghĩa thông thường, chiến lược (xuất phát từ gốc từ Hy Lạp là strategos) là một thuật ngữ quân sự được dùng để chỉ kế hoạch dàn trận và phân bổ lực lượng với mục tiêu đánh thắng kẻ thù. Carl von Clausewitz - nhà binh pháp của thế kỷ 19 - đã mô tả chiến lược là “lập kế hoạch chiến tranh và hoạch định các chiến dịch tác chiến. Nhiệm vụ chiến dịch này sẽ quyết định sự tham gia của từng cá nhân”. Gần đây hơn, sử gia Edward Mead Earle đã mô tả chiến lược là “nghệ thuật kiểm soát và dùng nguồn lực của một quốc gia hoặc một liên minh các quốc gia nhằm mục đích đảm bảo và gia tăng hiệu quả cho quyền lợi thiết yếu của mình”.

Ngày nay, các tổ chức kinh doanh cũng áp dụng khái niệm chiến lược trong quân đội. Chiến lược là kế hoạch kiểm soát và sử dụng nguồn lực của tổ chức như con người, tài sản, tài chính... nhằm mục đích nâng cao và bảo đảm những quyền lợi thiết yếu của mình. Kenneth Andrews là người đầu tiên đưa ra các ý tưởng nổi bật này trong cuốn sách kinh điển The Concept of Corporate Strategy. Theo ông, chiến lược là những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên những điểm mạnh và yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và thách thức mới để đưa ra.

Bruce Henderson, chiến lược gia hàng đầu là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh là việc đặt một công ty vào vị thế tốt hơn đối thủ để tạo ra giá trị và kinh tế cho khách hàng. Henderson viết rằng “Chiến lược là sự tìm kiếm những trọng tâm để hoạch định để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là chìa khóa cho lợi thế của bạn”. Henderson tin rằng không thể cùng tồn tại hai đối thủ

cạnh tranh nhau cách kinh doanh của họ giống hệt nhau. Còn phải tạo ra sự khác biệt mới có thể tồn tại. Michael Porter cũng tán đồng nhận định của Henderson: “Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn chiến thuật chủ yếu hoặc đồng khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo”.

Hãy xem những ví dụ điển hình sau:

Southwest Airlines đã trở thành một hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất Bắc Mỹ nhờ vào việc tạo cho mình sự khác biệt bằng chiến lược kinh doanh độc biệt: bán vé giá thấp, khai hành thường xuyên, phục vụ chu đáo và cung cấp dịch vụ làm hài lòng khách hàng.

Cách thức kinh doanh theo kiểu bán đấu giá trực tuyến đã tạo ra một sự khác biệt lớn cho eBay. Mục đích của eBay là phục vụ quảng cáo rao vặt, kinh doanh trên mạng, và một các phiên đấu giá chính thức, nhưng với cách thức đơn giản, hiệu quả và phổ biến. Sàn bán đấu giá trực tuyến này đã làm eBay trở nên khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh trực tuyến.

Chiến lược của Toyota trong việc phát triển xe Prius sử dụng động cơ hybrid(1) đã tạo ra lợi thế cạnh tranh trong một phân khúc thị trường ô tô quan trọng: những khách hàng muốn có một chiếc xe không gây ô nhiễm môi trường, ít tiêu hao năng lượng, hoặc lo ngại ô tô với kỹ thuật tiên tiến nhất.

Những chiến lược tạo sự khác biệt này, các công ty trên đã có được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Southwest Airlines là hãng hàng không Mỹ có lợi nhuận cao nhất, còn eBay là công ty thương mại điện tử thành công nhất. Trong khi đó, Toyota có danh sách khách hàng đăng ký mua xe hybrid dài đến bốn tháng. Sự khác biệt có thể thấy hiện nay nhiều hình thức. Ngay cả những sản phẩm giống nhau vẫn có thể trở nên khác biệt nhờ giá cả tốt hơn, khả năng cung cấp nhanh hơn hay việc giao hàng uy tín hơn.

Dĩ nhiên, bản thân sự khác biệt không đủ để tạo lợi thế cạnh tranh hay đem lại sự thành công trong kinh doanh. Sự khác biệt lý phải đem lại giá trị hữu dụng cho khách hàng. Một chiếc xe tốc độ cao có thể “khác biệt” nhưng vẫn không đủ sức thu hút khách hàng. Trong khi đó, một chiếc xe hybrid chạy bằng xăng và điện lại khác biệt theo cách tạo ra giá trị cao hơn cho khách hàng là tiết kiệm nhiên liệu và ít xả khí ô nhiễm. Đó là những giá trị được khách hàng đánh giá cao.

Vậy chiến lược là gì? Chiến lược là một kế hoạch nhằm đem lại cho tổ chức một lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Chiến lược là hiệu quả của một tiêu chuẩn mà những việc bên đang làm và tập trung vào việc lập kế hoạch để đạt được một tiêu chuẩn đó. Một chiến lược tốt, được thực hiện hiệu quả sẽ giúp các nhà quản lý và nhân viên một cách xác định mục tiêu, nhận biết những hướng hành động, góp phần vào sự thành công của tổ chức. Trái lại, một tổ chức không có chiến lược rõ ràng chính xác khác nào con thuyền không người lái.

Chiến lược được áp dụng ở các cấp công ty và phòng ban. General Electric có nhiều bộ phận hoạt động trong những lĩnh vực khác nhau: động cơ máy bay, thiết bị gia dụng, dịch

và vốn, hệ thống chi tiêu sáng, y tế, nhà ở, hệ thống điện, phân phối và kiểm soát điện. Thâm chí công ty còn sở hữu cả NBC - một trong các mạng truyền hình lớn của Mỹ. Mọi bộ phận đều có hệ thống chi tiêu cá biệt riêng riêng biệt phù hợp với chi tiêu cá công ty.

Chi tiêu cá và mô hình kinh doanh

Một số người nhầm lẫn chi tiêu cá với mô hình kinh doanh. Thuật ngữ mô hình kinh doanh bắt đầu được sử dụng rộng rãi vào cuối thập niên 1980 – thời điểm mà máy tính cá nhân và phần mềm đã trở nên phổ biến. Nhờ sự đổi mới phần mềm mà các công ty có thể dễ dàng “lập mô hình” cho chi phí và doanh thu liên quan đến mọi hoạt động kinh doanh. Sau khi đã lập mô hình này, họ cần một vài lần nhấp chuột là có thể biết được tác động của những thay đổi với lợi nhuận – ví dụ: thay đổi về đơn giá, tổng lợi nhuận trên doanh thu và giá của nhà cung cấp. Các báo cáo tài chính theo quy định là những công cụ chính yếu để lập mô hình kinh doanh. Khi thế giới đổi mới, bắt đầu phát triển mạnh mẽ, thuật ngữ này trở nên thông dụng. Tuy nhiên, đa phần mọi người đều không thể diễn đạt chính xác ý nghĩa của cụm từ này.

Các nhà nghiên cứu định nghĩa mô hình kinh doanh là nền tảng kinh tế của chi tiêu cá, là cách, cách thức để công ty sản xuất và phân phối sản phẩm hay dịch vụ. Mô hình kinh doanh ít liên quan đến những gì làm cho sản phẩm hay dịch vụ này trở nên khác biệt cũng như những gì đem lại lợi thế cạnh tranh. Mô hình kinh doanh trả lời những câu hỏi sau: Điều này có tác động như thế nào? Bằng cách nào chúng ta có thể chuyển giao giá trị cho khách hàng với chi phí hợp lý?

Mọi tổ chức nếu muốn tồn tại cần được xây dựng trên một mô hình kinh doanh hiệu quả, nhưng mô hình kinh doanh không phải là chi tiêu cá. Mô hình kinh doanh mô tả cách thức các bộ phận của một tổ chức được gắn kết với nhau thành hệ thống để tạo ra lợi nhuận, nhưng chúng không đóng vai trò trong việc cạnh tranh - khía cạnh quan trọng của năng lực hoạt động. Cạnh tranh là nhiệm vụ của chi tiêu cá.

Những công ty lớn mạnh và thu được nhiều lợi nhuận nhất đều bắt nguồn từ mô hình kinh doanh hiệu quả. eBay là một ví dụ điển hình. Công ty này bắt nguồn từ một mô hình kinh doanh rất đơn giản và truyền thống. Giống như một công ty điển hình điển hình, eBay đã tạo ra một cộng đồng mạng cho phép mọi người giao tiếp với nhau với một mức phí khiêm tốn mà không tốn chi phí. Cộng đồng mạng của công ty dựa trên nền tảng trang Web điện tử gồm phần mềm, máy chủ và các quy tắc cho phép người mua, người bán gặp nhau và thực hiện các giao dịch cho mọi loại hàng hóa. Công ty không tham gia vào các giao dịch này nên tránh được nhiều chi phí. Trách nhiệm duy nhất của công ty là duy trì hệ thống thông tin và sự trung thực của quy trình đấu giá.

Mô hình eBay thật đơn giản với vai trò là một cộng đồng phát sinh thu nhập. Doanh thu của eBay là tiền phí của người bán. Doanh thu này sẽ trang trải cho chi phí xây dựng, duy trì cộng đồng mạng trực tuyến, tiếp thị quảng cáo, phát triển sản phẩm, chi phí quản lý doanh nghiệp hoạt động cũng như thu hút người mua và người bán đến website. Giá trị thực của những doanh thu và chi phí này là lợi nhuận cho các cộng đồng của eBay. Ngoài

tính đến giờ, số lượng của mô hình eBay còn nằm ở chỗ chỉ cần tuyển dụng một số ít nhân viên chính thức và các cộng tác viên bên ngoài là họ có thể đem nhón một lượng giao dịch khổng lồ ngày càng tăng. Hơn thế nữa, khi lượng giao dịch (và doanh thu) có thể tăng gấp đôi chỉ nhờ những khoản đầu tư tiếp tục đầu tư khiêm tốn. Hoạt động này khác nhiều với chiến lược đã định của công ty, đó là xây dựng và hỗ trợ các thị trường trên mạng, một thị trường phong phú và hiệu quả nhất – một thị trường mà bất kỳ ai, ở bất cứ nơi đâu, đều có thể mua bán hầu như mọi thứ.

Tóm lại, ví dụ này ta có thể thấy chiến lược và mô hình kinh doanh là những khái niệm khác nhau, dù chúng có liên quan đến nhau. Chiến lược tạo nên sự khác biệt và đem lại lợi thế cạnh tranh, còn mô hình kinh doanh gợi thích các khía cạnh kinh tế và cách thức mà tổ chức hoạt động và tìm kiếm lợi nhuận.

Quy trình chiến lược

Quy trình chiến lược là một tập hợp các hoạt động biến đầu vào thành đầu ra. Quy trình này được trình bày trong hình I-1. Chiến lược được lập dựa trên nhiệm vụ của công ty. Nhiệm vụ này xác định mục tiêu và những gì cần làm cho khách hàng cũng như những thành phần liên quan khác. Căn cứ vào nhiệm vụ này, cấp lãnh đạo sẽ định ra các mục tiêu. Những mục tiêu này là biểu hiện rõ ràng cho nhiệm vụ của tổ chức và được dùng để lập kế hoạch hành động và đánh giá quy trình. Như được trình bày trong hình vẽ, những mục tiêu này nên được đặt bằng kiến thức thực tế về môi trường marketing/kinh doanh bên ngoài liên quan và khả năng của tổ chức.

Thông thường, việc lập chiến lược bắt đầu bằng cách nghiên cứu rộng rãi và phân tích, đồng thời thực hiện một quy trình mà thông qua đó cấp lãnh đạo nhận biết được những vấn đề ưu tiên hàng đầu mà tổ chức cần giải quyết để thành công về lâu dài. Để vì lợi ích của vấn đề ưu tiên, các phòng ban và nhóm lập ra các kế hoạch hành động cấp cao. Một khi đã triển khai những kế hoạch hành động này, các mục tiêu và định hướng chiến lược cấp cao của tổ chức sẽ được làm rõ hơn.

Việc lập chiến lược có thể mất thời gian và đòi hỏi có sự trao đổi nhiều lần giữa cấp quản lý và các phòng ban, để tất cả các bên cùng xem xét, thảo luận và hoàn thiện kế hoạch. Do đó, nhiều chi nhánh hoặc bộ phận khác nhau có thể đi đến ra song song. Việc các phòng ban tham gia vào quy trình hoạch định chiến lược đóng vai trò quan trọng. Các phòng ban có kiến thức phong phú về năng lực cũng như môi trường cạnh tranh mà họ hoạt động, có thể đưa ra những đề xuất sáng suốt về những gì tổ chức nên thực hiện. Hơn thế nữa, những phòng ban được đưa vào quy trình hoạch định có nhiều khả năng hơn trong việc hỗ trợ và thực hiện các kế hoạch đưa ra. Phòng ban chính là các trung tâm thực hiện chiến lược, họ có quyền lãnh đạo, có nguồn nhân lực và các kỹ năng cần thiết để thực hiện hiệu quả.

Bằng cách cùng nhau thực hiện quy trình hoạch định, cấp lãnh đạo và các trưởng phòng ban đem đến xây dựng một chiến lược phù hợp, chặt chẽ và có khả năng thành công, dù chiến lược đó là của cá nhân hay của tổ chức.

Lập chiến lược liên quan đến việc thực hiện công việc phù hợp của các nhà điều hành. Thực hiện chiến lược liên quan đến việc thực hiện công việc đúng quy trình của toàn tổ chức. Các nhà điều hành và quản lý cấp thấp hơn phải tập trung cao độ vào việc thực hiện chiến lược, vì ngay cả một chiến lược tuyệt vời cũng trở nên vô nghĩa nếu không được thực hiện đúng cách. Hy vọng cuốn sách Chiến lược kinh doanh hiệu quả này sẽ giúp các tổ chức khắc phục những vấn đề khó khăn trong việc thực thi chiến lược, nhanh chóng đạt được những mục tiêu mà tổ chức đã đề ra.

Nhận diện những mối đe dọa và cơ hội bên ngoài

Chiến lược bắt đầu bằng mục tiêu, còn mục tiêu lại xuất phát từ nhiệm vụ của công ty. Mục tiêu được đề ra qua sự nhận thức sâu sắc về môi trường bên ngoài cũng như năng lực của công ty.

Không phải mọi thứ đều bắt nguồn từ mục tiêu, nhưng những nguyên tắc lập mục tiêu luôn dựa trên những gì khả thi, và tùy thuộc vào môi trường bên ngoài mà họ sẽ định hướng những nguồn lực và năng lực riêng.

Ví dụ, Công ty 3M cam kết thực hiện mục tiêu hàng năm là tăng lợi nhuận hơn 10%, tuy nhiên hoàn vốn là 27%, v.v... Mục tiêu của công ty này không xuất hiện một cách ngẫu nhiên, mà là kết quả từ kinh nghiệm của các nhà điều hành và quản lý công ty 3M – những người hiểu rõ thị trường mà họ phục vụ và năng lực của công ty. Họ biết hướng tầm nhìn rộng mở ra bên ngoài cũng như đánh giá khách quan nội lực thực sự của công ty mỗi khi đề ra mục tiêu hoạt động.

Nếu trình bày sơ đồ ở đây, việc lập chiến lược luôn bắt nguồn bằng việc xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài công ty. Để vẽ các nhà hoạch định chiến lược thì đây là mô hình phân tích SWOT: S=Strengths (Điểm mạnh), W=Weaknesses (Điểm yếu), O=Opportunities (Cơ hội) và T=Threats (Mối đe dọa).

Điểm mạnh. Những năng lực giúp công ty hay phòng ban có khả năng thực hiện tốt những điểm cần thúc đẩy.

Điểm yếu. Những điểm cần khắc phục vì chúng ngăn cản công ty hay phòng ban đạt hiệu quả tối khi thực hiện công việc.

Cơ hội. Xu hướng, động lực, sự kiện và ý tưởng mà công ty hay phòng ban có thể tận dụng.

Mối đe dọa. Những sự kiện hay sự ép có thể xảy ra nằm ngoài tầm kiểm soát mà công ty hay phòng ban cần tính đến hay cần quyết định cách giải quyết như thế nào.

Xem xét các yếu tố bên trong lẫn bên ngoài đóng vai trò quan trọng vì chúng giúp làm rõ môi trường mà công ty hoặc phòng ban đang hoạt động cũng như hình dung rõ hơn về

tình lại mong muốn của mình. Chương này sẽ phân tích những yếu tố bên ngoài. Phần phân tích yếu tố bên trong sẽ được trình bày ở chương sau.

Phân tích yếu tố bên ngoài

Học giả Michael Porter đã nhận định: “Bản chất chính yếu của việc hình thành chiến lược cạnh tranh là gắn kết công ty vào môi trường của nó”. Môi trường của mỗi công ty đều có khách hàng (khách hàng hiện tại và tiềm năng), đối thủ cạnh tranh (đối thủ hiện tại và tiềm năng), nhà cung cấp, và những nhà làm luật.

Tất cả những đối tượng này đều tác động đến tiềm năng lợi nhuận của công ty. Mỗi đối tượng đều có những yêu cầu và chức năng, tính năng và tiện ích của sản phẩm hay dịch vụ. Có bao nhiêu yêu cầu trong số này không được đáp ứng?

Công nghệ là một phần của môi trường cạnh tranh, và công nghệ luôn luôn thay đổi. Liệu có điều gì đang phát triển trong thế giới công nghệ có thể làm thay đổi môi trường cạnh tranh, chúng hiện làm sản phẩm của những công ty đi đầu trở nên lỗi thời?

Sản phẩm thay thế là một yếu tố đe dọa khác ở môi trường bên ngoài. Ví dụ, vào đầu thập niên 1980, phần mềm xử lý văn bản dành cho máy tính cá nhân là sản phẩm thay thế cho máy đánh chữ. Tốc độ của sự thay đổi nhanh đến nỗi chỉ trong vòng 10 năm, hầu hết các máy đánh chữ đã bị thay thế. Thế nhưng, ngày nay điểm thoái lui dường như có tính năng chấp nhận kết xuất sẽ đang dần thay thế cho máy in và phim. Vậy sản phẩm của công ty bạn có khả năng bị thay thế không? Nếu có, đó là gì? Liệu công ty bạn có sản phẩm nào có tiềm năng thay thế trong các thế trường khác không?

Bằng phân tích các yếu tố bên ngoài trong hình 1-1 giúp nhà chiến lược khám phá và hiểu được các mối đe dọa và cơ hội, nhờ đó giúp họ nghĩ ra các phản ứng án chiến lược hiệu quả cho công ty. Sau đây là phương pháp “năm đường lực” của Michael Porter để phân tích sự cạnh tranh – một lý thuyết có giá trị cho các nhà kinh doanh trong hơn 25 năm qua.

Các xu hướng và phong cách làm việc và lối sống

Cho dù lĩnh vực kinh doanh của bạn là gì đi nữa, thì các xu hướng và phong cách làm việc và lối sống đều ảnh hưởng đến tương lai của bạn. Hãy xem tình huống sau: Theo IDC - một hãng nghiên cứu thị trường - thì số nhân viên Mỹ làm việc ngoài văn phòng tăng lên 40% năm 2004 và có thể tăng tới 66% vào cuối năm 2006. Tùy thuộc vào lĩnh vực kinh doanh của bạn, sẽ liệu những kẻ sẽ có thể ghi nên một số vấn đề sau:

Hàng triệu nhân viên này sẽ di chuyển bằng phương tiện nào?

Buổi tối họ sẽ ở đâu và địa điểm được biết nào sẽ làm cho những buổi đi chơi tối trở nên đáng chú ý?

Họ sẽ giữ liên lạc như thế nào với gia đình, đồng nghiệp và khách hàng của họ trong thời gian đi công tác?

Có thể làm gì để giảm chi phí do di chuyển quá nhiều?

Có thể làm gì để chuyển thời gian lãng phí do việc di chuyển thành thời gian có ích?

Đây là những lo ngại câu hỏi mà các nhà điều hành trong ngành du lịch, nhà hàng, khách sạn, viễn thông... nên tìm câu trả lời. Những câu trả lời này sẽ bộc lộ mối đe dọa cho người này cũng như câu hỏi cho người khác. Chẳng hạn, dữ liệu của IDC về việc đi công tác ngày càng tăng là tin tốt lành cho ngành hàng không và khách sạn vì họ phục vụ cho phân khúc đi tiếp khách hàng này. Đây cũng là câu hỏi cho những công ty cung cấp các dịch vụ thay thế hiệu quả cho việc đi công tác, như web, dịch vụ hội thảo qua video. Tại sao phải tiêu cả đồng tiền và lãng phí thời gian quý giá để bay đi để họp trong khi có thể gặp nhau qua mạng hoặc qua video? Những sự thành công của các dịch vụ thay thế này lại là mối đe dọa trực tiếp cho ngành hàng không và khách sạn.

Tình trạng đi công tác ngày càng tăng chủ yếu là một trong nhiều thay đổi về phong cách làm việc và lối sống hiện nay. Một thay đổi lớn tiếp tục trở nên rõ ràng cho một số kết hợp nào đó giữa mối đe dọa và câu hỏi cho các công ty thu được nhiều lĩnh vực. Hãy xem những ví dụ sau:

Ngày càng nhiều người làm việc tại nhà. Những người này phụ thuộc nhiều vào hệ thống viễn thông, máy tính cá nhân và mạng Internet. Còn cấp quản lý của họ thì không biết làm sao để giám sát các nhân viên này. Tình hình này sẽ ảnh hưởng đến công ty của bạn như thế nào hoặc sẽ mang đến câu hỏi nào cho những lĩnh vực kinh doanh mới?

Internet đã giúp cho việc mua sắm, nghiên cứu, di chuyển và quản lý tài sản được nhanh chóng và tiện lợi hơn. Điều này sẽ giảm bớt công ty hiện tại của bạn hay mở ra những câu hỏi mới để phục vụ khách hàng thu lợi nhuận nhiều hơn?

Mỹ đã tuyên bố béo phì là một căn bệnh quốc gia, và tiếp tục người béo phì là các nước thu được khi Liên hiệp châu Âu cũng ngày càng có chiều hướng gia tăng. Tuyên bố này báo trước điều gì cho các công ty thực phẩm, hệ thống nhà hàng, phòng khám bệnh và các chuyên gia dinh dưỡng?

Giá nhà bùng nổ ở các bang Đông và Tây nam của Mỹ khiến cho việc sở hữu nhà của một bộ phận lớn dân cư ngày càng trở nên khó khăn. Điều này có ý nghĩa gì đối với những nhà xây dựng, nhà cung cấp nguyên vật liệu, và các công ty tài chính cung cấp dịch vụ thế chấp? Có câu hỏi nào để người dân xây nhà hoặc mua một căn hộ trong khả năng chi trả không?

Dân số các nước châu Âu và Nhật Bản đang già đi, và tiếp tục sinh sản những nước này ngày càng giảm. Điều này có tác động đến hệ thống y tế, chính sách nhà ở cho người cao tuổi và hệ thống lao động. Sẽ căng thẳng với các dịch vụ xã hội và hệ thống lương hưu là điều không thể tránh khỏi. Biện chuyển này là mối đe dọa cho một số công ty nhưng cũng là câu hỏi lớn cho những công ty khác.

Đây chỉ là vài bước phát triển làm thay đổi thế giới chúng ta. Mọi mặt thay đổi đều thúc đẩy công ty xác lập lại chiến lược. Vì thế hãy nắm bắt kịp thời thông tin từ các tổ chức điểu tra, nghiên cứu và các cơ quan chính phủ. Hãy tìm nghiên cứu các xu hướng có thể ảnh hưởng đến công ty của bạn và hình thành cơ sở cho mặt chiến lược mới. Hãy mở rộng tầm quan sát và đặc biệt chú ý đến bất kỳ lĩnh vực nào đang diễn ra sự thay đổi quan trọng. Đôi khi những thay đổi ảnh hưởng đến bạn nhiều nhất lại không xuất phát từ lĩnh vực bạn đang kinh doanh.

Khách hàng

Việc tìm kiếm và thu hút khách hàng luôn là mục tiêu quan trọng nhất của mọi công ty. Nếu không có khách hàng, những công việc như phát triển sản phẩm, mở rộng quy mô sản xuất, phân phối hàng hóa, đào tạo và huấn luyện, v.v. đều sẽ trở nên vô nghĩa. Vì vậy, việc phân tích các yếu tố bên ngoài thông qua bất kỳ công việc nghiên cứu khách hàng:

Điểm tiếp xúc khách hàng là ai?

Khách hàng nhận ý cảm với giá cả như thế nào?

Làm thế nào có thể tiếp cận được khách hàng tiềm năng?

Cách thức khách hàng hiện đang sử dụng mua sắm sản phẩm hay dịch vụ cũ thế?

Nhu cầu nào của khách hàng bị phớt lờ kém hoặc không được phục vụ?

Mức độ trung thành của khách hàng đối với các nhà cung cấp hiện tại?

Khách hàng tìm kiếm mua giao dịch tìm kiếm hay mua mua quan hệ lâu dài?

Bạn nên phân chia khách hàng thành các nhóm có những đặc điểm chung. Phân khúc thị trường là phương pháp phân chia mua sắm thị trường lớn và không đồng nhất thành những phân khúc nhỏ hơn với nhiều đặc điểm đồng nhất. Những đặc điểm đồng nhất này được xác định theo nhiều cách. Sau đây là một vài ví dụ:

Độ tuổi. Người cao tuổi, thanh thiếu niên, sinh viên

Giới tính. Phụ nữ, nam giới

Vị trí địa lý. Các hộ gia đình ở ngoại ô phía Bắc và Tây

Loại nghề nghiệp. Người dùng nhiều thời rảnh

Thu nhập. Các hộ gia đình có tổng thu nhập từ 30.000 đến 50.000 đô la mỗi năm

Hành vi. Người tiêu dùng mua sắm qua mạng Internet

Việc phân tích và phân khúc khách hàng sẽ giúp các nhà chiến lược dễ dàng hơn trong việc xác định nhu cầu (đã được đáp ứng và chưa được đáp ứng), sở thích về giá, khả năng tiếp cận, và lòng trung thành của khách hàng. Chúng ta, nghiên cứu về các phân khúc thị trường chính có thể cho thấy một số khách hàng có khả năng đem lại lợi ích nhiều hơn các khách hàng khác. Trong buổi ban đầu của kỳ nguyên điển hình đi xuống, nghiên cứu của một hãng viễn thông đã khám phá ra một số phân khúc khách hàng điển hình như sau:

Những người hiếm khi sử dụng. Phân khúc này phần lớn là phụ nữ, chỉ thuê bao một vài phút và hầu như chỉ để phục vụ nhu cầu cá nhân cần thiết. Phân khúc này mua các dịch vụ giá thấp nhất và đem lại ít lợi ích nhiều nhất. Tuy nhiên thay thế khách hàng ở phân khúc này các kỳ cao vì những khách hàng này thường xuyên chuyển đổi nhà cung cấp dịch vụ để được hưởng những dịch vụ đặc biệt, giá thấp mà các đối thủ cung cấp theo định kỳ.

Những người thỉnh thoảng sử dụng. Đây là những khách hàng chỉ thỉnh thoảng vài cuộc gọi miễn phí. Công ty viễn thông sẽ hòa vốn ở nhóm này.

Các chuyên gia kinh doanh. Những người này dùng điện thoại di động thường xuyên và đăng ký thuê bao gói dịch vụ cao cấp. Họ cũng trung thành và thường đổi ít nhất về giá. Phần lớn lợi ích nhiều của công ty xuất phát từ phân khúc này.

Những khám phá này đã tác động đến chiến lược trong tương lai của công ty viễn thông này.

Hãy dành thời gian suy nghĩ về khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh của bạn, có những khách hàng bạn đang có lớn những khách hàng tiềm năng. Công ty bạn thực sự biết về những khách hàng này và nhu cầu của họ đến mức độ nào? Công ty có chia khách hàng thành những nhóm để nhắm tới thì hiện các dữ kiện chính cho nhà chiến lược không? Có phân khúc nào quan trọng và nhiều tiềm năng lợi ích nhiều mà bạn hoặc đối thủ cạnh tranh chưa phục vụ không?

Sở thích về giá và cơ sở về nhu cầu

Sở thích về giá của khách hàng là một trong những yếu tố bên ngoài mà các nhà chiến lược cần tìm hiểu. Dù bạn định cung cấp cho khách hàng một đĩa máy tính mới, một dòng sản phẩm thực phẩm ăn liền có hàm lượng đường thấp, hay một liệu pháp trị bệnh khoa học, bạn đều cần phải hiểu rõ mối quan hệ giữa giá cả và nhu cầu của khách hàng.

Một nguyên lý cơ bản của kinh tế học là trong một thị trường tự do, mọi người sẽ mua nhiều một loại hàng hóa hay dịch vụ nào đó khi giá hạ, và mua ít khi giá tăng, nếu tất cả

các yếu tố khác không đổi. Điều này vừa rõ ràng vừa trực giác và đã chứng minh. Khách hàng đích thực thường nhạy cảm với giá.

Hình 1-2 cho thấy tính co giãn về nhu cầu của hai sản phẩm: A và B. Đồ thị đường demand trong đồ thị nhu cầu (D) cho sản phẩm A cho thấy tính nhạy cảm với giá cao đối với sự tăng giá, và ít người mua hơn khi giá tăng. Trái lại, sản phẩm B cho thấy tính nhạy cảm với giá thấp hơn đối với sự tăng giá vì lượng khách hàng chỉ giảm nhẹ khi mức giá tăng. Khi đó các nhà kinh tế học sẽ nói rằng nhu cầu cho sản phẩm B ít co giãn.

Một số hàng hóa và dịch vụ có tính nhạy cảm với giá tăng đối với thời gian và chỗ trong ngày hơn. Hãy xem trường hợp nhiên liệu ô tô. Việc giá xăng dầu tăng 30% vào mùa thu năm 2004 khi giá dầu thô tăng vượt lên 54 đô la mỗi thùng chỉ làm giảm 2-3% mức tiêu thụ xăng dầu. Vì sao vậy? Một người đã bước vào các kế hoạch nghỉ mát và việc di chuyển giữa các thành phố và nên biết rằng việc tăng giá này không ảnh hưởng nhiều đến nhu cầu. Tuy nhiên, nếu việc tăng giá kéo dài thì mức tiêu thụ có thể giảm đáng kể do một người ngừng mua các loại xe tải xăng mà chuyển sang dùng phương tiện giao thông công cộng hay sử dụng chung xe đi làm... Như thế để xác nhận tác động lâu dài này, OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries - Tổ chức các nước xuất khẩu dầu) mong muốn giá dầu thô quay trở lại mức 32-35 đô la mỗi thùng. Mặc dù sự tăng vượt giá là cần thiết cho các thành viên OPEC, nhưng họ biết rằng nếu giá vận duy trì ở mức cao như vậy thì khách hàng sẽ tìm nhiên liệu thay thế xăng và dầu sẽ nghiêm túc vào các nguồn năng lượng thay thế. Điều đó về lâu dài sẽ gây thiệt hại cho các nhà sản xuất dầu mỏ.

Nhiều sản phẩm và dịch vụ thì hiện phần lớn giá trị và gay gắt hơn nhiều đối với việc thay đổi giá, thường là vì sản phẩm hay dịch vụ đó không còn cần thiết nữa hoặc vì có quá nhiều sản phẩm thay thế. Thịt bò là một ví dụ. Một lần giá thịt bò tăng vượt, nhu cầu lại giảm ngay và thậm chí giảm mạnh. Người đi chợ nhìn vào giá và nói: “Số chúng có vận đủ giữ cho tôi dùng thịt gà cho bữa tối”.

Các nhà kinh tế học đã dùng thuật ngữ số co giãn nhu cầu theo giá để xác định tác động của những thay đổi về giá lên nhu cầu của khách hàng. Số co giãn nhu cầu theo giá được tính như sau:

Co giãn nhu cầu theo giá = Tỷ lệ tăng về giá/Tỷ lệ giảm về số lượng

Nếu vậy, nếu một công ty tăng giá sản phẩm từ 100 đô la lên 120 đô la, giá sẽ tăng lên 20%. Nếu mức tăng này khiến lượng hàng bán được giảm từ 600 đơn vị xuống 550 đơn vị, thì tỷ lệ giảm sẽ là 8,3%. Theo công thức trên thì mức co giãn nhu cầu theo giá sẽ là:

$$20/8,3 = 2,4$$

Con số này càng cao thì khách hàng càng nhạy cảm đối với sự thay đổi về giá.

Thông thường, bên có thể xác định được khách hàng sẽ phản ứng thế nào thay đổi về giá như thế nào thông qua các nhóm tập trung, bảng câu hỏi và thử nghiệm trực tiếp các thay đổi giá đề xuất. Ví dụ, một nhà sản xuất ngũ cốc đi tìm tâm phân phối sản phẩm toàn khối EU có thể thử nghiệm việc tăng giá ở thị trường Brussels (Bỉ) và quan sát tác động này lên doanh số bán theo đơn vị sản phẩm.

Tuy nhiên, để hoàn tất phân tích này, nhà nghiên cứu cần tính toán tác động dự báo của sự thay đổi giá lên tổng doanh thu. Một người có thể mua ít một hàng hơn nếu mức giá tăng. Với ví dụ trên, công ty đang bán được 600 đơn vị sản phẩm với giá 100 đô la mỗi đơn vị, thu được 60.000 đô la. Với phương án mới, công ty bán được 550 đơn vị sản phẩm với giá 120 đô la mỗi đơn vị, thu được 66.000 đô la. Cần phân tích sâu hơn để xác định xem liệu con số doanh thu cao hơn đó sẽ đi kèm cho một mức lợi nhuận cao hơn hay thấp hơn.

Các nghiên cứu chính thức về mức cơ bản như câu hỏi theo giá thường được dành cho các động thái mang tính chiến thuật trên thị trường. Tuy nhiên, hiểu được mối quan hệ giữa các mức giá và hành vi mua hàng của khách hàng là một mục tiêu quan trọng trong bài toán dành cho nhà hoạch định chiến lược.

Bên hiểu về hành vi của khách hàng trong các thị trường của bên đến mức nào? Sự hiểu biết đó ảnh hưởng như thế nào đến những chiến lược của bên?

Đấu trường cạnh tranh

George Day, giáo sư trường Wharton, cho rằng: “Một trong những vấn đề chính mà các nhà quản lý phải đối mặt khi lập chiến lược cạnh tranh là xác định đấu trường cạnh tranh. Bên đang cạnh tranh ở đâu? Ai là đối thủ cạnh tranh của bên? Đấu trường cạnh tranh đó hợp đến như thế nào?”.

Việc nghiên cứu môi trường bên ngoài sẽ không hoàn chỉnh nếu không có những phân tích kỹ lưỡng về đối thủ cạnh tranh và đấu trường cạnh tranh. Chắc chắn bên biết rõ những ai là đối thủ cạnh tranh của bên. Họ chính là những người mà các nhân viên kinh doanh của bên phải vật lộn hàng ngày để giành thị phần.

Họ là những công ty có ý định lôi kéo khách hàng từ nhút của bên. Tất nhiên bên biết họ là ai, những bên biết về họ, về những điểm mạnh và điểm yếu của họ nhiều đến mức nào? Bên có nhận thức được những đấu trường cạnh tranh đang triển diễn không? Và bên có tiên đoán được những đối thủ cạnh tranh sẽ xuất hiện trong tương lai không?

Một số đấu trường cạnh tranh tương đối tĩnh lặng, đặc biệt là trong những lĩnh vực kinh doanh đã chín muồi và phải đầu tư nhiều vốn. Trước thập niên 1970, ngành công nghiệp thép có thể được xem là ngành công nghiệp tĩnh. Chỉ một vài đối thủ cạnh tranh lớn mới mài chích nhau, mỗi người đầu tư công nghệ mới tập trung chi phí sản xuất theo đơn vị sản phẩm và chi phí phân bổ hơn trên số bất lợi của đối thủ. Các ngành công nghiệp khác thì sôi

đồng hồ, chuông, nhện, ngành giải trí. Cách đây hai mươi năm, người dân Mỹ chỉ có thể xem ba hoặc bốn đài truyền hình mạng, một đài truyền hình phổ sóng có cáp, một vài đài địa phương, cùng với các nhà hát và các buổi trình diễn trực tiếp. Ngày nay, người xem truyền hình vẫn có thể xem các kênh đã được phóng, nhưng họ vẫn có thể tiếp cận hàng trăm kênh truyền hình cáp. Các nhà hát vẫn còn đó, nhưng còn có thêm hàng ngàn bộ phim qua VHS, DVD, cáp, và các điểm chiếu phim. Vì dịch vụ giải trí rất đa dạng thay thế nên những nhà cung cấp phải duy trì bằng cách đặt câu hỏi: “Chiến lược nào sẽ giúp chúng ta thu nhiều lợi nhuận trong thị trường đầy sôi động này? Và điều gì sẽ xảy ra sẽ khiến sản phẩm của chúng ta trở nên lợi thế?”

Sau đây là những dấu hiệu của một thị trường sôi động;

*Có nhiều sản phẩm và dịch vụ đáp ứng cùng một nhu cầu (ví dụ: điện thoại hữu tuyến, điện thoại di động, dịch vụ điện thoại qua Internet, nhắn tin, e-mail)

*Tính đa dạng của đối thủ cạnh tranh (ví dụ: các mạng truyền hình, các công ty truyền hình cáp, các cửa hàng cho thuê băng đĩa...)

*Ít chấp nhận ngụy biện không thể vượt qua khi tham gia vào thị trường.

*Sự phân rã thị trường.

Bằng cách nghiên cứu đầu tư cạnh tranh, bạn sẽ được cung cấp nhiều thông tin để hiểu được thị trường mà bạn đang nhắm đến.

Công nghệ đang trở lại

Công nghệ là động cơ chính yếu của nền kinh tế hiện đại. Intel, Cisco Systems, Siemens, và Genzyme đã tìm đường vào thị trường bằng cách tạo ra và khai thác các công nghệ mới hoặc cải tiến.

eBay, Amazon.com, Google, Cingular và Yahoo! thậm chí sẽ không tồn tại nếu công nghệ máy tính và Internet không phát triển. Ngay cả cửa hàng tạp phẩm địa phương bạn – một ngành kinh doanh rất truyền thống – cũng phụ thuộc vào công nghệ để việc thu tiền trở nên nhanh chóng, giảm thiểu sai sót, theo dõi doanh thu theo chủng loại sản phẩm và quản lý hàng tồn kho.

Công nghệ đòi hỏi đầu tư cho các rủi ro và chi phí. Công nghệ là rủi ro khi làm suy yếu công việc kinh doanh hiện tại, nhưng họ phân tích lý văn bản và máy tính đã làm tê liệt ngành công nghiệp máy đánh chữ, ngành chụp ảnh kỹ thuật số đã làm suy yếu ngành chụp ảnh bằng phim và xử lý phim ảnh,... Một khác, công nghệ cũng có thể đem lại những lợi ích đầy thuyết phục cho các công ty thị trường mới hóa công nghệ theo cách đem lại các lợi ích và giá trị rõ ràng cho khách hàng.

Câu năm tác động của Porter

Không cuộc thảo luận nào về môi trường cạnh tranh lại hoàn chỉnh nếu không bàn về câu năm tác động của Michael Porter. Câu năm này được Porter giới thiệu lần đầu tiên là vào năm 1979 trong một bài báo đăng trên Harvard Business Review.

Đến nay, câu năm của Porter vẫn còn là một công cụ hữu ích để phân tích tình hình cạnh tranh và các yếu tố kinh tế bên trong một ngành công nghiệp. Câu năm này cũng khuyến khích nhà chiến lược và chuyên gia tiếp tục nhìn ra bên ngoài vòng tròn nội hợp các đối thủ cạnh tranh hiện tại để xem những đối thủ khác và các nhân tố quy định định sẵn sẽ tăng trưởng và khả năng sinh lợi tiềm năng. Porter đã xác định năm tác động mạnh chi phối sự cạnh tranh trong một ngành công nghiệp (xem hình 1-3):

- * Mối đe dọa của các đối thủ mới
- * Khả năng thâm nhập ngược của các nhà cung cấp
- * Việc sản xuất mới mạnh mẽ để chiếm và thay thế các đối thủ cạnh tranh hiện tại
- * Khả năng thâm nhập ngược của các khách hàng
- * Mối đe dọa của sản phẩm thay thế.

Porter viết: “Sự cạnh tranh nội bộ của năm tác động này quy định tiềm năng lợi nhuận cuối cùng của một ngành công nghiệp”. Do những yếu tố này, tiềm năng lợi nhuận sẽ khác nhau giữa các ngành công nghiệp. Ví dụ, ngày nay, các công ty thuộc ngành viễn thông phải đối mặt với tiềm năng lợi nhuận yếu vì nhiều yếu tố nội bộ của chính họ và các nhà cung cấp hiện tại: những người tham gia vào ngành công nghiệp này phải liên tục cạnh tranh để giành khách hàng từ đối thủ, thông qua là bằng cách giảm giá và mở rộng dịch vụ. Khách hàng có thể chuyển đổi nhà cung cấp dễ dàng và họ có sẵn nhiều lựa chọn thông tin liên lạc như điện thoại di động, điện thoại di động, e-mail, tin nhắn, và dịch vụ nhắn tin qua Internet. Hơn nữa, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng buộc các nhà cung cấp hiện tại phải bỏ nhiều chi phí duy trì vị thế. Trong khi đó, những người tham gia vào các ngành công nghiệp khác có thể đối mặt với sự kết hợp năm tác động này theo hướng thuận lợi hơn nhiều.

Theo Porter, điều cốt yếu để phát triển và tồn tại là dùng kiến thức về năm tác động này để “giành được một vị thế ít bất ổn công bằng các đối thủ đối đầu, dù đó là đối thủ mới hay đã định hình, và ít biến động tiêu cực từ định hướng của khách hàng, nhà cung cấp và các sản phẩm thay thế”. Ông cho rằng có thể đạt được một vị thế như vậy bằng cách củng cố các mối quan hệ với những khách hàng mang lại lợi nhuận, làm cho sản phẩm khác biệt (thông qua việc thiết kế hoặc marketing), kết hợp các hoạt động, hoặc có được sự độc đáo về công nghệ.

Phát hiện các mối đe dọa và cơ hội là một khâu chuẩn bị mà bạn phải làm trước khi thảo luận với các kế hoạch chiến lược. Các công ty lớn thường cho nhân viên tham dự những cuộc hội thảo chuyên nghiệp và đặt mua các tờ báo chuyên ngành quan trọng. Họ luôn giữ liên hệ với các khách hàng hiện tại và tiềm năng thông qua các nhóm tập trung và các cuộc phỏng vấn với những người sử dụng tiên phong – tức là những công ty và cá nhân có nhu cầu đi trước những người sử dụng thông thường. Một số công ty thậm chí còn lập các tờ “tình báo” để theo dõi thông tin tờ báo chí và chuyên đề kỹ thuật, lưu ý đến các quy định được xuất, v.v. Những công ty này luôn nhận thức được thế giới bên ngoài để biết các mối đe dọa và cơ hội có thể tác động đến họ. Công ty bạn cũng nên làm như vậy.

Tóm tắt

Các xu hướng và phong cách làm việc và lối sống có khả năng ảnh hưởng đến tương lai của bạn.

Phân khúc thị trường là một phương pháp hữu ích để chia một thị trường lớn và không đồng nhất thành những phân khúc nhỏ hơn với những đặc điểm đồng nhất. Việc phân tích các phân khúc này có thể giúp bạn xác định được những điểm tiếp cận khách hàng có nhu cầu khả năng sinh lợi hơn. Việc phân khúc cũng giúp bạn dễ dàng nhận diện những nhu cầu đã được đáp ứng và chưa được đáp ứng, số lượng cảm về giá, khả năng tiếp cận, và lòng trung thành của khách hàng.

Bằng cách xác định số cơ dân nhu cầu theo giá để với số phẩm hay dịch vụ, bạn có thể xác định tác động của sự thay đổi về giá để với nhu cầu của khách hàng.

Có câu phân tích cạnh tranh của Porter khuyến khích các nhà chiến lược tìm hiểu năm tác động trong ngành công nghiệp: mối đe dọa của đối thủ mới, mối đe dọa và số phẩm hay dịch vụ thay thế, khả năng thâm nhập của các nhà cung ứng, khả năng thâm nhập của các khách hàng, và việc sử dụng mảnh khảnh để chiếm về thế giới của các đối thủ cạnh tranh hiện tại.

Nhận diện những điểm mạnh và điểm yếu nội tại

Bên cạnh việc mở rộng tầm nhìn ra ngoài để phát hiện các mối đe dọa và tìm kiếm cơ hội, các nhà chiến lược còn phải đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu trong tổ chức của mình.

Cũng như với những cơ hội và mối đe dọa bên ngoài, số nhận biết về điểm mạnh và điểm yếu nội tại mang một ý nghĩa thực tế để biết những mục tiêu và chiến lược nào của công ty khả thi và khả hành nhất.

Vậy điểm mạnh và điểm yếu của một công ty hay phòng ban là gì? Công ty có đủ khả năng mở rộng số tiếp cận vào thị trường trong hay không? Kênh liên lạc của các dự án R&D (Nghiên cứu và Phát triển) và số nhận bết của nhân viên như thế nào?

Có nhiều điều cần xem xét trong việc phân tích các yếu tố bên trong. Chẳng hạn này sẽ giới thiệu ba trong số các lĩnh vực quan trọng nhất cần đánh giá của một công ty: các năng lực cốt lõi, điều kiện tài chính, quản lý và văn hóa; đồng thời trình bày một phương pháp đánh giá mà bạn có thể sử dụng.

Các năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi là nền tảng cho mọi chiến lược của mọi hoặc chiến lược để đi đầu chính. Thuật ngữ năng lực cốt lõi nhằm chỉ sự thành thạo chuyên môn hay các kỹ năng của công ty trong các lĩnh vực chính trực tiếp đem lại hiệu suất cao. Chẳng hạn, một trong những năng lực cốt lõi của Sony là khả năng kết hợp vi điện tử với những thiết kế đầy sáng tạo trong một loạt các sản phẩm tiêu dùng hữu ích. Trong nhiều năm liên, Corning đã tạo ra các dòng sản phẩm thành công, từ đĩa chịu nhiệt Pyrex dùng trong lò nướng đến đèn hình ti vi hay sợi quang học từ năng lực cốt lõi liên quan đến vật liệu thủy tinh và gốm sứ ... Một trong những năng lực cốt lõi của Bechtel là khả năng quản lý dự án quy mô lớn. Dù đó là dự án xây dựng một sân bay mới cho thủ đô của Peru hay một khu liên hợp hóa dầu ở tỉnh Giang Đông, Trung Quốc, Bechtel đều biết cách thực hiện nó hoàn chỉnh.

Các năng lực cốt lõi của công ty bạn là gì? Đồng thời câu hỏi này chỉ bằng cách nêu ra những gì công ty bạn làm. Thay vào đó, hãy xác định những gì mà chỉ riêng công ty bạn làm tốt hơn các đối thủ khác và để các khách hàng đánh giá cao. Trong một số trường hợp, lĩnh vực mà bạn giỏi có thể là một quy trình cốt lõi – tức là một hoạt động chính chuyên đầu vào thành đầu ra. Quy trình cốt lõi là quy trình tạo ra hoặc phá vỡ doanh nghiệp của bạn. Chẳng hạn, 3M có quy trình sản xuất nhiều sản phẩm mới, làm khách hàng hài lòng. Trong nhiều năm, công ty đã biết cách tạo ra các ý tưởng hay hơn, trong đó có nhiều ý tưởng thu về lĩnh vực keo dán, và chuyển những ý tưởng tốt nhất thành các giải pháp thực tế cho khách hàng. Đối với công ty dịch vụ tài chính USAA, thì việc giới thiệu các giao dịch khách hàng lại là một quy trình cốt lõi mà công ty thực hiện rất tốt.

Tuy nhiên, bạn cần lưu ý rằng việc thực hiện xuất sắc về một điều gì đó tốt bên thân nó không đem lại lợi thế chiến lược. Bạn phải thực hiện xuất sắc về một điều gì đó mà để các khách hàng đánh giá cao. Ngoài ra bạn còn phải xuất sắc hơn những người khác.

Một cách để đánh giá sức mạnh của năng lực cốt lõi và quy trình cốt lõi là thông qua việc tạo điểm chuẩn – một phương pháp khách quan để đánh giá các hoạt động của một chủ thể dựa trên các hoạt động tương tự của những tổ chức đồng công nhận là tốt nhất. Việc tạo điểm chuẩn còn nhằm mục đích xác định các hành vi cần thiết quy trình. Ví dụ, khi Xerox phát hiện ra những vấn đề trong hoạt động hậu cần, công ty đã gọi một nhóm nhân viên đến Freeport, Maine, để học cách quản lý các đơn hàng từ L.L. Bean – một nhà bán lẻ thiết bị và trang phục thành công và nổi tiếng với phương pháp gọi thầu trực tiếp. Những gì nhóm nhân viên của Xerox học hỏi đã được sử dụng để cải thiện việc xử lý đơn hàng của họ.

Nền tảng tốt cho một chiến lược hiệu quả?

Đó trở thành nền tảng cho một chiến lược hiệu quả, một năng lực cốt lõi phải được khách hàng đánh giá cao. Nhưng theo David Collis và Cynthia Montgomery, năng lực cốt lõi còn phải vượt qua một số thử nghiệm sau đây:

Không thể sao chép. Đang có một số chiến lược lâu dài phải được vào một điều gì đó mà đối thủ cạnh tranh của bạn có thể sao chép nhanh chóng.

Lâu dài. Lâu dài là giá trị liên tục của năng lực hay nguồn lực. Một số nhãn hiệu của Disney hay Coca Cola có giá trị lâu dài. Tuy nhiên, một số công nghệ có giá trị thông thường chỉ trong vài năm, sau đó chúng bị các công nghệ mới và tốt hơn tiêu diệt.

Khả năng phù hợp. Thử nghiệm này xác định đối tượng nào mà giá trị được tạo ra bởi năng lực hay một nguồn lực riêng của công ty. Trong một số lĩnh vực, phần lớn nhu cầu nội thị thu được từ những người bán lẻ chứ không phải các công ty đã phát triển và sản xuất ra sản phẩm đó.

Bền vững. Nguồn lực được biết có thể thay thế hay bền vững không?

Ưu thế cạnh tranh. Năng lực hay nguồn lực được biết của bạn có thể có sự khác biệt so với năng lực hay nguồn lực của các đối thủ cạnh tranh? Như Collis và Montgomery cảnh báo: "Có lẽ sai lầm lớn nhất mà các nhà quản lý mắc phải khi đánh giá các nguồn lực của công ty là không đánh giá chúng trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh". Vì thế hãy luôn đánh giá điểm mạnh của bạn dựa trên điểm tốt nhất mà đối thủ của bạn có.

Một năng lực cốt lõi thực sự có ý nghĩa trong bối cảnh của nó. Xem phần "Năng lực riêng của công ty có phải là nền tảng tốt cho một chiến lược hiệu quả?" để hình dung rõ hơn việc đánh giá các năng lực cốt lõi.

Sau đây là ví dụ về một phương pháp mà bạn có thể sử dụng để đánh giá một cách hệ thống điểm mạnh và năng lực cốt lõi của bạn so với các đối thủ cạnh tranh. Công ty được đề cập trong ví dụ này là Gizmo Products, Inc., một công ty chuyên thiết kế và sản xuất thiết bị gia dụng. Công ty đã so sánh năng lực của mình trong các lĩnh vực quan trọng với Công ty X và Công ty Y – cả hai đều là những đối thủ cạnh tranh chính (bảng 2-1). Cần lưu ý rằng các lĩnh vực cạnh tranh chính và phạm vi được xác định.

Việc đánh giá như được trình bày trong bảng này có thể giúp các nhà quản lý và điều hành xác định những điểm mạnh và điểm yếu trong các lĩnh vực quan trọng nhất. Nhưng một đánh giá này thông thường có được thông qua biện pháp tự duy sáng tạo của các nhân viên trong công ty. Những quan điểm của các nhân viên có thể thiếu khách quan và không hoàn chỉnh về một kiến thức. Vì thế, nếu bạn chấp nhận phương pháp này, hãy nhớ rằng hãy thêm ý kiến của những nhà phân phối, những người đã từng làm việc công ty đối thủ, và các nhà tài trợ hữu ích rõ ràng về lĩnh vực bạn đang kinh doanh. Hãy tận dụng bất kỳ dữ liệu điều tra nào có được từ việc nghiên cứu thị trường của bạn với khách hàng và nhà phân phối. Nhưng gì bên cạnh là một đánh giá trung thực về điểm mạnh và điểm yếu của công ty bạn so với các đối thủ cạnh tranh chính.

Phương pháp đánh giá này khác với biện pháp lập điểm chuẩn truyền thống ở chỗ nó nghiên cứu nhiều khía cạnh chính trong năng lực công ty. Và cũng giống như việc lập điểm chuẩn, phương pháp này cũng có một điểm yếu: nó chỉ đem lại số hình dung và vẽ thê của các công ty khác nhau trong một thời điểm, trong khi đúng đi của năng lực lại là những gì có ý nghĩa trong tương lai. Ví dụ, trong bảng 2-1, Gizmo có vẻ mạnh hơn Công ty B về khả năng linh hoạt trong sản xuất - một năng lực chính. Về khía cạnh này, Gizmo vượt trội 4 điểm, còn Công ty B chỉ có 3 điểm. Tuy nhiên, Gizmo có thể mất thời gian để tiếp cận thị trường trong lĩnh vực này trong khi Công ty B có khả năng phát triển nhanh chóng từ năm này qua năm khác. Như vậy, vào năm tới, Gizmo có thể mất vị trí dẫn đầu về năng lực sản xuất linh hoạt. Vì thế chúng ta tìm hiểu sâu hơn về việc đánh giá và diễn tiến của năng lực trong bảng 2-2. Bảng này cho thấy Gizmo đang suy tàn, công ty A giữ chân tại chỗ, còn công ty B đang phát triển năng lực sản xuất linh hoạt của mình.

Quản lý và văn hóa

Không phải công ty nào cũng có khả năng nhận biết được thời điểm cần thiết phải chuyển đổi định hướng và có các năng lực quản lý cùng văn hóa công ty cần thiết để chuyển đổi thành công.

Chẳng hạn, phải mất nhiều năm, cấp quản lý của General Motors (GM) mới nhận ra sự nghiêm trọng của mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh châu Á. Các nhà điều hành của GM đã từng cảnh giác với mối đe dọa này, nhưng kế hoạch thay đổi theo dõi định của họ đã bị trục trặc do từ chối công ty quá lớn, nhà máy đã được lập đặt, và các hợp đồng lao động đã ký. Tất cả những điều này làm cho việc thay đổi trở nên khó khăn và chậm chạp.

Cũng giống như GM, mối thù địch đã định hình phải đổi mới với các vấn đề về khả năng linh hoạt và thích nghi với một phạm vi lớn hơn hoặc nhỏ hơn. Khoảng thời gian hoạt động lâu dài đã tạo nên duy quản lý và các hình thức thù địch cho nhu cầu của chiến lược hiện tại. Điều này sẽ không có vấn đề gì miễn là chiến lược đó có ý nghĩa, nhưng lại gây bất lợi trong trường hợp chiến lược không tốt. Vì thế, khi bạn tìm hiểu những điểm mạnh và điểm yếu của công ty, hãy trả lời câu hỏi: Công ty có sẵn sàng thay đổi không? Một công ty sẵn sàng thay đổi có khả năng thích nghi và chuẩn bị với các câu cũng như tính chất để loại bỏ những gì không hiệu quả và chuyển sang các chiến lược có thể đem lại những kết quả tốt hơn. Để điểm của một công ty sẵn sàng thay đổi:

Cấp quản lý làm việc hiệu quả và được nể trọng

Bản thân mỗi nhân viên cảm thấy có động lực thay đổi

Tổ chức không khét khe với cấp bậc

Mọi người quen với việc hợp tác

Có một môi trường văn hóa chịu trách nhiệm và kiểm soát

Thành quả đáng khen thưởng xứng đáng

Những đức điểm thuôn lỏi này tởo nên tởng vớng chớc đờ công ty thớc hiớnn nhớng chiớnn lỏỏ c mớ i. Nếuu thiớu nhớng đờc đờm trờn, công ty sỏ phỏ i đờ i mớ t vớ i nhiớu thách thớ c v à khỏ khỏn.

Điớu kiớnn tài chính

Nếuu mớ t chiớnn lỏỏ c mớ i là kớ t quỏ cỏa viớ c phân tích các yớu tở nớ i tở i, bớ n cớ n đỏnh giá thớ mớ nh tài chính hiớnn tở i cỏa tở chớ c. Suy cho cùng, mớ t chiớnn lỏỏ c mớ i có thớ tở n kém, đờc biớ t là khi nó liên quan đờn viớ c mua tài sớ n hoớ c sỏp nhớ p mớ t công ty hay đờ n vớ đỏng hoớ t đờ ng.

Vớ thớ hỏy yớu cớu giám đờc (hay ngớ i phỏ trách) tài chính cung cớ p mớ t báo cáo đờ y đờ gớ m nhớ ng vớ n đờ sau:

Dòng tiớ n. Dòng tiớ n tở các hoớ t đờ ng hiớnn tở i có khớ năng hớ trớ cho sáng kiớnn mớ i đờ n mớ c đờ nào? Mớ t công ty đỏng trờn đỏ phát triớnn nhanh thớ ng ngớ n sỏ ch dòng tiớ n tở hoớ t đờ ng cỏa mớ nh rỏ i lỏ i phỏ i tìm nguớ n vớ n bên ngoỏ i đờ cớ p vớ n cho viớ c phát triớnn. Còn mớ t công ty đỏ đờnh hình, mớ c đờ phát triớnn ỏ n đờnh có thớ cớ p vớ n cho sáng kiớnn mớ i tở dòng tiớ n có đờ c tở các hoớ t đờ ng hiớnn tở i.

Tiớ p cớ n nguớ n vớ n bên ngoỏ i. Nếuu dòng tiớ n không đờ đờ cớ p vớ n cho mớ t chiớnn lỏỏ c mớ i, công ty sỏ phỏ i tìm các nhà đờu tở bên ngoỏ i hoớ c vay vớ n. Vớ thớ hỏy xỏc đờnh các khớ năng sau đỏy cỏa công ty: (1) khớ năng vay vớ n, (2) khớ năng lỏ u hành trái phiớu ỏ mớ c lỏ i suớ t hớ p lý, và (3) khớ năng thu hút vớ n cỏ phớ n thông qua viớ c bán cỏ phiớu công ty trong trớ ng hớ p có sáng kiớnn quan trớ ng.

Các kớ hoớ ch chi tiêu vớ n đỏ đờ kiớnn khỏc. Công ty bớ n có thớ đỏ chuớ n y các đờ án khỏc có sỏ đờ ng nguớ n vớ n. Nếuu có, nhớ ng đờ án này có thớ tiêu tở n tở t cỏ nguớ n vớ n có sớ n. Hỏy lỏ p mớ t danh sỏch các đờ án đỏ lờn kớ hoớ ch và xỏc đờnh mớ c đờ mà chúng sỏ tranh giỏnh nguớ n tài chính vớ i bớ t kỳ chiớnn lỏỏ c mớ i nào.

Tỏ suớ t rỏo cỏa các đờ án mớ i. Tỏ suớ t rỏo là mớ c lỏ i nhuớ n tở i thiớu đờ c trớng đờ i tở các đờ án mớ i đờ i hớ i đờu tở nhiớu vớ n. Tỏ suớ t rỏo thớ ng đờ c tớnh theo chi phí sỏ đờ ng vớ n cỏa doanh nghiớ p cớ ng thớ mớ t mớ c lỏ i nhuớ n mong đờ i nào đỏ.

Ngoỏi ra, bớ n cũng cớ n phỏ i biớ t hiớu suớ t tài chính cỏa các hoớ t đờ ng hiớnn tở i, đờc biớ t là tở lỏ lỏ i nhuớ n trờn vớ n đờu tở và tở lỏ lỏ i nhuớ n trờn tở ng tài sớ n cỏa công ty. Bớ n cũng nờn biớ t liớu nhớ ng con sỏ thớ hiớnn lỏ i nhuớ n này đỏng có xu hớ ng tởng lờn, gớ m đi hay ỏ n đờnh. Nhớ ng con sỏ lỏ i nhuớ n này là thớ c đỏ khớ năng sinh lỏ i, và bớ t kỳ chiớnn lỏỏ c mớ i nào cũng phỏ i có khớ năng cớ i thiớ n nhớ ng tở lỏ lỏ i nhuớ n này. Chúng là cỏ sỏ đờ so sỏnh sỏ đỏng gỏp cỏa bớ t kỳ chiớnn lỏỏ c mớ i nào. Ví đờ, nếuu tở lỏ lỏ i nhuớ n hiớnn tở i trờn

vốn đầu tư của công ty là 12% là ổn định thì bất kỳ chiến lược nào cũng phải cải thiện thời kỳ đo lường sinh lời này.

Phương pháp đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu

Không phải lúc nào cũng có thể xác định rõ ràng điểm mạnh và điểm yếu của một công ty.

Một số người có thể nói: “Công ty chúng tôi khen thưởng cho thành tích hoạt động tốt”, trong khi những nhân viên khác của công ty đó có thể sẽ nói điều ngược lại.

Để tránh những nhận thức khác nhau này, bên cạnh sự đóng góp phương pháp liên quan đến nhiều người có hiểu biết và đổi mới cho những bộ phận khác nhau trong tổ chức. Nhận xét rằng hợp của họ sẽ chính xác hơn là của một vài cá nhân nhìn nhận vấn đề theo quan điểm riêng của họ.

Như James Surowiecki đã đề cập trong cuốn sách *The Wisdom of Crowds*: “Nếu bạn tập hợp một nhóm gồm nhiều người với nhiều thành phần đa dạng rồi yêu cầu họ đưa ra các quyết định như họ nghĩ đến quyết định là chung, chắc chắn những quyết định của nhóm sẽ sáng suốt hơn là quyết định của từng cá nhân đơn lẻ, dù cá nhân đó có thông minh và có kiến thức đến mức nào đi nữa”. Sau đây là phương pháp tổ chức duy tập thể với chín bước thiết thực:

Bước 1. Chọn một cá nhân để việc phân tích dễ dàng. Người này nên được mọi người tin tưởng và nể trọng, đáng thời phải được nhìn nhận là người khách quan và không nghiêng về bất kỳ phe phái nào trong công ty.

Bước 2. Xây dựng nhóm SWOT gồm các cá nhân có kiến thức thuộc nhiều lĩnh vực bộ phận khác nhau trong công ty. Giống như bước 1, các thành viên trong nhóm nên được khuyến khích tin tưởng và nể trọng, đáng thời là những người khách quan và trung thực.

Bước 3. Tập duy về các điểm mạnh của công ty hay phòng ban. Hãy thu thập ý kiến của mọi người. Hãy xem xét năng lực cốt lõi, đầu tư tài chính, cách thức quản lý và văn hóa tổ chức đã nêu trên. Ngoài ra, hãy chú ý đến vai trò lãnh đạo và khả năng ra quyết định, sự đổi mới, tốc độ, năng suất, chất lượng, dịch vụ, hiệu suất và các quy trình công nghệ đang dùng.

Bước 4. Ghi lại tất cả các đề xuất trên một sơ đồ. Tránh ghi chép trùng lặp. Hãy làm rõ rằng một số vấn đề có thể xuất hiện nhiều mặt. Ví dụ, điểm mạnh của một công ty nằm ở dịch vụ khách hàng, nhưng điểm yếu cũng có thể xuất phát từ dịch vụ này. Mục tiêu của bên là nắm bắt được càng nhiều ý tưởng trên các sơ đồ càng tốt. Việc đánh giá sẽ diễn ra sau đó.

Bài tập 5. Hợp nhất các ý tưởng. Đốt tất cả các trang sơ đồ lên bảng. Dù bạn đã nộp để tránh ghi chép trùng lặp, thì sơ đồ chéo vẫn có thể xảy ra một số điều nào đó. Hãy hợp nhất các điểm trùng lặp bằng cách hỏi nhóm xem nhóm nào có thể kết hợp được với cùng một tiêu đề. Hãy chắc chắn sơ đồ tóm tắt quá mức bằng cách đưa nhiều ý tưởng vào cùng một chỗ. Nhóm lưu ý điều này thì nhóm dần dần sẽ thiêu tụt trung.

Bài tập 6. Làm rõ các ý tưởng. Hãy rà soát từng mục trên danh sách đã được hợp nhất và làm rõ bất kỳ mục nào mà nhóm người tham gia còn thắc mắc. Lặp lại ý nghĩa của từng mục trước khi thảo luận. Hãy kiên trì xác định các điểm mạnh. Cố gắng kiếm chỉ không đưa ra bất kỳ giải pháp nào thì thì điểm này.

Bài tập 7. Xác định ba điểm mạnh quan trọng nhất. Chọn kiếm tra sơ đồ trí, bạn có thể dùng nhón điểm ba điểm mạnh quan trọng nhất này. Nếu khó xác định điểm quan trọng thì bạn hãy cho nhóm người tham gia vài phút để chọn ra nhóm vấn đề ưu tiên hàng đầu của họ và biểu quyết chúng. Hãy cho phép từng thành viên trong nhóm đưa ra ba đến năm lá phiếu biểu quyết (ba nếu danh sách vấn đề gồm nhiều mục trước, và năm nếu danh sách dài hơn). Nếu có sơ đồ bảng hoặc hơn biểu quyết đầu tiên vấn đề đã đi đến kết luận, hãy thảo luận với nhóm mục được nhiều người đánh giá cao từ hơn biểu quyết đầu tiên, sau đó hãy biểu quyết lại.

Bài tập 8. Tóm tắt các điểm mạnh của công ty. Một khi ba điểm mạnh quan trọng nhất đã được xác định và thảo luận, hãy tóm tắt chúng vào một trang sơ đồ riêng biệt.

Bài tập 9. Lặp lại từ bước 2 đến bước 6 với các điểm yếu. Cũng giống như các điểm mạnh, nhóm lãnh vực có điểm yếu của công ty hoặc phòng ban liên quan đến năng lực cốt lõi, tài chính, sự quản lý và văn hóa, khả năng lãnh đạo, khả năng ra quyết định, tốc độ, sự đổi mới, năng suất, chất lượng, dịch vụ, hiệu suất và công nghệ.

(Lưu ý: Bạn có thể dùng phương pháp này để lấy ý kiến tập thể về các mối đe dọa và cơ hội như đã được trình bày ở chương trước khi phân tích các yếu tố bên ngoài. Tuy nhiên, có thể bạn cũng cần mở rộng nhóm SWOT để bao gồm cả những người từ bên ngoài công ty, chẳng hạn như nhà cung cấp biết rõ lĩnh vực bạn đang kinh doanh, những người mà bạn thường xuyên làm việc, nhà tài trợ giàu kinh nghiệm trong ngành, v.v.)

Sau khi hoàn tất quy trình chín bước này, nhóm SWOT nên tổng hợp các phát hiện của nhóm thành một báo cáo chính thức để trình cho các cấp lãnh đạo, các nhà hoạch định chiến lược và các bên quan tâm khác. Và nếu bạn cũng đã làm điều tương tự cho việc phân tích các yếu tố bên ngoài, công ty bạn xem như đã sẵn sàng trong việc tạo lập chiến lược.

Tóm tắt

Năng lực cốt lõi là nền tảng cho bất kỳ chiến lược mới hoặc chiến lược được điều chỉnh nào.

Năng lực của một công ty, tổ chức chỉ có ý nghĩa khi được so sánh với năng lực của đối thủ cạnh tranh.

Hãy đánh giá tầm ảnh hưởng tài chính của tổ chức bên trong khi nghĩ về chiến lược. Một chiến lược mới có thể tốn kém, đặc biệt là nếu nó liên quan đến việc mua tài sản hay mua lại công ty khác.

Năng lực quản lý và văn hóa tổ chức cần thiết cho việc thay đổi chiến lược thành công.

Hãy xác định xem liệu tổ chức có sẵn sàng thay đổi bằng cách xác định những điểm đi xuống sau: cấp quản lý được đào tạo và làm việc hiệu quả; nhân viên cảm thấy có động lực cá nhân để thay đổi; tổ chức không khét khe về cấp bậc; nhân viên quen làm việc với tình thần hợp tác; có một môi trường văn hóa chịu trách nhiệm và kết quả; và thành quả tốt được khen thưởng xứng đáng.

Động lực thúc đẩy vào một vài cá nhân khi phân tích các yếu tố bên trong. Thay vào đó, hãy tổ chức một nhóm nhỏ bao gồm những người có hiểu biết để đi đến cho các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Sử dụng quy trình chín bước được trình bày trong chương này để xác định những điểm yếu và điểm mạnh của tổ chức.

Lựa chọn chiến lược phù hợp với tổ chức

Khi tham khảo các tài liệu viết về chiến lược kinh doanh, bạn sẽ thấy số phong phú của câu chuyện chiến lược: số vốn đầu tư chi phí thấp, đa dạng hóa, sáp nhập hay mua lại, toàn cầu hóa, tập trung vào khách hàng, tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ, v.v.

Những chiến lược này được hiểu như thế nào? Một khi bạn đã hiểu được những câu hỏi và nguy cơ ở môi trường bên ngoài cũng như các điểm mạnh và điểm yếu trong nội bộ, làm thế nào bạn có thể xác định được chiến lược nào là tốt nhất và phù hợp nhất với công ty bạn?

Với câu hỏi, mỗi công ty hoạt động vì lợi nhuận đầu tiên cùng một mục đích: xác định và theo đuổi một chiến lược giúp họ có thể vượt mình và sinh lợi trên một phân khúc thị trường nào đó. Tùy theo lựa chọn mà phân khúc này có thể lớn hay nhỏ, có thể tạo ra lợi nhuận cao trên một số ít về giao dịch hay lợi nhuận thấp qua hàng loạt thương vụ. Phân khúc đó cũng có thể chứa đựng những mối quan hệ hời hợt với nhiều khách hàng hoặc những mối quan hệ lâu dài và sâu sắc với một số ít khách hàng. Dù theo đuổi chiến lược nào đi nữa, mỗi công ty cũng sẽ cần tăng khả năng sinh lợi – tức là sẽ chênh lệch giữa những gì khách hàng sẵn sàng chi trả và chi phí của công ty để cung cấp hàng hóa hay dịch vụ của mình.

Chương này sẽ mô tả bốn chiến lược cơ bản: số vốn đầu tư chi phí thấp, tạo sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ, mối quan hệ với khách hàng, và hiệu quả quản lý. Hầu hết

mọi chiến lược kinh doanh nào cũng đều thu được một trong bốn loại chiến lược này hoặc một hình thức biến thể nào đó.

Chiến lược Dồn Đều như Chi Phí Thấp

Chiến lược dồn đều như chi phí thấp đã mở đường đến thành công cho nhiều công ty. Khi mới xuất hiện lần đầu vào các thập niên 1950 và 1960, các nhà bán lẻ hàng giá rẻ như E.J. Korvette và sau này là Kmart đã thu tóm phần lớn thị trường bán lẻ tay các cửa hàng bách hóa truyền thống và các cửa hàng đặc chủng. Thành công của họ nhờ vào khả năng cung cấp sản phẩm với giá thấp, và họ đã phát triển khả năng bày bán cách gọn cho cửa chủ chi phí của mình luôn thấp hơn chi phí của các đối thủ cạnh tranh truyền thống. Nhưng công ty hàng giá này lại không thể thay thế bởi Wal-Mart và Target vì cả hai đã có thể thực hiện một chiến lược chi phí thấp hiệu quả hơn nhiều.

Trong chiến lược này, sản phẩm hay dịch vụ mà Wal-Mart hay Target cung cấp hoàn toàn giống với sản phẩm hay dịch vụ của các đối thủ. Chẳng hạn, các mặt hàng điện tử của Wal-Mart và Target bán có thể lấy từ nhiều nguồn khác nhau như pin Duracell, ống nhòm Minolta, máy ảnh Canon, phim Kodak, quần jeans Wrangler, đồ lót Hanes, lưỡi dao cạo râu Gillette, bút Bic... Vậy tại sao nhiều người lại thích tìm đến Wal-Mart và Target để mua những món hàng này mà bỏ qua những địa điểm bán hàng của đối thủ? Vì họ tin rằng họ sẽ mua được cũng những món hàng như vậy nhưng với giá rẻ hơn. Hai tập đoàn này đã được xây dựng để biết với lợi thế chi phí thấp như một phần chính trong chiến lược tăng trưởng của mình.

Chìa khóa để sở hữu cho sự thành công của chiến lược chi phí thấp là đem lại giá trị mà khách hàng mong đợi ở mức chi phí đem đến khả năng sinh lợi thấp đáng. Hình 3-1 phông theo mô hình được coi là tiên tiến đầu tiên bởi Adam Brandenburger và Harborne Stuart. Khoảng cách thông được giữa sự sẵn sàng chi trả của khách hàng (được thể hiện trên trục ngang) và chi phí để cung cấp sản phẩm (được thể hiện trên trục dọc) tạo nên lợi nhuận cho phần diện tích mà một công ty phải hoạt động trong đó. Nó cũng thể hiện cho giá trị gia tăng của công ty theo sự nhìn nhận của khách hàng. Đối với những hàng hóa thông thường hay những sản phẩm không tiêu nên sẽ khác biệt, khoảng cách giữa những điểm này hẹp. Và được thể hiện trên trục – tức là những gì khách hàng sẵn sàng chi trả – thường là cố định. Vì thế, để tạo ra khả năng sinh lợi cao hơn, người bán phải hạ thấp được chi phí cung cấp. Họ thường cố gắng làm điều này thông qua việc ép nhà cung cấp đưa ra giá thấp. Đây là trò chơi mà Wal-Mart đã tham gia và chiến thắng trong nhiều năm. Họ đã siết chặt chi phí từ các nhà cung cấp như nhiều hơn bất kỳ nhà bán lẻ nào khác.

Chiến lược dồn đều với chi phí thấp không chỉ áp dụng cho các sản phẩm hữu hình như quần áo, sữa, thép, v.v. mà còn cho những sản phẩm thuộc ngành dịch vụ. Hãy xem trường hợp của Vanguard – tập đoàn quản lý đầu tư hàng đầu. Khi lập năm 1975, công ty này cung cấp nhiều quỹ đầu tư và một đội phục vụ khách hàng rất cao. Không có gì đặc biệt lắm của Vanguard hay các quỹ của họ. Trong khi một số quỹ đầu tư quản lý năng động có vị trí đầu tiên trong một thị trường gian dối, thì nhiều quỹ khác lại hoạt động nhàn nhạt đích sao chép khả năng sinh lợi của thị trường. Trong nhiều năm, các quỹ

tổng đều từ việc chi số này thực sự hiệu quả hơn các quy hoạch tổng thể quản lý trung bình.

Điều thực sự khiến Vanguard khác biệt với các quỹ khác là họ có chính sách không trả hoa hồng và có tỷ lệ chi tiêu bình quân thấp nhất trong các quỹ. Ví dụ, năm 2003, tỷ lệ chi tiêu bình quân của Vanguard là 0,25% tài sản – ít hơn 1/5 tỷ lệ chi tiêu bình quân trong ngành quỹ tổng hợp là 1,38%. Điều này đã đem lại cho khách hàng Vanguard tỷ lệ sinh lời hàng năm cao hơn 1,13% trên tiền vốn của họ (tức là các yếu tố khác đều bằng nhau). Bằng cách giữ cho việc quản lý và giao dịch có chi phí thấp, Vanguard thực sự đều từ và tái đầu tư nhiều tiền hơn đồng thời đem lại tỷ lệ sinh lời cao hơn theo thời gian. Thành công của Vanguard với chiến lược này đã khiến họ được các nhà đầu tư cá nhân quan tâm và trở thành một trong các quỹ lớn nhất ở Mỹ.

Đặc điểm của chi phí thấp có tác động

Như đã đề cập ở trên, chìa khóa để duy trì vị trí dẫn đầu về chi phí thấp là giữ cho chi phí cung cấp hàng hóa hay dịch vụ thấp hơn các đối thủ cạnh tranh. Đây là một thách thức không ngừng, vì các đối thủ sẽ nỗ lực để giảm chi phí của họ thấp hơn của bạn. Nhưng có thể để thực hiện điều đó thông qua một vài biện pháp. Hãy xem xét bốn biện pháp sau đây:

Cải thiện liên tục hiệu suất hoạt động. Người Nhật đã phát triển triết lý kaizen – tức là cải thiện quy trình liên tục – nhằm có được vị trí dẫn đầu trong sản xuất. Kaizen khuyến khích mọi người, từ nhà điều hành đến nhân viên, tìm cách cải thiện không ngừng những gì họ đang làm. Số cải thiện 1% nhỏ này và 2% nhỏ kia sẽ nhanh chóng cộng dồn lại theo thời gian, giúp công ty có được một lợi thế đáng kể về chi phí. Khái niệm tái thiết quy trình nhằm đem lại một kết quả tổng hợp tốt, nhưng trong khi kaizen nhúng vào việc ngày càng cải thiện công việc hiện tại, thì tái thiết quy trình lại nhúng vào việc thay đổi lớn có tính đột phá thông qua việc tái cấu trúc hoặc bán số hoặc loại bỏ hoàn toàn các hoạt động hiện tại. Cả kaizen và tái thiết quy trình đều có những tác động sâu sắc về hiệu suất hoạt động cả trong sản xuất lẫn dịch vụ.

Khai thác được kinh nghiệm. Các nhà quản lý sản xuất biết rằng một người thợ thủ công hiện công việc nhanh hơn và ít sai sót hơn khi thao tác xuyên làm công việc ấy. Chẳng hạn, với cùng một ca phẫu thuật tim, trước đây nhóm bác sĩ phẫu thuật phải mất đến tám giờ mới hoàn tất. Sau một thời gian, khi có nhiều kinh nghiệm, ca phẫu thuật tổng hợp có thể được thực hiện thành công chỉ trong năm giờ. Điều này cũng có thể thấy rõ trong môi trường sản xuất khi các nhà quản lý và nhân viên tập trung học hỏi.

Khái niệm được kinh nghiệm cho rằng chi phí thực hiện một nhiệm vụ lặp lại sẽ giảm theo một tỷ lệ phần trăm nào đó mỗi lần lặp lại sản xuất càng dồn tăng lên gấp đôi. Hãy xem hai được kinh chi phí ở hình 3-2. Cả hai công ty A và B bắt đầu cùng mức chi phí và học hỏi ở cùng mức độ. Ban đầu họ cạnh tranh theo giá. Nhưng A vào cuộc chi trả và do đó tiến sâu trên được kinh chi phí nên vốn duy trì lợi thế chi phí so với B ở mỗi thời điểm. Chẳng hạn, ở thời điểm T, lợi thế là C. Công ty B phải học cách cắt giảm

chi phí ít tốn kém nhanh hơn nhiều, chi phí nhân bản ít và chi phí lâu dài (và từ lâu dài nhu cầu nhân bản), hoặc ra khỏi thị trường.

Có dây chuyền cung ứng không thể đánh bại. Mọi người đều quen thuộc với mô hình kinh doanh cung cấp máy tính cá nhân trực tiếp cho khách hàng, bỏ qua khâu trung gian của hãng Dell. Hãng cũng sản xuất máy tính cá nhân theo đơn đặt hàng, nhờ đó loại bỏ được vốn để tồn kho thành phẩm rồi tồn kém vốn là trở ngại cho những công ty hoạt động theo các mô hình kinh doanh truyền thống. Công ty cũng không có thành phẩm trữ bày nên tránh được tình trạng trữ nên lâu theo thời gian.

Điều mà mọi người thì nghĩ không nhận ra khi nhìn vào Dell là năng suất và hiệu quả của dây chuyền cung ứng. Dây chuyền cung ứng này bao gồm các nhà cung ứng linh kiện, những người lắp ráp, và các dịch vụ hậu cần của United Parcel Service. Tất cả đều được nối kết kết thu thập để có thể nhanh chóng di chuyển thông tin và đơn hàng thành việc sản xuất và giao hàng. Dây chuyền cung ứng này có khả năng cung cấp máy tính cá nhân theo nhu cầu đến tận tay khách hàng trong một tuần hoặc thời gian ngắn hơn. Điều này đã giúp công ty có thể loại bỏ khâu trung gian và chi phí tồn kho, giúp họ giành được vị trí dẫn đầu và chi phí thấp trong lĩnh vực này. Wal-Mart cũng là một ví dụ khác về việc dẫn đầu và chi phí thấp như sự cạnh tranh của dây chuyền cung ứng.

Thiết kế là sản phẩm. Có thể giảm được một khoản chi phí khổng lồ bằng cách thiết kế lại sản phẩm. Ví dụ, từ khi thành lập năm 1970, Black & Decker (B&D) - một nhà sản xuất thiết bị điện gia dụng - phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh có chi phí thấp đến từ các nước châu Á. Bởi vì nghiêm trọng của B&D là về chi phí và điều đó không thể khắc phục chỉ bằng cách tiết kiệm và tăng năng suất hơn. Công ty phải có một chiến lược triết lý hơn. B&D đã thiết kế lại toàn bộ các thiết bị điện gia dụng và quy trình sản xuất. Tâm điểm của việc sản xuất dòng sản phẩm mới này là một dòng công việc có thể biến đổi, không tồn tại nhiều chi phí để lắp ráp cho nhiều thiết bị điện khác nhau. Điều này loại bỏ được nhiều loại dòng công việc cũng như nhu cầu sản xuất và lưu kho hàng trăm linh kiện khác nhau. Tính đơn giản và khả năng sản xuất của nền tảng sản phẩm cốt lõi này đã giúp công ty có thể tạo ra các sản phẩm mới với chi phí nhân công thấp hơn 85%. Chi phí tồn kho và những chi phí liên quan khác cũng giảm với tốc độ đáng kinh ngạc. Công ty Sản xuất Đồng hồ và Vi điện tử Thụy Sĩ cũng đặt được kết quả đáng kinh ngạc. Sự ra đời của đồng hồ Swatch dựa trên sự cải tiến nền tảng đồng hồ thạch anh, nhờ đó đã có thể sản xuất hàng loạt nhằm giảm chi phí công việc sản xuất đồng hồ truyền thống. Bằng cách phá vỡ thiết kế này giúp công ty đặt sự cạnh tranh và phát triển trong một thị trường đã bỏ các đối thủ châu Á có chi phí thấp nằm gọn.

Trong những trường hợp này, việc thiết kế lại sản phẩm là một công cụ hiệu quả để có được sự dẫn đầu và chi phí thấp.

Hoạt động xuất sắc chỉ là một phần quan trọng trong chiến lược dẫn đầu và chi phí thấp. Như chúng ta sẽ thấy sau này, việc trở thành dẫn đầu và chi phí thấp liên quan đến nhiều vấn đề hơn. Trước tiên, nó đòi hỏi một kế hoạch kỹ lưỡng để xây dựng các cấu trúc doanh nghiệp. Hãy xem câu chuyện sau: Nếu bạn muốn gì đó nhanh hơn, bạn không thể đơn giản chỉ bọc sáp cho những chiếc thùng mà bạn gọi là tàu để chúng

nhì trên mặt nước rồi huấn luyện thủy thủ lái chúng. Bên phải chỗ tạo một con tàu có gắn động cơ và động cơ thì đặt để tăng tốc. Trong công ty cũng vậy, bên phải xây dựng các cầu thì chỗ để có động cơ và trí động cơ thì chi phí thấp.

Bên hãy xem xét tính khả thi của chi phí thấp và những bước hành động cần thiết để chi phí này trở nên tác động đến với công ty bên.

Chi phí thấp tạo sự khác biệt

Mọi chi phí thấp thành công đều liên quan đến việc tạo sự khác biệt, ngay cả chi phí thấp đến đâu và chi phí thấp. “Chúng tôi có thể đưa quý vị bay đến Genoa nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh”, “Hàng của chúng tôi không thể bán rẻ hơn động cơ này”,... Những ví dụ như hớt công ty, sự khác biệt để có thể nhìn theo cách mà khách hàng đánh giá cao.

Ví dụ, khi Thomas Edison bắt đầu tiếp thị đèn điện của mình, các đối thủ chính của ông là những công ty gas đèn pha pha trộn. Cả hai pha trộn pháp chiếu sáng này đều hiệu quả, nhưng pha trộn pháp của Edison có sự khác biệt rõ ràng mà pha trộn khách hàng đều ủng hộ.

Khác với đèn dùng gas, đèn điện không tỏa nhiệt nhiều trong phòng vào những đêm hè nóng bức. Đèn điện lại thuận tiện hơn, chỉ cần bật công tắc để bật hoặc tắt đèn, và nó còn loại bỏ được nguy cơ hỏa hoạn nghiêm trọng trong nhiều ứng dụng. Edison đã tạo ra những khác biệt này khi tận dụng và loại bỏ sự thông minh lĩnh vực chiếu sáng để thay thế các công ty gas vào cuối thập niên 1800.

Hiện nay, ngày nay các công ty áp dụng chi phí thấp nên sự khác biệt. Hãy xem ngành công nghiệp ô tô. Volvo giữ vị thế tính bền vững và an toàn để tạo nên sự khác biệt. Toyota nổi tiếng với chất lượng những giá bán lại cao, và gần đây hãng này lại tạo nên sự khác biệt với mô hình xe Prius sử dụng động cơ hybrid. Mini Cooper thì tuyên bố với khách hàng rằng thiết kế thú vị và đặc biệt khi dùng xe của họ. Porsche cũng làm cho mình khác biệt bằng cách tập trung phát triển các xe thể thao hiệu suất cao. Trong khi GM cung cấp các loại xe phù hợp với ngân sách của mọi gia đình và Toyota tin tưởng tuyên bố chất lượng và độ tin cậy cao, thì cả hai hãng này lại không tỏ ra hấp dẫn đến với những khách hàng quan tâm đến tốc độ, sự nhanh nhẹn và cảm giác điều khiển động cơ đua ở LeMans(1). Porsche đã làm được điều này thông qua chi phí thấp nên sự khác biệt của mình.

Làm nên phẩm thông thường trở nên khác biệt

Ngay cả với những phẩm thông thường, các nhà chi phí kinh doanh cũng tìm thấy và khai thác các cơ hội để làm chúng trở nên khác biệt. Mặc dù giá cả và các đặc điểm phẩm có thể khác nhau, những viên có thể tạo nên sự khác biệt trên các dịch vụ. Ngành kinh doanh xi măng là một ví dụ. Xi măng viên là một phẩm rất thông thường, không có gì đặc biệt. Tuy nhiên, công ty Cemex tại Mexico - nhà cung cấp lớn thứ ba thế

giỏi - đã phát triển khả năng giao hàng nhanh chóng và tin cậy khiến sản phẩm của họ trở nên khác biệt rõ ràng so với các sản phẩm của nhiều đối thủ cạnh tranh. Cemex đã có được quy trình công nghiệp mạnh mẽ trong nhiều thế kỷ trước vì họ đã chấp nhận chi phí lớn sản xuất và chi phí hậu cần công nghệ cao nhằm giao hàng đúng hơn đến 98% thời gian, so với 34% của hầu hết các đối thủ cạnh tranh. Trong lĩnh vực xây dựng, việc luôn hoạt động theo quy trình chặt chẽ, việc giao hàng đúng hơn được đánh giá rất cao, đặc biệt là khi việc giao hàng trở nên nghiêm trọng với việc công nhân không có việc làm hàng tuần phải trở lại công trường. Trong trường hợp này, uy tín cao đã tạo nên sự khác biệt hiếm có cho một sản phẩm bình thường. Bên cạnh đó để được đi vào công trường bằng cách cung cấp cho khách hàng dịch vụ họ cần hoàn hảo.

Chiến lược mối quan hệ với khách hàng

Mọi người đều biết rằng có thể mua một cái máy ảnh với giá rẻ hơn ở Wal-Mart, Best Buy, hay một cửa hàng với giá nào khác. Phim và dụng cụ nhiếp ảnh các cửa hàng này cũng rẻ hơn. Nhưng nhiều người vẫn đến các hiệu ảnh khi cần mua máy ảnh, phim và vật tư ngành ảnh.

Điển hình như Fantastic Sams - một công ty nhiếp ảnh quy mô kinh doanh trên toàn nước Mỹ - đã cung cấp dịch vụ tạo màu tóc thành công với giá rẻ, nhưng nhiều người, nếu không muốn nói là hầu hết phụ nữ đều chấp nhận trả nhiều tiền hơn để đến với các nhà tạo màu tóc mà họ đã quen thuộc nhiều năm qua.

Tại sao lại có quá nhiều khách hàng đến tìm ảnh phôi, tỉm cắt tóc, hiệu sách góc phố, chợ, hiệu bánh, cũng như nhiều nơi bán hàng hóa và dịch vụ khác trong khi họ có thể mua ở nơi khác với giá rẻ hơn? Câu trả lời là vì họ đánh giá cao mối quan hệ cá nhân với các công ty này, với người chủ và nhân viên của họ. Mối quan hệ đó có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức: làm ăn với một người quen thuộc, người bán biết rõ khách hàng và các nhu cầu của họ, hay người bán nhiệt tình giúp ích thích với sản phẩm, cách sống, ăn và khuyến khích mua các sản phẩm khác nhau... Đó là những đức điểm mà bên không thể tìm thấy trên mạng, catalogue, qua thư trực tiếp hay ở nhiều cửa hàng lớn - nhưng nơi thì người chủ chú trọng việc giao dịch mua bán chứ không phải mối quan hệ với khách hàng.

Chiến lược với mối quan hệ nội làm việc

Dù những công ty lớn gặp bất lợi trong việc xây dựng và thực thi chiến lược với mối quan hệ với khách hàng, song điều đó không phải là không thể. Hãy xem trường hợp công ty USAA của Mỹ. Ít người biết đến công ty dịch vụ tài chính đã được xếp vào danh sách Fortune 500 này vì công ty chủ phục vụ cho một đối tượng khách hàng giới hạn so với tầng dân số nước Mỹ: các sĩ quan quân đội đang thôi ngũ, những người đã nhậm ngũ, sĩ quan an ninh quốc phòng, các sĩ quan dân sự, cũng như vợ chồng và những người sống phụ thuộc của các đối tượng này.

Thị trường, những người trong thị trường mà tiêu của USAA biết công ty này rõ, và nhiều người trong số họ là khách hàng và các dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm và tín dụng của công ty. Với các sĩ quan đang thi ngũ thì họ tham gia lên đến 90-95%. Và vì đây là một công ty thị trường nên khách hàng cũng có phần số họ.

Sau nhiều thập niên phục vụ nhóm đối tượng này, USAA hiểu được các nhu cầu và ngân hàng, bảo hiểm và quĩ họ của họ. Công ty cũng biết cách giới thiệu quy trình hợp các sĩ quan phải chuyển chuyển khắp nơi thị trường xuyên. Số hiểu biết và khách hàng được công ty thể hiện bằng nhiều cách và được khách hàng đánh giá cao. Ví dụ, khi khách hàng ở trong vùng chiến tranh, xe họ của họ thị trường phải xếp vào kho trong một hoặc nhiều năm. Trong thị trường hợp này USAA khuyến khích họ lái bỏ các điếu khoản tiền kém trong chính sách bảo hiểm ô tô của họ. Không nhà bảo hiểm ô tô nào nghĩ đến chuyển này. Và khác với các nhà bảo hiểm nhân thọ khác, chính sách của công ty này không có các điếu khoản chiến tranh. Khách hàng của USAA biết rằng phúc lợi từ thuế sẽ được trả nếu họ chết vì bất kỳ lý do gì, kể cả do phục vụ trong thời gian chiến tranh.

Mối quan hệ gần gũi của USAA với nhóm khách hàng quân đội của họ và số hiểu biết và lợi ích của nhóm khách hàng này đã bắt nguồn ngay từ những ngày đầu thành lập vào năm 1922 bởi 25 sĩ quan quân đội – những người thấy khó có được bảo hiểm ô tô do đặc tính nghề nghiệp và tính chất thị trường xuyên di chuyển của họ. Ngày nay, nhiều nhà điếu hành và nhân viên của USAA trước đây cũng là quân nhân, và các nhân viên dịch vụ khách hàng được đào tạo chuyên sâu về các nhu cầu tài chính riêng biệt của quân nhân. Dịch vụ cá nhân là số ưu tiên cao nhất của USAA.

USAA tập trung vào một phân khúc thị trường hợp họ nên bất kỳ công ty nào khác trong danh sách Fortune 500, những họ lại tập trung vào các mối quan hệ khách hàng và đã được đến đáp với số tăng trưởng doanh thu, khả năng sinh lợi cũng như số hài lòng của khách hàng. Năm 2004, một cuộc thăm dò ý kiến các nhà đầu tư đã xếp USAA lên vị trí cao nhất, với điểm số và số hài lòng cao hơn 8% so với TIAA-CREF – một đối thủ cũng phục vụ một nhóm thị trường tập trung cao, và cao hơn 73% so với Fidelity – vốn phục vụ cho công chúng. Cũng trong năm đó, một cuộc khảo sát do Forrester Research thực hiện đã xếp USAA ở vị trí hàng đầu trong các công ty dịch vụ tài chính và số lượng họ của khách hàng. Theo nghiên cứu này, khách hàng số lượng họ nhiều nhất khi họ nhận thấy rằng công ty đang làm những gì tốt nhất cho họ không chỉ vì khả năng sinh lợi của công ty đó. Theo một bản tin của Forrester thì “Yếu tố giúp USAA được xếp thứ hạng cao nhất là do USAA đã tập trung vào việc đến gần hóa cuộc sống của khách hàng thông qua dịch vụ khách hàng hiểu họ. Trong khi đó, nhiều ngân hàng lớn lại xếp cuối bảng vì khách hàng của họ cảm thấy không hài lòng”.

Đặc điểm lợi ích và mối quan hệ khách hàng hiểu họ

Số thành công của những công ty như USAA liên quan đến mối quan hệ mà họ xây dựng với khách hàng. Mối quan hệ này đã làm tăng giá trị thực tế trong nhận thức của khách hàng. Giá trị đó có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức sau:

Đến gần hóa cuộc sống hay công việc của khách hàng. Người mua bảo hiểm ô tô của USAA không phải mua bảo hiểm mới mỗi lần họ chuyển sang bang khác.

Lợi ích liên tục. Microsoft có được mối quan hệ nhờ vào việc thông tin liên tục cho những người sử dụng phần mềm và những người tiếp nhận quan trọng mà khách hàng có thể tìm kiếm miễn phí.

Dịch vụ dành cho cá nhân hóa. Nhiều khách sạn đã triển khai các phương pháp cá nhân hóa để phục vụ những du khách thông qua việc tuyên bố các cách lưu trữ thông tin đăng ký khách sạn và thông tin khách hàng trong cơ sở dữ liệu toàn hệ thống. Điều này giúp các nhân viên xử lý nhanh việc đăng ký, đáp ứng dịch vụ như khách hàng mong muốn và cũng thêm tính chất cá nhân trong dịch vụ: “Chào mừng ông Jones đã quay trở lại khách sạn XYZ. Chúng tôi có phòng không hút thuốc dành cho ông. Ông vẫn còn thích đọc tờ Wall Street Journal cùng bữa điểm tâm có cà phê, mì ống và bánh mì không?”.

Đáp ứng nhu cầu riêng của khách hàng. Hầu hết các công ty bán sản phẩm và dịch vụ theo một quy cách cho tất cả mọi người. Nếu bạn có thể phát triển khả năng đáp ứng theo nhu cầu đặc biệt của các cá nhân khách hàng, bạn sẽ xây dựng được mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ hơn với họ.

Liên hệ cá nhân. Thay vì chuyển các cuộc gọi đến của khách hàng cho bất kỳ nhân viên dịch vụ khách hàng nào đang có mặt, hãy giao một nhóm khách hàng cho một nhân viên phụ trách riêng để cuộc giao dịch mang tính chất cá nhân nhiều hơn.

Liên tục tìm hiểu. Nhiều công ty dùng phương pháp CRM (Customer Relationship Management - Quản lý Mối quan hệ Khách hàng) để hiểu và phục vụ tốt hơn những khách hàng trung thành và có khả năng đem lại lợi nhuận nhiều nhất. Phương pháp CRM này thiết lập các điểm tiếp xúc giữa khách hàng và công ty, và xem mọi điểm như một cơ hội để tìm hiểu nhiều hơn về nhu cầu khách hàng.

Một chiến lược dựa trên mối quan hệ khách hàng có thể đem lại những kết quả đầy sức thuyết phục cũng như lòng trung thành mạnh mẽ của khách hàng. Dĩ nhiên, vẫn có nguy cơ là nhiều người tuy có mối quan hệ thân thiết nhưng vẫn chuyển qua nhà cung cấp có chi phí thấp hơn khi họ mua hàng số lượng lớn. Như một chủ nhà nói: “Tôi thông minh đến cửa hàng phụ tùng như gần nhà để mua hàng. Người chủ cửa hàng biết tôi và tôi có thể tham vấn anh ấy khi cần phải sửa chữa vòi nước, lát gạch men hay những việc linh tinh khác. Nhưng khi cần mua những món hàng lớn và có giá trị, tôi lại đến Home Depot”. Khó khăn của người bán trong những trường hợp này là kiểm soát các thông tin về mua hàng lớn.

Chỉ cần một chút hiểu quả mang lại

Những chiếc điện thoại đầu tiên được tung ra thị trường vào cuối thế kỷ 19 có vẻ như không hữu ích khi rất ít người sử dụng chúng. Nhưng tính hữu dụng của điện thoại tăng

lên khi ngày càng nhiều gia đình, cửa hàng và văn phòng tham gia vào mạng lưới sử dụng điện thoại.

Trở lại hợp này để có cái nhìn tổng quát về mạng lưới – một hình thức trong đó giá trị của một sản phẩm tăng lên khi bán được nhiều sản phẩm hơn và khi mạng lưới người sử dụng nhiều hơn.

Hiệu quả của mạng lưới vẫn còn khá mới mẻ với vai trò là một chiến lược. Hãy xem trở lại hợp của eBay. eBay ra đời theo sở thích riêng của nhà sáng lập Pierre Omidyar – người đã phát triển phần mềm và một hệ thống trực tuyến cho phép các cá nhân liệt kê một loạt sản phẩm mới và đã qua sử dụng để bán với giá. Website của ông không phải là sàn bán đấu giá trực tuyến đầu tiên nhưng lại là sàn đấu giá trực tuyến nên phổ biến rộng rãi, và hệ thống đó đã khiến hiệu quả của mạng lưới tăng cao. Những người có nhu cầu mua hàng tìm đến eBay mà bỏ qua các website khác vì đây là website có nhiều người bán nhất, còn người bán muốn liệt kê các mặt hàng của họ lên eBay vì nó thu hút nhiều người mua nhất. Điều này đã nhanh chóng làm website của Omidyar trở thành sàn đấu giá trực tuyến vượt trội, tiếp tục hỗ trợ sự tăng trưởng đáng kể của eBay.

Rõ ràng Omidyar và các cộng sự của mình không chú ý đến kinh doanh theo chiến lược mạng lưới hiệu quả. Đó chỉ là điều tình cờ xảy ra. Tuy nhiên, thành công ban đầu đã khuyến khích họ dùng doanh thu ngày càng tăng của mình để duy trì công ty liên tục phát triển bằng những cuộc đầu tư lớn vào việc phát triển website, dịch vụ khách hàng, nhân biết thông tin hiệu quả và một số thông tin về mua lại mang tính chiến lược.

Thành công với một chiến lược của mạng lưới phụ thuộc nhiều vào khả năng của công ty trong việc tiến lên phía trước và trở thành nhà cung cấp thông tin. Làm như vậy sẽ dễ dàng rất ít khi xảy ra cho những kẻ thách thức, đó cũng là lý do tại sao một số người gọi đây là chiến lược người thông nôm gọi tốt đẹp. eBay nhanh chóng thông tin ngành công nghệ của mình. Microsoft cũng có một vị trí như vậy với hệ điều hành Windows, dù những người sử dụng máy tính giàu kinh nghiệm đều biết rằng hệ điều hành Macintosh do Apple Computer phát triển vẫn tốt hơn Windows. Nhưng Apple đã giữ được quyền với hệ điều hành của mình, trong khi Microsoft cho phép cài đặt hệ điều hành của họ lên tất cả các máy tính của những nhà sản xuất máy tính cá nhân. Do đó, hầu hết máy tính đều hoạt động bằng Windows, nên phần lớn các phần mềm mới đều được phát triển cho các máy cài hệ điều hành Windows. Và vì hầu hết phần mềm dựa trên Windows, nên ngày càng nhiều người mua máy tính có cài hệ điều hành Windows. Đến nay, tình trạng này vẫn giữ nguyên, chưa có bước phá vỡ.

Chương này đã trình bày bốn chiến lược chung. Mỗi chiến lược đều có ưu thế riêng. Có khả năng là một chiến lược hoặc một hình thức biến thể nào đó sẽ phù hợp với công ty bạn. Nhưng đó là chiến lược nào? Hãy tìm câu trả lời thông qua nhiệm vụ, mục tiêu của công ty bạn, và những gì mà bạn đã tìm hiểu được qua phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài, như được trình bày ở hình 3-3. Hãy nghĩ đến nhiệm vụ khi thiết lập phạm vi để bạn có thể tìm ra chiến lược mới. Các mục tiêu của bạn sẽ tạo ra sự trở thành một chiến lược đó phải có khả năng đạt được. Sau đó hãy dùng phân tích SWOT để xác định các mối đe dọa và cơ hội cũng như các năng lực hiện tại của công ty. Ba yếu tố này, cùng

với sự tham khảo ý kiến những người có kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực bạn đang kinh doanh, chắc chắn bạn sẽ có được những lựa chọn đúng đắn và hiệu quả nhất.

Tuy nhiên, bạn cũng cần hiểu rằng bất kỳ lựa chọn chiến lược nào cũng có sự đánh đổi. Nếu bạn tập trung vào một phân khúc khách hàng hẹp, như trường hợp của USAA, bạn sẽ phải từ bỏ ý tưởng phục vụ thị trường chung rộng lớn. Như Michael Porter đã cảnh báo: “Những công ty nào lúc cung cấp mọi thứ cho mọi khách hàng sẽ có nguy cơ bị rơi tung lên vì khách hàng thay đổi quyết định hàng ngày mà không theo một câu rõ ràng nào hết”. Vì vậy, nếu bạn muốn trở thành nhà bán lẻ chi phí thấp trong lĩnh vực của mình, đừng cố lập một chuỗi cửa hàng để biết cung cấp dịch vụ hay sản phẩm cho nhiều đối tượng khách hàng phục vụ và đa dạng. Bạn sẽ làm rời loãn chính bản và cả thị trường, thậm chí có thể mất nhiều tiền bạc.

Một điều quan trọng nữa là bạn phải chắc chắn rằng sự lựa chọn chiến lược của bạn phù hợp với thị trường khách hàng mục tiêu mà bạn định nhắm đến. Đây là yếu tố quan trọng nhất trong việc lập chiến lược. Hãy luôn quan tâm đến thị trường khách hàng mà bạn chọn, và đảm bảo rằng mọi thành viên trong công ty bạn cũng hiểu được mục tiêu. Sự phù hợp giữa chiến lược và khách hàng là điều duy nhất cần thiết.

Tóm tắt

Chiến lược đơn giản về chi phí thấp phù hợp nhất cho những lĩnh vực kinh doanh cung cấp sản phẩm và dịch vụ thông thường.

Cần tiến hành liên tục với hiệu suất hoạt động, tái thiết quy trình, khai thác công nghệ kinh nghiệm, sức mạnh dây chuyền cung ứng, và thiết kế lại sản phẩm là những phương pháp nhất định được sử dụng để duy trì chi phí thấp.

Chiến lược tạo nên sự khác biệt sẽ làm cho sản phẩm hay dịch vụ khác với đối thủ cạnh tranh theo cách được khách hàng đánh giá cao.

Các sản phẩm thông thường – tức những sản phẩm có các tính năng, chất lượng và giá cả phù hợp tiêu chuẩn – có thể trở nên khác biệt với các đối thủ bằng những phương tiện giao hàng nhanh hơn, đáng tin cậy hơn hay dịch vụ hỗ trợ tối ưu cho khách hàng.

Có thể dùng các mối quan hệ mạnh mẽ với khách hàng để giữ chân những người có khả năng tìm đến các nhà cung cấp có chi phí thấp hơn.

Để phát huy hiệu quả, chiến lược các mối quan hệ với khách hàng phải cung cấp điều gì đó mà khách hàng đánh giá cao, chẳng hạn như đến gần gũi hóa cuộc sống hoặc công việc của họ, lợi ích liên tục, dịch vụ được cá nhân hóa hay các giải pháp theo nhu cầu của khách hàng.

Hiệu quả mang lại là một hiện tượng trong đó giá trị của một sản phẩm tăng lên khi bán được nhiều sản phẩm hơn. Các công ty theo đuổi hoặc hướng tới chiến lược này thành công nếu có thể giúp họ tiến lên phía trước và trở thành nhà cung cấp thông minh

sản phẩm hay dịch vụ nào đó, chúng hiện nay sẵn bán đều giá trị của eBay hay họ đi vào hành Windows của Microsoft.

Khi chọn mua chi phí thấp, hãy luôn chú ý đến sự phù hợp giữa chi phí thấp và thời gian khách hàng mất công.

Các bước chuyển đổi chi phí thấp

Có thể có sự thành công

Chúng tôi đã trình bày bốn loại chi phí thấp phổ biến nhất: sự đơn giản về chi phí thấp; tạo khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ; mối quan hệ với khách hàng; và hiệu quả quản lý; cũng như việc mua chi phí thấp hoặc hình thức biến thể hiệu quả nhất cho một công ty.

Chúng tôi sẽ tiếp tục thảo luận về vấn đề này, chúng tôi sẽ bàn cách sự đổi mới chi phí thấp để gia nhập thị trường và xây dựng phòng thủ trong thị trường bằng việc khám phá một số bước đi chi phí thấp tiềm năng.

Đặt đầu tư trí tuệ của bạn vào thị trường

Trong cuốn sách On War về chiến lược quân sự, Carl von Clausewitz đã viết: “Nếu ai không thể đặt đầu tư vào thị trường đúng, bên phải tạo ra một đầu tư thông minh để bằng cách tấn công thành công những gì bên kia có”. Von Clausewitz đã nhắc nhở chúng ta rằng nhà chi phí thấp phải tính toán tình hình thực tế của thị trường và sự tấn công của các đối thủ cạnh tranh, trong đó một số đối thủ sẽ có sức mạnh thị trường và nguồn lực tài chính mạnh mẽ. Điều này có nghĩa rằng một công ty phải đánh vào điểm yếu của đối thủ hoặc vào nơi mà đối thủ hầu như không có khả năng chống trả, hay không thể chống trả hiệu quả. Việc mua chi phí thấp cần được xây dựng trên quan điểm này.

Hãy xem thị trường hợp của ngành công nghiệp ô tô Mỹ suốt các thập niên 1960 và 1970. Vào thời điểm này, không có nhà sản xuất ô tô nào đưa ra một đầu tư trong việc sản xuất các loại xe nhỏ, tiết kiệm nhiên liệu. Không phải là do các nhà sản xuất thiếu khả năng kỹ thuật, mà chỉ đơn giản là vì ở Mỹ lúc đó nhu cầu về các loại xe nhỏ này không nhiều. Giá nhiên liệu cũng rất thấp so với thu nhập và hầu hết khách hàng đều ưa chuộng các loại xe to, rộng rãi. Ngoài ra, lợi nhuận thu được từ số lượng ít ỏi các xe nhỏ này thấp hơn nhiều so với lợi nhuận thu được từ các xe lớn. Tuy nhiên, có một phân khúc thị trường nhỏ tập trung vào các loại xe nhỏ đáng như gọn, tiết kiệm nhiên liệu và nằm trong khả năng chi trả. Loại xe Beetle của Volkswagen đã đáp ứng nhu cầu của phân khúc thị trường này.

Trước đó khá lâu, Datsun, Fiat, và Renault đã cùng Volkswagen sản xuất những chiếc xe nhỏ, tiết kiệm nhiên liệu cho một phân khúc thị trường giá thấp trong thị trường khi đó của Mỹ, nơi mà họ có đầu tư vào thị trường đúng và không gặp sự phản đối mạnh mẽ của khách hàng. Toyota, Mitsubishi, Honda và các hãng xe khác theo sau và gặp hái được

thành công. Sự thiêu hụt và tăng giá nhiên liệu vào thập niên 1970 đã tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà sản xuất xe nhỏ và đưa họ lên các phân khúc thị trường lớn hơn, nhiều lợi nhuận hơn. Hình 4-1 thể hiện các nhà sản xuất nước ngoài, đặc biệt là từ châu Á, đã chuyển bước chiếm lĩnh thị trường với giá trị đầu câu ban đầu thành các phân khúc thị trường khác nhau, chủ yếu là ở mức giá trung bình. Đến thập niên 1990, một số nhà sản xuất này đã giành được các dòng xe nhỏ Lexus nhằm thách thức phân khúc thị trường xe mua kín giá cao, nhiều lợi nhuận; và họ cũng đã làm tăng thị trường với loại xe tải nhỏ đang ngày càng phát triển.

Các nhà sản xuất đến từ châu Á cũng áp dụng phương pháp tăng giá vào đầu thập niên 1970 khi họ tham gia vào phân khúc giá thấp của thị trường đến tay cá nhân, nơi mà doanh số trên đơn vị sản phẩm có thể sẽ lớn hơn còn lợi nhuận thì thấp, và sự chuyển đổi của các công ty thị trường cũng yếu ớt. Các nhà sản xuất đến từ châu Á không hào hứng trong việc tranh đua với các công ty châu Á về thị trường lợi nhuận thấp này mà hài lòng với các phân khúc thị trường giá cao và lợi nhuận cao của mình. Tuy nhiên, khi các tân binh này đã thiết lập được một vị trí đầu câu, họ cũng phát triển sản phẩm cho các phân khúc lợi nhuận cao, buộc các nhà sản xuất uy tín của châu Âu và Bắc Mỹ phải đổi mới với thị trường tranh khốc liệt hơn.

Bài học trong cả hai ví dụ này là hãy nhúng vào nơi mà các đối thủ bậc lên đi tìm yếu hèn không quan tâm đến những gì bạn đang làm. Đây là lời khuyên của Clausewitz, lời khuyên này có thể áp dụng trong mọi ngành kinh doanh. Chẳng hạn, ban đầu Sam Walton đã không đi đầu với Sears hay J.C. Penney – các đối thủ gia kinh doanh bán lẻ lúc đó. Ông chỉ mở các cửa hàng Wal-Mart mới của mình ở các thành phố nhỏ nơi các đối thủ mạnh mẽ chưa quan tâm đến.

Hãy dành thời gian suy nghĩ về các phân khúc thị trường trong lĩnh vực kinh doanh của bạn. Hãy vẽ một số đồ thị như hình 4-1. Đây là những phân khúc không được phòng thủ mà bạn có thể thiết lập vị trí đầu câu? Một khi vị trí đầu câu này đã được định hình, phải làm gì để mở rộng ra những phân khúc lân cận có nhiều lợi nhuận hơn?

Gia nhập thị trường thông qua đổi mới quy trình

Khi gia nhập thị trường, có một số rào cản buộc bạn phải đầu tư trước tiên. Thứ nhất, điều này có thể tốn kém, nguy hiểm, thậm chí có khả năng làm suy yếu công nghệ tiên công lớn ngay ở phòng thí nghiệm.

Phương pháp hiệu quả hơn là đem lợi ích đổi mới cho thị trường - một điều gì đó chuyển từ môi trường đổi mới thị trường tranh đã đến với thành đi tìm yếu.

Ví dụ, khi công ty Nucor bắt đầu nghĩ đến việc tham gia vào thị trường thép cuộn, họ phải đổi mới với các đối thủ có tuyến phòng thủ vững chắc và đã đầu tư hàng tỷ đô la vào các nhà máy luyện thép sản xuất thép cuộn với mức giá cạnh tranh. Nucor không đủ nguồn lực tài chính để đầu tư nhiều như vậy.

Giới pháp của Nucor là triển khai một phương pháp hoàn toàn mới, hiệu quả và chi phí để sản xuất sản phẩm thép công nghiệp. Được biết đến, công ty đã đăng ký công nghệ “đồng khuôn liên tục” - bí quyết của các nhà sản xuất thép trong hơn 100 năm, và làm cho công nghệ đó hoạt động. Tiếp theo, công ty quyết định dùng thép vụn làm vật liệu thô. Các nhà sản xuất thép lớn lúc bấy giờ vẫn đào quặng thô từ lòng đất rồi chuyển đến các lò nung để đúc và tạo hình các khối thép lớn bằng tấm nóng. Nhưng khối thép này lại được đưa đến các máy cán và lò nung lại để gia công thành các dải thép dài và mỏng. Nucor đã bỏ qua tất cả các bước tiêu tốn tiền bạc và nhân công này mà áp dụng lò nung để có thể làm tan chảy thép vụn thành thép nóng chảy ngay tại chỗ khi cần thiết.

Cùng, tân binh Nucor đã có thể sản xuất ra sản phẩm thép chất lượng công nghiệp với chi phí thấp hơn nhiều hơn năng lực mới quy trình. Lợi thế đó giúp Nucor thành công và có lợi nhuận. Nucor đã trở thành nhà sản xuất thép lớn nhất của Mỹ và luôn thu được lợi nhuận trong một lĩnh vực kinh doanh mà yêu cầu của khách hàng vẫn luôn khắt khe. Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư của công ty là 25%. Khi đó, Big Steel – một công ty hàng đầu về thép – mới nhận ra rằng thép mình của mình, như các nhà máy khổng lồ, là công nghiệp lao động dồi dào, hoạt động khai mỏ, v.v. đã trở thành điểm yếu.

Nucor không phải là công ty duy nhất biết đến mới quy trình để gia nhập thành công vào một thị trường đầy thách thức lớn và uy tín. Pilkington Glass cũng đã trở thành doanh nghiệp thống lĩnh ngành công nghiệp kính nhà phát triển thành công quy trình “kính nổi”. Cũng giống như Nucor, công ty đã tìm ra một phương pháp đồng khuôn liên tục nhằm giảm thiểu gian và chi phí sản xuất theo các đơn đặt hàng lớn.

Dù công ty của bạn chuyên về sản xuất hay dịch vụ, thì việc đến mới quy trình cũng có thể là tìm về để bạn bỏ vào thị trường một tiêu chuẩn để đặt để và trí tuệ trong thị trường này. Công ty bạn đã bao giờ nghĩ đến phương pháp này chưa?

Áp dụng chiến lược Judo

Các võ sư Judo dùng các kỹ thuật di chuyển, giữ thế thăng bằng và sử dụng đòn bẩy để đánh bại các đối thủ mạnh hơn. David Yoffie và Mary Kwak đã đưa các nguyên tắc này vào kinh doanh để hình thành nên chiến lược judo.

Hãy cho rằng các nhà kinh doanh cũng có thể dùng chiến lược này khi đối đầu với các đối thủ cạnh tranh mạnh hơn. Hai người tôi thích: “Nguyên tắc di chuyển ném đối thủ cạnh tranh của bạn ra khỏi thế thăng bằng và vô hiệu hóa các lợi thế bạn có của họ. Nguyên tắc giữ thế thăng bằng giúp bạn tham gia cuộc cạnh tranh và sàng lọc qua cuộc tấn công. Nguyên tắc sử dụng đòn bẩy có thể giúp bạn hạ gục đối thủ. Khi được sử dụng cùng nhau, ba nguyên tắc này sẽ giúp bạn đánh bại đối thủ bất kỳ kỳ quy mô nào”. Sau đây là một vài ví dụ về ba nguyên tắc trong chiến lược judo của Yoffie và Kwak:

Nguyên tắc 1: Di chuyển

Nguyên tắc này khuyến khích nhà chiến lược tránh những hành động như thách thức trực tiếp, vì đây là tín hiệu mà gợi ý các đối thủ mạnh hơn tấn công. Capital One đã vận dụng nguyên tắc này để tránh sự tấn công bằng cách phát triển công ty theo cách thức né tránh sự chú ý của công luận. Mỗi khi công ty tung ra một loạt sản phẩm mới cho một phân khúc khác trong thị trường thì tín dụng, họ không quảng cáo hay tìm kiếm cho giới truyền thông hoặc công chúng. Công ty chỉ gợi ý thị trường tiếp đến hàng ngàn khách hàng tiềm năng. Cho dù nhiều thủ đã bị chặn đứng, song Citibank và các đối thủ cạnh tranh lớn khác vẫn không thể nào biết được mục đích của Capital One.

Nguyên tắc di chuyển cũng hướng dẫn nhà chiến lược nhóm đến các cơ hội mà đối thủ không thể phân định do phải thu hút nhiều vào sự cạnh tranh nên di chuyển chậm hơn. Các hãng lớn, như Big Steel trong trường hợp Nucor, có vô số tài sản, phương pháp sản xuất, nhân công và mối quan hệ với khách hàng. Những tài sản đó có thể gây khó khăn cho việc thay đổi. Họ thiêu sự linh hoạt nên không thể bắt chúng một cách dễ dàng. Những công ty nhỏ mới gia nhập thị trường tuy thiếu sự cạnh tranh so với những đối thủ cạnh tranh lớn này, nhưng có khả năng di chuyển nhanh hơn để có được những cơ hội thị trường mới và sẵn sàng chấp nhận quy trình mới. Với nhận thức này, họ tránh đối đầu trực tiếp với các đối thủ mạnh.

Nguyên tắc 2: Giữ thế thắng bằng

Thành công trong chiến thuật di chuyển cuối cùng sẽ đưa công ty vào vị thế đối đầu với đối thủ lớn hơn. Trong trường hợp này, Yoffie và Kwak đề xuất nên tránh tình huống ăn miếng trả miếng. Đó chỉ là hành động của kẻ thua cuộc. Khi tấn công, nên dùng chính sự cạnh tranh của kẻ tấn công để củng cố vị trí của mình.

Họ đưa ra ví dụ về Drypers. Công ty này đã nổi lên không định tên tuổi của mình trên thị trường là một nhà sản xuất tẩy giầy trẻ em. Procter & Gamble - đối gia trong lĩnh vực này - đã bao trùm Texas với các phiêu giếm giá nhảm giếm nát sự ra đời của Drypers ở thị trường quan trọng này. Không thể theo kịp chiến dịch khuyến mãi của P&G, Drypers chấp nhận các phiêu giếm giá của đối thủ. P&G cung cấp càng nhiều phiêu giếm giá thì Drypers càng bán được nhiều tẩy giầy. Trong thời kỳ, Drypers đã trở thành người hàng đầu thị trường nhờ chương trình khuyến mãi liên tục kém của đối thủ.

Nguyên tắc 3: Sử dụng đòn bẩy

Theo Yoffie và Kwak, những người sử dụng chiến lược judo áp dụng nguyên tắc đòn bẩy bằng cách biến điểm mạnh của đối thủ thành điểm yếu. Có thể đặt được điều này bằng cách tạo mâu thuẫn giữa một đối thủ cạnh tranh và đồng minh của đối thủ - khiến họ đấu tranh chống lại nhau thay vì đấu tranh chống bên. Cũng có thể đặt được điều này bằng cách làm một điều gì đó khiến tài sản của đối thủ thành các chương trình ngòi vọt. Yoffie và Kwak nêu ví dụ về Freeserve - một nhà cung cấp dịch vụ Internet hàng đầu của Ấn Độ - phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ AOL. AOL đã đầu tư mạnh vào thị trường hiều, nội dung và dịch vụ khách hàng. Bằng cách dùng một mô hình kinh doanh rất khác biệt, Freeserve đã cung cấp dịch vụ truy cập Internet miễn phí. “Bằng cách này đã buộc AOL phải ra một quyết định đau đớn: giao chiến với Freeserve, và buộc phải chọn là

giữa việc chi phí đắt công việc kinh doanh chi phí cao, lợi nhuận cao, và việc giữ chặt chẽ lợi ích của mình và công nghệ kinh doanh riêng”.

Các nguyên tắc trong chiến lược judo có phù hợp với bạn không? Nếu bạn là một doanh nghiệp mới và quy mô nhỏ, hoặc nếu bạn chuyển đến thị trường do một đối thủ mạnh thống trị, những nguyên tắc này có thể giúp bạn. Những người khác khi áp dụng, bạn hãy tìm hiểu chi tiết hơn về các nguyên tắc này cũng như các chiến thuật áp dụng.

Gia nhập thị trường thông qua việc tạo khác biệt cho sản phẩm

Tạo khác biệt cho sản phẩm là một chiến lược khác để có được chỗ đứng trên thị trường. Nhà phát minh Edwin Land và công ty Polaroid do ông sáng lập đã áp dụng chiến lược này trong ngành kinh doanh nhiếp ảnh.

Suốt thập niên 1950, khi Land phát triển công nghệ của mình, ngành nhiếp ảnh đã dành hình ảnh cho thị trường của Kodak. Land sợ rằng bao giờ phát triển ra thị trường ảnh hiu phim ảnh truyền thống cho mình vì thị trường này đã được phân chia rõ rệt. Vì thế, ông đã tạo ra một loại phim có thể cho ra ảnh tức thì chỉ trong một phút. Được đi kèm với loại này đã làm sản phẩm của Polaroid trở nên khác biệt. Công nghệ chụp ảnh lấy liền đã được nhiều người hưởng ứng, và công việc kinh doanh của Land phát triển trong nhiều thập niên.

Đã thành công, sự khác biệt của sản phẩm phải được khách hàng mới tiêu đánh giá cao. Điều này là hiển nhiên. Những sự khác biệt đó cũng phải được bảo vệ bởi bằng sáng chế hoặc các pháp luật phù hợp khác để các đối thủ thấy khó khăn hoặc không thể sao chép. Đây là một yếu tố tạo nên sự khác biệt mà nhiều người bỏ sót. George Eastman – nhà sáng lập Kodak – đã tiến hành đổi mới phim ảnh trên cuộn cellulose. Bởi được sản phẩm của mình có thể sao chép một cách dễ dàng, Eastman đã bảo vệ bằng cách đăng ký bản quyền và xin cấp bằng sáng chế. Sự bảo vệ này giúp Kodak thống trị ngành kinh doanh phim ảnh trong nhiều năm liền.

Một sự ngược lại tạo sự khác biệt cho sản phẩm bằng cách cấp giấy và thủ tục quy định trong hai hoặc ba năm. Hãy xem kinh nghiệm của Công ty Minnetonka ở Minnesota. Công ty đã giành thi đấu sản phẩm “xà phòng nổi” cho một thị trường đã tồn tại do các công ty lớn trên toàn nước Mỹ thống trị. Sản phẩm xà phòng nổi này được đóng vào một chai nhựa và có gắn một cái bơm để dễ sử dụng. Xà phòng nổi cũng phải là một phát minh khoa học mới mẻ. Bởi kỳ ai có một phòng thí nghiệm nhỏ và kinh nghiệm hóa học cũng có thể phát triển một phiên bản như vậy.

Trong thế kỷ, vào năm 1865, xà phòng nổi đầu tiên phát triển ở Mỹ đã được cấp bằng sáng chế. Hơn một thế kỷ sau, vào năm 1980, Minnetonka đã giành thi đấu và xây dựng thị trường ảnh hiu cho phiên bản của riêng mình. Những nhà sản xuất và phân phối xà phòng lớn lúc bấy giờ có thể giành thi đấu một phiên bản xà phòng cạnh tranh và để sự bóp chặt nhà cách tân mới phát lên bằng làn sóng khuyến mãi và ưu đãi tới các cửa hàng.

Những Minnetonka đã thúc hiên các bầy c bầy và chính mình trong một thời gian ngắn bằng cách mua hết toàn bộ nguồn cung ứng bầy nhá mà các nhà sản xuất xà phòng nước đầu tiên. Điều này đã dẫn cuộc cạnh tranh vào bầy c đầu tiên cùng trong một thời gian. Đến năm 1987, Minnetonka đã bán sản phẩm kinh doanh xà phòng nước của mình cho Colgate và hãng này đã mở rộng thị trường hiều và nhiều sản phẩm phiên bản mới.

Xác lập và thị trường mới thị trường mới

Có phải bạn đang cạnh tranh để theo kịp hoặc vượt trội đối thủ của mình về chi phí, chất lượng và dịch vụ khách hàng? Đây có thể là trò chơi của kẻ thua cuộc. Phương pháp hiệu quả hơn là xác lập một thị trường hoàn toàn mới mà chỉ có đối thủ cạnh tranh nào chinh phục.

Nếu bạn bao trùm những khu vực chính của khai phá của thị trường đó và những sản phẩm và dịch vụ tốt, bạn sẽ đột phá các thị trường để nâng cao rào cản cho những đối thủ khác muốn gia nhập thị trường mới này.

Hãy xem trường hợp của Sony. Sony đã thành công khi tung ra Walkman – một sản phẩm đáp ứng thị trường máy nghe nhạc âm thanh nổi bỏ túi. Ngay khi được giới thiệu lần đầu vào năm 1979, Walkman đã đem lại cho người sử dụng âm thanh kỳ diệu của một chiếc máy nghe nhạc có thể bỏ trong cặp hoặc túi áo khoác hoặc gắn vào thắt lưng với giá rẻ. Không một sản phẩm nào đối đầu với cạnh tranh với Walkman. Sản phẩm này đã được hàng triệu người sử dụng, từ người đi xe buýt, người chơi bóng, đến dân ghi âm nhạc, giới văn phòng... Để lập đầy các phân khúc thị trường mới này và để được sự thị trường, công ty đã giới thiệu các phiên bản khác của Walkman, chủ yếu để đưa ra trên cùng một nền sản phẩm: phiên bản có kiểu dáng thể thao, phiên bản có đài AM/FM, v.v. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh cũng ngày càng nhiều vào thị trường với các phiên bản riêng, nhưng Sony vẫn giữ thị trường và tiếp tục giới thiệu các mẫu sản phẩm mới.

Những gì Sony đã thúc hiên cách đây hàng thập niên đến ngày nay đã được Apple iPod tiếp nối. iPod là một hệ thống âm thanh kỹ thuật số bỏ túi lưu trữ được hàng ngàn file nhạc. Sản phẩm này nhanh chóng trở thành món hàng “không thể thiếu” của nhiều người yêu nhạc thu nhỏ giới. Từ khi tung sản phẩm ra thị trường vào tháng 10-2001 đến thời điểm cuối năm 2004, 5,7 triệu máy đã được tiêu thụ. Tháng 12 năm 2004, một người phát ngôn cho Best Buy – tập đoàn bán lẻ hàng điện tử – đã tuyên bố: “Đây là một trong những món hàng điện tử có nhu cầu cao nhất vào các dịp lễ”.

Cũng như Sony trước đó, Apple bắt đầu cung cấp các phiên bản của iPod cho những phân khúc thị trường khác nhau, từ các đầu đưa ra trên một nền sản phẩm cơ bản. Từ cuối năm 2004, những phiên bản sản phẩm này bao gồm iPod Photo – thiết bị có khả năng lưu trữ cả ngàn file nhạc và ảnh, và iPod U2 – thiết bị có thể tải nhạc đã ghi âm trực tiếp. Sản phẩm iPod “Mini” giá thấp được tung ra vào đầu năm 2005 đã đột phá thành công vang dội.

Đồ tồ ra mặt thế trong mĩ, hãy chuyển từ duy của bên tư việc sản xuất sản phẩm sang mặt điếu gì đó cón thĩt hĩn: thĩa mĩn nhu cũp cũp bĩt cũa khĩch hĩng theo nhĩng cĩch mĩi. Hĩy hĩi: “Chũng ta cũ thĩ cung cũp gì cho khĩch hĩng nĩu cũ qua mĩi cĩch thĩc truyĩn thĩng và quy tĩc hĩĩn tĩi trong lĩnh vĩc kinh doanh cũa chũng ta? Lĩm thĩ nào chũng ta cũ thĩ kĩt hĩp nhĩng lĩi thĩ cũa nhĩu lĩnh vĩc đĩ cung cũp giá trĩ mĩi cho khĩch hĩng?”.

Cũ qua nhĩng quy tĩc cũ đĩ bĩt đĩu mĩt lĩi tĩ duy mĩi khĩng phĩi lĩ việc đĩ dĩng, đĩc bĩĩt lĩ khi cũn đĩ thĩnh cũng vĩi nhĩng quy tĩc đĩ. Nhĩng đĩ lĩi lĩ cĩch duy nhĩt đĩ cũn tĩĩn vĩo nhĩng thĩ trĩng mĩi mĩ, khĩng cũ đĩi thĩ cũnh trĩnh.

Mua cũ trong thĩ trĩng

Đĩi khi cĩch nĩnh nhĩt và cũc cũn nhĩt đĩ thĩm gia vĩo thĩ trĩng mĩi hĩc mĩ rĩng đĩng kĩ trong mĩt thĩ trĩng hĩĩn tĩi lĩ mua cũ cho cũn cũng cũc cũĩn lĩĩc cũ lĩi, sĩp nhĩp hĩy liĩn doanh vĩi cũc doanh nhĩĩp khĩc. Hĩy xem ví dũ sau:

Mĩt nhĩ sĩn xũĩt Anh nhĩn thĩy mĩt sĩ nĩĩc cũu Ấ cũng nhĩĩp hĩĩ lĩ cũ hĩi đĩ mĩ rĩng thĩ trĩng. Hĩ gĩi nhĩn viĩn sĩng Nhĩt, Hĩn Quĩc và Trung Quĩc đĩ mĩ cũc vĩn phĩng kinh doanh, nhĩng tĩt cũ đĩu quay trĩ vĩ vĩi hĩi bĩn tĩy trĩng. Thĩ lĩ cũng tĩ cũ thĩĩt lĩĩp cũc thĩa thũĩn phĩn phĩi và bĩn hĩng vĩi cũc cũng tĩ đĩĩa phĩĩng, nhĩng nhĩng sĩng kĩĩn nĩĩy cũĩng cũĩng đĩi kĩt quĩ gĩ.

Cũi cũĩng, cũng tĩ quyĩt đĩĩnh phĩĩng phĩp hĩĩu quĩ nhĩt lĩ liĩn doanh vĩi mĩt đĩi tĩc cũu Ấ. Đĩi tĩc đĩ hĩĩu rĩ thĩ trĩng, cũ mĩt mĩĩng lĩĩi phĩn phĩi uy tĩn, và ĩĩ hĩĩu cũc yĩu cũu vĩĩ hĩĩ đĩ kinh doanh thĩnh cũĩng trong thĩ trĩng mĩc tĩĩu nĩĩy. Theo cũc đĩĩu khoĩĩn liĩn doanh, cũng tĩ Anh nĩĩy sĩ cũĩng cũĩp 2/3 vĩĩn và cũĩĩn hĩng đĩĩn nhĩ kho do cũc đĩi tĩc Hĩĩng Kĩĩng lĩĩm cũĩ. Đĩi tĩc cũu Ấ cũa hĩ sĩ phĩn phĩi nhĩng hĩng hĩĩ nĩĩy cũĩng sĩn phĩĩm cũa cũĩnh hĩ, và cũĩu trĩch nhĩĩm bĩn sĩn phĩĩm cũa cũĩng tĩ Anh. Đĩi lĩi, hĩ cũĩng sĩ cũĩĩn mĩt sĩ sĩn phĩĩm sĩn xũĩt cũu Ấ cũa mĩĩn cho đĩi tĩc Anh đĩ phĩn phĩi.

Liĩn doanh cũ lĩ mĩt trong nhĩĩu phĩĩng phĩp đĩ gia nhĩp thĩ trĩng. Mĩi cũĩn đĩĩu đĩĩng gĩp mĩt thĩ gĩi đĩ mà cũĩn cũĩ đĩ kinh doanh, và mĩi cũĩn đĩĩu nhĩĩm mĩc đĩĩch thũ hũt mĩt phĩĩn lĩĩi ĩĩch. Liĩn doanh lĩ cĩch thĩc gĩĩp cũĩn thĩm gia mĩt thĩ trĩng khĩng quĩn thũĩc. Cĩch thĩc nĩĩy cũĩng đĩĩm lĩĩi cũc cũ hĩi hĩc hĩi cho cũc cũĩn hĩĩp tĩc.

Mĩt phĩĩng phĩp khĩc lĩ mua lĩi mĩt cũĩng tĩ sĩn xũĩt mĩt sĩn phĩĩm hĩy phĩc vĩ mĩt thĩ trĩng phĩĩp vĩi kĩ hĩĩch cũĩĩn lĩĩĩc cũa cũĩn. Fleet Bank đĩ mĩ rĩng hĩĩt đĩĩng cũa mĩĩn khĩĩp vĩĩng Đĩĩng Bĩĩc nĩĩĩc Mĩ sũĩt thĩĩp nĩĩĩn 1990 và nhĩng nĩĩm cũĩĩn gĩĩo sĩng thĩ kĩ mĩi thĩĩng quĩ mĩt cũĩĩn lĩĩĩc cũa lĩi quyĩt lĩĩt. Sĩĩ đĩ, Fleet Bank đĩ đĩ Bank of America cũa lĩi vĩi mĩc đĩĩch tĩĩĩng tĩ. Mĩt lĩĩnh vĩc khĩc, eBay cũa lĩi nhĩ đĩĩu gĩĩ Butterfield & Butterfield nhĩ mĩt phĩĩn trong cũĩĩn lĩĩĩc cũĩĩng cũ nĩĩnh cũĩĩng cũĩĩng nhĩĩu “khĩĩng gĩĩn” bĩn đĩĩu gĩĩ cũĩĩng tĩĩt. Sĩĩ đĩ hĩ cũa Kruse International – mĩt

công ty bán đồ giá siêu rẻ ở đó hàng đầu – cũng với mục đích mở rộng quy mô hoạt động.

Mua lại có thể là con đường nhanh nhất để tiến đến mục tiêu thành công bằng cách này không chắc chắn. Trên thực tế, hầu hết các cuộc nghiên cứu về vấn đề mua lại đều cho thấy mục đích thật sự là rất cao, nếu không muốn nói là thất bại hoàn toàn. Trong một cuộc nghiên cứu cho cuốn sách *Good to Great*, tác giả Jim Collins đã yêu cầu một trong những công sếp của mình xác định vai trò của các vụ sáp nhập và mua lại trong việc tạo ra kết quả xuất sắc. Collins đã phát biểu trên tờ *Time*: “... dù bạn có thể mua con đường phát triển cho mình, nhưng bạn không thể mua con đường tiến đến sự vĩ đại”. Tôi hỏi ông: “Hai kế hoạch thường gặp nhất gia nhập với nhau chính bao gồm trở thành một công ty thành công”. Trong khi những công ty tìm kiếm không tiến bộ khi tìm kiếm sự thành đạt thông qua các hoạt động M&A(1), thì các công ty lớn nhất thấy rằng những hoạt động M&A của họ đáp ứng ba tiêu chuẩn sau: (1) nhận mình những gì công ty đã làm tốt hơn tất cả các công ty khác; (2) đề cao những tiến bộ kinh tế mà mình đã tiến tới trước; và (3) phù hợp với niềm đam mê chủ yếu đưa của nhà quản lý trong công ty”.

Chương này đã trình bày các phương pháp thực tế để gia nhập thị trường. Bạn có thể chọn một phương pháp phù hợp với hoàn cảnh kinh doanh của bạn. Tuy nhiên, hãy thận trọng vì mục đích khi thi của chiến lược các thị trường bao gồm ít nhất sự yếu tố kìm hãm. Chương này trong các ví dụ trên, Sony và Apple đã tạo ra các thị trường mới thành công và lập đậy những vùng chính của khai phá bằng các sản phẩm giàu trí tuệ công nghệ của họ, nhưng không phải công ty nào cũng có được năng lực sáng tạo, kiến thức và khách hàng, nguồn lực tài chính và kế hoạch để thực hiện. Những tố nhân vật, chiến lược gia nhập thị trường dựa trên liên doanh cho rằng bên ngoài xã hội phải có để đi tìm hay sản phẩm để biết để cung cấp cho đối tác liên doanh, nhưng không phải mọi công ty đều có điều đó.

Vì vậy, bên cạnh việc xem xét các bước tiến chiến lược, hãy nghĩ thêm về khả năng chấp nhận chúng. Đây là yếu tố kìm hãm khả năng thực hiện các bước tiến chiến lược của bạn? Cách nào giải quyết sự kìm hãm đó?

Tóm tắt

Việc giành được và đảm bảo một vị trí đầu của thị trường – thậm chí là phân khúc thị trường giá thấp và lợi nhuận thấp – có thể đưa bạn vào vị trí thuận lợi để mở rộng ra các phân khúc hợp đồng và nhu cầu lợi nhuận.

Khi các rào cản đối với việc gia nhập thị trường quá khắc nghiệt, hãy tránh việc tấn công trực tiếp. Thay vào đó, hãy cố gắng khai mở quy trình mới ở vị trí hiện tại làm những gì mà các đối thủ cạnh tranh đang làm.

Theo David Yoffie và Mary Kwak, chiến lược Judo dựa trên ba nguyên tắc: di chuyển, giữ thăng bằng, và sử dụng đòn bẩy. Mọi nguyên tắc đều hữu ích khi cạnh tranh với các đối thủ mạnh hơn và lớn hơn.

Đã thành công, sự khác biệt của sản phẩm phải được khách hàng mục tiêu đánh giá cao. Để đem lại một vài thứ vào công việc, sản phẩm phải được báo và báo bằng sáng chế hoặc các phương pháp khi các đối thủ không thể sao chép hoặc gặp khó khăn trong việc sao chép.

Mua lại doanh nghiệp và liên doanh là các bước chiến lược khác để gia nhập và mở rộng thị trường. Nhưng hãy thận trọng vì các chiến lược đó thường mang lại sự thất bại hay lợi nhuận.

Tư chiến lược để vượt trội

Hãy nghĩ đến sự phù hợp

Công việc phân tích SWOT thật vất vả, nhưng một khi đã được hoàn tất, các nhà điều hành có thể đóng vai trò chính yếu, triển khai các sáng kiến táo bạo để tiến công đối thủ, lôi kéo khách hàng và chinh phục thị trường. Tuy nhiên, chiến lược sẽ đổ vỡ vào lãng quên nếu nó không được chú tâm vào việc thực hiện.

Thực hiện chiến lược là các biện pháp cụ thể chuyển mục đích thành hành động nhằm tạo ra kết quả. Việc thực hiện chiến lược đòi hỏi phải có sự tập trung quản lý liên tục và tất cả các cấp. Khác với việc lập chiến lược và định hướng theo thị trường, việc thực hiện chiến lược định hướng theo hoạt động. Thực hiện xuất sắc là điều hoàn toàn cần thiết và có khả năng đem lại những phần thưởng lớn.

Hãy xem trường hợp của Herman Miller, Inc. Công ty có trụ sở đặt tại Michigan này là đơn vị đầu tiên lĩnh vực kinh doanh đồ gỗ văn phòng ở Bắc Mỹ và là nhà cung cấp cho các công ty lớn. Vào đầu thập niên 1990, ban lãnh đạo công ty này đã nhận ra rằng các công ty nhỏ đi đến cho một thị trường của đồ nội thất đáng và đang trên đà phát triển nhanh chóng. Khác với những khách hàng là các công ty lớn có thu nhập ổn định, các công ty nhỏ này tíu tít kiếm tiền để sống và có chu kỳ hoạch định ngắn. Họ không quan tâm nhiều đến vô số sản phẩm của Miller và không gian làm việc, bàn giấy, ghế và các công trình xây dựng... Họ chỉ cần những đồ dùng văn phòng tiện dụng để rời khỏi, được giao hàng nhanh chóng và kịp thời.

Năm 1995, ban quản lý của Herman Miller đưa ra chiến lược mới nhằm cung cấp cho đối tượng khách hàng là các công ty nhỏ một phạm vi giới hạn các đồ nội thất văn phòng có tiêu chuẩn cơ bản và được sản xuất hàng loạt phù hợp với nhu cầu. Đây là một chiến lược lớn nhằm đến một phân khúc thị trường đang phát triển, nhưng công ty cần phải hành động để chiến lược trở nên thành công. Các hoạt động trong Herman Miller phải thay đổi. Công ty không chỉ đơn giản chuyển các đơn hàng của những khách hàng này đến bộ máy làm việc hiện tại và chờ đợi họ cung cấp theo đơn hàng. Nhưng cụ thể Herman Miller cần phải làm gì?

Các nhà quản lý công ty đã tiếp cận vấn đề theo hướng chi phí bằng cách trực tiếp quan sát các quy trình chính hiện tại, từ việc lấy đơn hàng đến việc giao nhận và lắp ráp. Dựa trên phân tích đó, họ lắp một bộ phận hoạt động mới gọi là SQA(1). Họ cũng tạo ra một chuyên cung ứng mới giúp cho bộ phận SQA có thể giao hàng đúng hạn với khách hàng. Tất cả những người tham gia vào chuyên cung ứng này, kể cả những người bán bên ngoài, đều được kết nối thông qua một hệ thống thông tin hiện đại đảm bảo tính chính xác. Sau đó các nhà quản lý và giám sát đi vào công việc, đảm bảo rằng mọi người từ nhân viên bán hàng đến nhân viên lắp ráp hay nhân viên giao hàng đều hiểu được tầm quan trọng của tính nhanh chóng, không sai sót và đúng thời gian.

Các nhà của Herman Miller đã đem lại những kết quả tốt đẹp. Khi việc theo dõi đã được hoàn tất, bộ phận SQA đã phá bỏ quy trình giao hàng theo đơn đặt hàng thông thường từ mức bình quân 6 đến 8 tuần trong ngành xuống chỉ còn 2 tuần hoặc thậm chí ngắn hơn. Việc giao hàng đúng thời gian và không sai sót của Miller trên đây chỉ đạt được 70% thời gian, giá đã ổn định với lợi nhuận trên 99%. Hơn nữa, doanh số của SQA tăng lên 25% mỗi năm, gấp ba lần mức bình quân trong ngành.

Câu chuyện về Herman Miller đã minh chứng rằng chiến lược sự trở nên vô nghĩa nếu không được thực hiện hiệu quả. Một số người tin rằng chiến lược theo sự không quan trọng bằng việc thực hiện vì chiến lược đang trở thành một thứ hàng hóa bình thường trong nhiều ngành công nghiệp – thứ mà bất kỳ khi nào cũng có thể sao chép. Trong trường hợp này, chiến lược không phải là công cụ để tạo nên sự khác biệt. Theo quan điểm của họ, ngoài chiến lược ra thì điều quan trọng là phải có khả năng thực hiện xuất sắc. Jeffrey Pfeffer của Stanford nhận định: “Quản lý hiệu quả doanh nghiệp của bạn còn quan trọng hơn là ở trong một ngành kinh doanh hiệu quả”. Theo quan điểm của ông, thành công đến từ việc thực hiện thành công chiến lược chứ không chỉ là lắp ráp một chiến lược. Dĩ nhiên, điều lý tưởng là có cả một chiến lược tốt lẫn sự thực hiện xuất sắc!

Đi tìm chiến lược đến việc thực hiện cần phải có sự tập trung vào một số vấn đề về cấu trúc, nhân sự và nguồn lực. Bất kỳ chiến lược thành công nào cũng phải được xây dựng quanh một tập hợp các hành động và cấu trúc chủ chốt, vững chắc. Đó chính là sự phù hợp. Đối với một doanh nghiệp, sự phù hợp là tình huống trong đó cấu trúc tổ chức, hệ thống hỗ trợ, quy trình, khả năng con người, nguồn lực và sự tương tác hỗ trợ cho các mục tiêu chiến lược. Trong một cuốn sách viết về điều này, George Labovitz và Victor Rosansky đã xác định bốn yếu tố phù hợp: chiến lược, quy trình, con người (nhân viên), và khách hàng. Họ viết: “Khi bốn yếu tố này được kết nối đúng thời điểm, từng yếu tố sẽ được hỗ trợ và củng cố bởi các yếu tố khác... và kết quả là sự đổi mới không ngừng được tiếp diễn”.

Việc tuyên bố một chiến lược sẽ giúp giúp bạn tiến xa nếu bạn không tạo được sự phù hợp giữa chiến lược với với nhiều yếu tố khác tạo thành phần động lực của công ty. Các công ty không có được sự phù hợp này sẽ thất bại trong việc đạt được kết quả mà họ tìm kiếm. Chính vì vậy nên nghiên cứu các yếu tố của sự phù hợp mà những người thực hiện chiến lược phải xem xét.

Các yếu tố phù hợp chiến lược liên quan đến con người, động cơ, hoạt động hỗ trợ, cấu trúc tổ chức, văn hóa và sự lãnh đạo doanh nghiệp (hình 5-1). Hãy chú ý trong hình này

và việc tiếp xúc phù hợp với các mục tiêu chiến lược và với yêu cầu khác nhau, tạo ra một nền tảng vững chắc để thực hiện chiến lược và thành công chung của.

Cơ cấu bộ Y S

Trong nhiều năm, công nghệ đã nỗ lực để xây dựng một mô hình thực hiện chiến lược thành công. Một trong những mô hình đầu tiên và hiệu quả nhất được đề cập trong cuốn *The Art of Japanese Management* xuất bản năm 1981 của hai tác giả Richard Pascale và Anthony Athos. Mô hình của họ đã được McKinsey & Company – một tổ chức tư vấn chiến lược toàn cầu – thừa nhận. Ngày nay, mô hình này được gọi là Cơ cấu bộ Y S McKinsey. Các chữ “S” ở đây là Strategy (Chiến lược), Structure (Cơ cấu), Systems (Hệ thống), Style (Phong cách), Staff (Nhân viên), Skills (Kỹ năng), và Superordinate goals (Mục tiêu tối ưu nhất).

Con người và sự tiếp xúc thực tiễn

Cấp quản lý và mỗi nhân viên đều phải liên quan đến việc thực hiện chiến lược. Nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm truyền đạt mục đích chiến lược cho nhân viên, còn các nhà quản lý cấp trung và cấp thấp hơn phải chuyển mục đích đó thành cách thức làm việc của nhân viên cấp dưới. Cấp quản lý cũng phải đảm bảo công ty có:

- * Những người có kỹ năng phù hợp để thực hiện chiến lược thành công (có thể được đào tạo thông qua việc tuyển dụng và đào tạo)

- * Những người có thái độ tiếp xúc hiệu quả

- * Những nguồn lực mà nhân viên cần để thực hiện tất cả công việc.

Các công ty không phải lúc nào cũng có người phù hợp cho việc thực hiện chiến lược. Nhà tư vấn/tác giả Dwight Gertz đã nêu ví dụ một công ty bánh nướng ở khu thủ đô Mexico và những khu vực có một đường giao thông đông đúc khắp nước Mỹ. Những năm kinh nghiệm đã giúp cho cấp điều hành biết được nên sản xuất loại bánh nào, thời điểm nào và với số lượng bao nhiêu. Các nhà điều hành biết rằng chỉ cần các nhà quản lý của hàng làm theo đúng các yêu cầu và quy trình hoạt động mà họ đã đưa ra thì chắc chắn công ty sẽ thu được lợi nhuận.

Không may là bộ phận nhân sự của công ty bánh nướng này lại quảng cáo tuyển dụng viên cho vị trí quản lý của hàng với thông điệp “Hãy là ông chủ của chính bạn”. Chẳng có gì ngạc nhiên khi mức quảng cáo này thu hút những người dám nghĩ dám làm muốn điều hành mọi việc theo cách riêng của họ. Điều này sẽ hiệu quả trong một số trường hợp, song không phải trong trường hợp này. Những người quản lý mới tuyển dụng đã không theo công thức thành công của công ty. Họ sản xuất bánh tùy ý, số lượng không ổn định và vào những thời điểm không phù hợp. Lợi nhuận công ty nhanh chóng sụt giảm.

Trong trường hợp này, công ty đã có một chiến lược đúng đắn và những quy trình hoạt động đã chứng minh được tính hiệu quả. Những quy trình tuyển chọn nhân sự của công ty đã lọc ra ngoài số phù hợp đó. Công ty đã tuyển những người không sẵn lòng tuân theo những quy trình đó. Cách suy nghĩ của những nhân viên chính không phù hợp với công thức kinh doanh của công ty mà lại vô hiệu hóa sức mạnh của công thức đó.

Số lượng thông tin là một phần quan trọng khác trong khía cạnh con người của việc thực hiện chiến lược – và có thể là yếu tố quan trọng nhất trong việc thực hiện tình huống. Nếu nhân viên không có động cơ thực sự để thực hiện chiến lược, họ sẽ không tận tâm và chiến lược có thể thất bại. Bạn đã bao giờ làm việc trong một hoàn cảnh mà thiếu vắng động cơ làm việc hướng đến các mục tiêu chính chưa? Chẳng hạn, một công ty dịch vụ tài chính muốn trở nên khác biệt với các đối thủ cạnh tranh bằng cách trả lương cho nhân viên dựa trên tài chính chứ không phải dựa trên doanh thu hàng đầu do đội ngũ nhân viên chuyên môn cao đem lại. Trong một lĩnh vực mà tất cả các đối thủ cạnh tranh vẫn còn đều cung cấp những sản phẩm và dịch vụ tương đương nhau, thì chiến lược này nhằm thu hút những khách hàng giá trị nhất. Để thực hiện chiến lược này, công ty cần có những nhân viên đào tạo chuyên sâu và có kinh nghiệm lập kế hoạch tài chính. Không may là họ thường thông minh của công ty này lại không thể hỗ trợ chiến lược. Những người đào tạo nâng cao không được trả lương xứng đáng cũng chẳng được nhìn nhận là nhiều kinh nghiệm hơn đồng nghiệp của họ. Do đó, những nhân viên dịch vụ khách hàng giàu kinh nghiệm và chuyên môn cao này lại rời bỏ công ty để gia nhập các công ty khác – nơi mà các kỹ năng của họ được đánh giá cao và được công nhận xứng đáng. Thay thế họ là những nhân viên thiếu kinh nghiệm, góp phần làm suy yếu chiến lược của công ty.

Số điểm báo tốt nhất cho việc thực hiện chiến lược là các chỉ số khen thưởng phù hợp giữa quy trình của nhân viên và thành công của chiến lược. Để đạt được điều đó, mọi phòng ban và mọi nhân viên cần có mục tiêu thực hiện và sẵn sàng với những phần thưởng được nêu rõ ràng nêu bật được mục tiêu. Và phần thưởng đó nên tương xứng để thu hút mong muốn nỗ lực của nhân viên.

Công ty bạn đang dùng vị trí nào xét về khía cạnh con người của chiến lược? Liệu công ty có những chương trình khuyến khích và các quy định về nguồn nhân lực hỗ trợ cho chiến lược không? Các hoạt động tuyển dụng và đào tạo của công ty có nhằm mục đích chọn đúng người với những kỹ năng phù hợp vào các vị trí mà họ có thể tạo nên sự khác biệt không? Công ty có thể nghĩ gì về hành động và lời nói không?

Các hoạt động hỗ trợ

Số không phù hợp với vấn đề nguồn nhân lực là một chương trình người thông minh gặp của việc thực hiện hiệu quả. Bên cạnh đó, có những hoạt động có khả năng hỗ trợ những ít người nghĩ rằng chúng cần thiết cho sự thành công của một chiến lược cụ thể.

Theo giáo sư David Collis và Cynthia Montgomery của Đại học Harvard thì chiến lược tập trung công ty “là một hệ thống các phần phụ thuộc lẫn nhau.

Thành công của nó không chỉ phụ thuộc vào chất lượng các yếu tố cá nhân mà còn phụ thuộc vào cách các yếu tố đó hỗ trợ lẫn nhau”. Michael Porter đã nêu ví dụ về hãng hàng không Southwest Airlines để minh họa khả năng thành công sẽ cao hơn như thế nào khi nhiều hoạt động có vẻ như không liên quan lắm hỗ trợ lẫn nhau và cùng hỗ trợ cho toàn chiến lược: “Lợi thế cạnh tranh của Southwest đến từ cách thức mà các hoạt động của họ phù hợp và hỗ trợ lẫn nhau”. Chính hơn, chiến lược của Southwest Airlines là cạnh tranh trên cơ sở chi phí thấp, phục vụ thị trường xuyên. Theo hình 5-2, nhiều hoạt động chính đã làm cho chiến lược này khả thi, và những hoạt động chính này lại được các hoạt động khác hỗ trợ. Ví dụ, việc giữ giá vé thấp là một hoạt động chính của chiến lược.

Hoạt động này được hỗ trợ bởi tần suất sử dụng máy bay cao, hơn chỉ sử dụng các điểm lý do lịch, máy bay tiêu chuẩn hóa, phi hành đoàn làm việc công suất cao, v.v. Thứu bậc kỳ hoạt động nào trong số này, chiến lược chi phí thấp của Southwest Airlines sẽ bị hủy hoại. Các điểm thế của Southwest Airlines cũng góp cạnh tranh với chiến lược này bằng cách đưa ra giá vé thấp và khuyến khích hành thị trường xuyên, nhưng do thiếu các hoạt động hỗ trợ, tất cả đều thất bại. Theo Porter: “Các hoạt động của Southwest bổ sung cho nhau theo cách thức tạo ra giá trị kinh tế thực sự. Đó là cách mà sẽ phù hợp chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh và khả năng sinh lợi cao”.

Hãy dành thời gian xem lại chiến lược của bạn và tự hỏi: Chiến lược này được các hoạt động chính khác của tổ chức hỗ trợ tốt đến mức nào? Ví dụ, nếu sẽ đáp ứng đến hàng nhanh chóng và chính xác là yếu tố chính trong chiến lược của bạn – như trong trường hợp của công ty Herman Miller – thì bạn sẽ cần kết hợp giữa các hoạt động bán hàng, xử lý đơn hàng, sản xuất, giao hàng, và logistics sai sót cũng như lãng phí thời gian ở các hoạt động này. Tuy nhiên, đào tạo, hậu cần, định giá và các hoạt động khác có tạo nên một hệ thống hỗ trợ kết nối chặt chẽ cho chiến lược không? Nếu không thì có thể làm gì để liên kết chiến lược và các hoạt động hỗ trợ này hiệu quả hơn?_

Sơ thảo ngắn gọn về hành động và lợi ích

Sẽ không phù hợp giữa sự tương tác thị trường và chiến lược thị trường là kết quả của những gì mà các chuyên gia ở Tổ chức Tài trợ Nhân lực Mercer gọi là vấn đề “lời nói và hành động”. Đó là khi công ty không thể ngắn gọn về lợi ích và hành động. Trong một nghiên cứu về đánh giá nguồn nhân lực, các chuyên gia này nêu ví dụ về một công ty công nghệ cao đã đưa ra chính sách trả lương theo năng lực thực hiện. Tuy nhiên, dữ liệu về nguồn nhân lực của công ty này lại cho thấy một điều hoàn toàn khác: Chỉ 5% tổng quỹ lương liên quan trực tiếp đến năng lực thực hiện của cá nhân. Trong thực tế, những người có thành quả thấp nhất vẫn được nhận thưởng hàng năm nhiều gần bằng những người có năng lực thực hiện cao nhất của công ty.

Ở những công ty có sự mâu thuẫn giữa lợi ích và hành động, cần chú trọng thị trường xem như đã thất bại trong việc hỗ trợ chiến lược và mức tiêu của công ty. Công ty bạn có gặp phải vấn đề này không?

Câu cuối cùng

Các nhà lãnh đạo quân sự thành công luôn biết cách tận dụng lợi thế của mình tùy theo các chiến lược chiến tranh. Ví dụ, vào những ngày đầu của Chiến tranh Thế giới thứ hai, các nhà chỉ huy quân đội Đức đã chọn chiến lược tấn công chớp nhoáng.

Chiến lược này nhằm mục đích chọn lựa chiến lược tấn công mà Bộ và Pháp thực hiện trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Tấn công nhanh chóng, bất ngờ, hầu như không lực và sự càn quét trung tâm của các binh đoàn thiết giáp di chuyển nhanh là những yếu tố chính trong chiến lược mới của quân đội Đức. Thay vì chiến đấu từ các vị trí cố định trong mặt trận chiến lâu dài tiêu hao sinh lực như cả hai bên đã làm trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất, quân đội Đức quyết định xuyên thủng hàng rào đánh lén sâu vào các tuyến phòng thủ cố định, gây ra sự tàn phá và sụp đổ hậu phương của kẻ thù. Một số trường hợp, lính nhẩy dù sẽ đổ bộ xuống đường sau hoặc ngay sau khi đổ bộ ra khỏi quần thể rừng.

Chiến lược mới này đòi hỏi một cách tiếp cận mới. Thay vì dùng mô hình truyền thống là triển khai mặt binh đoàn thiết giáp như hỗ trợ cho lực lượng bộ binh lên hẻm núi, thì bây giờ vai trò đã được đảo ngược. Bộ phận thiết giáp trở thành mũi nhọn, còn bộ binh, pháo binh và các bộ phận tiếp tế được tận dụng để hỗ trợ. Một bộ phận hỗ trợ này được bố trí để theo kịp binh đoàn thiết giáp di chuyển nhanh, và tất cả kết nối với nhau qua các kênh thông tin liên lạc chiến tranh.

Chiến lược tấn công chớp nhoáng này là yếu tố đóng góp chính cho những thắng lợi ban đầu của Đức trong Chiến tranh Thế giới thứ hai. Tổng thống Mỹ George Patton là một trong những người đầu tiên bên phe Đồng minh đánh giá cao sức mạnh này, và ông đã đổ bộ tấn công với việc tái tổ chức lại lực lượng của mình để đáp ứng và đánh bại quân đội cố định của Đức ở Bắc Phi, Sicily, và Pháp.

Ví dụ về việc tái tổ chức con người và cơ sở vật chất để hỗ trợ chiến lược mới trong quân đội được nêu nhiều thông tin hữu ích. Câu chuyện về Herman Miller cũng cho thấy công ty sẽ không thành công trong chiến lược giao hàng nhanh chóng, tin cậy nếu không tái tổ chức các tài sản con người, nhà cung cấp và sản xuất. Cũng giống như mọi doanh nghiệp khác theo đuổi sự nhanh nhẹn và tốc độ, Miller đã phải chuyển công việc thành một bộ phận không theo thời gian mà tất cả các quyết định sản xuất có thể được đưa ra nhanh chóng và được kiểm soát hiệu quả hơn.

Bây giờ hãy suy nghĩ về cách tiếp cận của công ty bạn. Con người, nguồn lực và các phòng ban của công ty có phù hợp với chiến lược của công ty không? Phòng ban của riêng bạn thì sao? Chiến lược công ty đã tạo ra các mục tiêu cho phòng ban của bạn và đây là những đóng góp của bạn vào chiến lược cấp cao của công ty. Phòng ban của bạn có được tận dụng tối đa để đạt được những mục tiêu đó không? Nếu không thì bạn có thể làm gì để thực hiện điều đó?

Văn hóa và sự lãnh đạo

Văn hóa và sự lãnh đạo là những yếu tố cuối cùng của việc thúc đẩy những chiến lược mà bạn cần xem xét. Những yếu tố này phải hỗ trợ cho các chiến lược lớn công việc hàng ngày để thúc đẩy những chiến lược này.

Chúng ta có thể tham khảo văn hóa của 3M và quy tắc 15% của họ – cho phép nhân viên R&D dành 15% thời gian làm việc để theo đuổi bất kỳ ý tưởng nào có tiềm năng thương mại. Chúng ta cũng nghe nói đến văn hóa hút mình để làm hài lòng khách hàng và hỗ trợ chi phí của Wal-Mart.

Văn hóa là các giá trị, truyền thống và phong cách hoạt động của một công ty. Đây là một trong những tính chất mà rất khó đo lường hay mô tả chính xác, nhưng nó lại tồn tại và tạo ra tiếng nói chung cho công tác quản lý và hành vi của nhân viên. Về mặt nghĩa nào đó, thuật ngữ này mô tả cách con người nhìn nhận việc làm việc của họ và cách thức các sự việc được thúc đẩy. Một công ty có nhiều nam giới và tính chất hoạt động nghiêm túc khi thuật thì văn hóa của công ty đó sẽ là niềm tự hào về truyền thống để mọi người tuân thủ và giữ quy tắc vững chắc, hoạt động theo phong cách ra lệnh và kiểm soát. Trái lại, một công ty có tư tưởng ngang nhau với giới tính, thì lại đánh giá cao chất lượng của dịch vụ và sự hoạt động theo một phong cách không khắt khe và thoải mái.

Một cách để hiểu được văn hóa công ty là trả lời câu hỏi: “Ai là người hùng trong công ty bạn, và mọi người kể những câu chuyện gì về họ?”. Những người hùng này có thể là các nhân viên bán hàng siêu đẳng, các bác sỹ vĩ đại, như Alfred Sloan của General Motors. Công ty 3M ở St. Paul xếp Dick Drew và William McKnight là những người hùng của họ, và mặc dù những cá nhân này đã rời công ty cách đây rất lâu, nhưng những nhân viên hiện tại vẫn biết họ là ai, vẫn công nhận đóng góp của họ và kể cho nhau nghe những câu chuyện về họ.

Dick Drew, người đã phát triển băng dính phổ biến và băng dính cellophane vào các thập niên 1920 và 1930, là một nhà phát minh xuất sắc. Ông có khả năng vẽ ra những đồ của khách hàng và tạo ra được giải pháp kỹ thuật mang lại lợi nhuận. Sự thành công của nhiều sản phẩm thành công do ông phát minh đã đưa ông trở thành huyền thoại của công ty. William McKnight đã dành toàn bộ sự nghiệp của mình (từ năm 1907 đến năm 1966) với công ty này, từ vị trí trợ lý kế toán tiền đến chức chủ tịch. Đóng góp lớn nhất của McKnight cho 3M là triết lý kinh doanh với các nguyên tắc quản lý đến bây giờ vẫn còn là kim chỉ nam cho hoạt động của công ty. Ông đã mô tả triết lý đó như sau:

Khi công ty phát triển, nhu cầu giao phó trách nhiệm và khuyến khích nhân viên áp dụng sáng kiến của mình ngày càng trở nên bức xúc. Điều này đòi hỏi sự khoan dung đáng kể. Với những nhân viên mà chúng tôi giao thêm quyền và trách nhiệm, nếu là người có năng lực, họ sẽ luôn làm việc theo cách riêng của mình. Khi ấy, dĩ nhiên không thể tránh khỏi sai lầm. Nhưng nếu nhân viên đó vốn dĩ là đúng, thì những sai lầm mà họ phạm phải về lâu dài không nghiêm trọng bằng những sai lầm mà cấp quản lý phạm phải khi dè dặt tư tưởng tạo ra bằng cách chế độ của thói quen và chính xác những gì cần phải làm. Việc quản lý sẽ bắt buộc họ nghiêm trọng khi phạm phải những sai lầm gây thất vọng kinh khủng. Và nhất thiết chúng tôi phải có nhiều người giàu sáng kiến nếu muốn tiếp tục phát triển.

Văn hóa tổ chức có thể mạnh hay yếu. Văn hóa mạnh khó thay đổi nếu không có những nỗ lực mạnh mẽ, thời gian dài và sự can thiệp quyết liệt. Vì vậy, những công ty có môi trường văn hóa vững mạnh nên đưa ra các chiến lược phù hợp với văn hóa của mình, nếu không sẽ tạo ra những vấn đề nan giải trong việc thực hiện chiến lược. Chẳng hạn, những công ty như 3M, Hewlett-Packard, Nokia, và Siemens nên gắn kết chiến lược phù hợp với các môi trường văn hóa khuyến khích đổi mới và khuyến khích sáng tạo. Văn hóa của họ tự nhiên sẽ hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược. Tuy nhiên, những công ty tự nhận thấy mình đang ở trong vị trí cạnh tranh vô cùng có thể chấp nhận những chiến lược xung khắc với văn hóa hiện tại của họ. Các hãng vận tải hàng không truyền thống (United, BOAC, Delta,...) là những ví dụ điển hình về các công ty buộc phải lựa chọn giữa việc hoặc thay đổi chiến lược hoặc phá sản. Tuy nhiên, các phòng án chiến lược thông minh đòi hỏi nhiều thay đổi khó khăn về văn hóa. Để việc mới của công ty, văn hóa đi đầu với các vấn đề quan hệ lao động gây tranh cãi sẽ phải nhường chỗ cho một điều gì đó có tính hợp tác hơn. Trong những trường hợp này, văn hóa và chiến lược cần phải đi đầu cùng nhau – một điều xuất phát từ sự khó khăn.

Thay đổi văn hóa công ty sao cho phù hợp với chiến lược mới là trách nhiệm của cấp điều hành và quản lý. Sau đây là một vài ý tưởng để tiếp cận nhiệm vụ này:

- * Xác định các khía cạnh văn hóa phải thay đổi để hỗ trợ việc thực hiện chiến lược, chẳng hạn như chất lượng sản phẩm, tập trung vào khách hàng nhiều hơn, loại bỏ các quy định rườm rà và kiểm soát. Hãy tập trung vào các khía cạnh này và bỏ qua các khía cạnh văn hóa ít quan trọng.

- * Làm gương về cách cư xử và các giá trị mà bạn muốn nhân viên chấp nhận. Ví dụ, nếu bạn muốn tập trung vào khách hàng nhiều hơn, hãy dành nhiều thời gian của bạn để thăm hỏi khách hàng. Hãy mời những người đi cùng sản phẩm của bạn có yêu cầu nhiều nhất đến công ty để thảo luận nhóm tập trung với nhân viên. Nếu chấp nhận mô hình chi phí thấp, hãy cắt giảm chi phí di chuyển và giải trí của bạn trước khi yêu cầu người khác cũng làm như vậy. Hãy nhớ rằng bạn đang là tấm gương cho mọi người.

- * Cho phép nhân viên tham gia vào các diễn đàn để xây dựng sự nhất trí và cam kết cho việc thay đổi. Mời quan hệ cá nhân giữa cấp lãnh đạo với nhân viên là điều vô cùng quan trọng.

- * Khi đặt được một mục tiêu thay đổi quan trọng, hãy tổ chức một sự kiện để kỷ niệm.

- * Đưa ra tiêu chuẩn cao về hiệu suất hoạt động.

- * Khen thưởng khi nhân viên đặt được những kết quả mà bạn mong đợi.

Chiến lược của bạn chọn phù hợp với công ty bạn đến mức nào? Bạn có những nhân viên có đúng cách làm việc tích cực và rõ ràng không? Tổ chức của bạn có được các câu theo cách hỗ trợ chiến lược không? Những hoạt động chính khác có hỗ trợ chiến lược này không? Văn hóa công ty và chiến lược có phù hợp với nhau không? Bảng 5-1 là một danh sách

giúp bên kiểm tra các khái niệm và sẽ phù hợp trong chương này và trả lời các câu hỏi và nêu.

Tóm tắt

Việc thực hiện chiến lược bao gồm các biện pháp cụ thể nhằm chuyển đổi hình thức chiến lược thành hành động tạo ra kết quả. Việc này đòi hỏi sẽ tập trung quản lý liên tục và tất cả các cấp.

Chiến lược thành công phải phù hợp với môi trường và các cấu trúc và văn hóa.

Sự phù hợp là tình huống trong đó cấu trúc chức năng, hệ thống hỗ trợ, quy trình, khả năng con người, nguồn lực, và sự thích hợp hỗ trợ các mục tiêu chiến lược.

Hãy chắc chắn rằng công ty bạn có những người có khả năng, nguồn lực và thái độ phù hợp để chiến lược trở nên hiệu quả.

Các hoạt động như định giá, phân phối, đáp ứng đơn hàng,... nên hỗ trợ chiến lược.

Hãy lập các cấu trúc chức năng phù hợp với các mục tiêu chiến lược.

Văn hóa của tổ chức nên phù hợp với chiến lược và ngược lại.

Các kế hoạch hành động

Các cấu trúc hiện chiến lược

Một chiến lược sẽ thành công khi các kế hoạch chiến lược được chuyển thành những kế hoạch hành động để thực thi cấp phòng ban.

Những kế hoạch hành động này phải nhằm đến các mục tiêu chiến lược chính thông qua những bước thiết thực, đánh giá tiến độ theo thời gian, đảm bảo rằng nhân viên có thể các nguồn lực cần thiết, và giải pháp cho mọi vấn đề phát sinh.

Kế hoạch hành động là điểm giao nhau của việc lập kế hoạch chiến lược và thực hiện chiến lược. Đây cũng là nơi các nhà quản lý cấp trung có thể thực hiện những đóng góp quan trọng và rõ ràng cho thành công của tổ chức. Chương này sẽ chia quy trình lập kế hoạch hành động thành một số bước chính kèm theo các ví dụ minh họa và kế hoạch hành động chính thức của một công ty. Bạn có thể dùng chúng làm mẫu cho việc lập kế hoạch hành động của riêng bạn.

Tổ kế hoạch chiến lược đến kế hoạch hành động của phòng ban

Kế hoạch hành động là một tài liệu nêu các mục tiêu chiến lược và xác định tất cả các bước cần thiết để đạt được những mục tiêu này. Kế hoạch này được trình bày ở hình 6-1. Theo hình, mỗi phòng ban trong nhóm ba phòng ban của công ty đã xác định những đóng góp riêng của mình cho các mục tiêu chiến lược của công ty. Những đóng góp này sẽ trở thành các mục tiêu mà mỗi phòng ban đề định sẽ đạt được thông qua các bước hành động có thể đánh giá. Hãy xem ví dụ sau:

Công ty Xe đạp PBC đã triển khai một chiến lược mới để mở rộng doanh số ở thị trường Bắc Mỹ. Xe đạp PBC sẽ được thiết kế nhằm thu hút đối tượng khách hàng là người lớn – những người sẽ dùng xe đạp để đi làm hoặc đi giải trí. Do đó, xe đạp PBC có lốp xe rộng và khó thủng, có chain xích (đều quần không bị dính dơ), và lá chắn bùn tháo lắp được để đạp xe vào những ngày mưa. Đối tượng trẻ em và vận động viên đua xe đạp đã là hình không phải là thị trường mục tiêu của loại xe này. Chiến lược này kêu gọi công ty đạt được doanh số 400.000 đơn vị sản phẩm tính đến cuối năm thứ ba.

Để tạo thêm sự khác biệt, các sản phẩm mới của PBC được thiết kế trên cả sự tháo rời được, giúp người sẽ dùng và người bán có thể điều chỉnh đến hàng cho phù hợp nhu cầu và giao hàng nhanh chóng. Chiến lược điều chỉnh theo nhu cầu khách hàng này đã được một nhà sản xuất châu Á thực hiện thành công ở Nhật và Hàn Quốc, những nhà sản xuất áp dụng với thị trường mục tiêu của PBC tại Bắc Mỹ.

Mặc dù mỗi phòng ban của PBC sẽ phải đóng góp vào chiến lược này thông qua các kế hoạch thực hiện cụ thể, những đặc biệt có ba phòng sẽ chịu trách nhiệm nhiều nhất: phát triển sản phẩm, kinh doanh và tiếp thị, sản xuất. Phòng phát triển sản phẩm đặt ra cho mình bốn mục tiêu:

1. Làm việc với phòng tiếp thị để xác định các nhu cầu của khách hàng và sức ép về giá vào ngày 2 tháng 1 năm 2006.
2. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 1, thiết kế ba mẫu sản phẩm để thử nghiệm thị trường vào ngày 1 tháng 4 năm 2006.
3. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 2, tạo ra các đặc tính sản xuất cho ba mẫu xe có thể điều chỉnh theo nhu cầu vào ngày 1 tháng 8 năm 2006.
4. Hợp tác với phòng sản xuất và khâu thiết kế và khả năng sản xuất. Giao: một danh sách không quá 60 hàng mục có thể sản xuất ra vài ngàn xe đạp có đặc điểm riêng. Hạn cuối: ngày 1 tháng 10 năm 2006.

Trong ví dụ này, hãy chú ý cách thức phòng phát triển sản phẩm của PBC đã chuyển mục tiêu chiến lược của công ty thành các mục tiêu phòng ban cụ thể và khả thi. Sau đó trình phòng phát triển sản phẩm cùng đội ngũ nhân viên của mình sẽ triển khai các kế hoạch hành động cụ thể xoay quanh từng mục tiêu. Phòng kinh doanh và tiếp thị, sản xuất và các phòng ban khác sẽ làm từng công việc, và các mục tiêu chung về phát triển sản phẩm, kinh doanh và tiếp thị, sản xuất sẽ được kết hợp thành một kế hoạch thực hiện chiến lược hoàn chỉnh.

Thiết lập mục tiêu

Nhiệm vụ và các mục tiêu chiến lược của một công ty là điểm khởi đầu tự nhiên cho các mục tiêu cấp công ty và phòng ban. Thế nên chúng xác định phạm vi mà toàn bộ tổ chức sẽ theo đuổi trong nhiều năm.

Các phòng ban tiếp nhận những mục tiêu chiến lược của công ty và chuyển chúng thành các mục tiêu riêng của phòng ban với những đích nhắm và biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động rõ ràng. Ví dụ, một công ty bán đồ ng công thể thao có thể đưa ra mục tiêu chiến lược là đạt được 15% thị phần trong vòng ba năm.

Với phần mình, bộ phận dịch vụ khách hàng của công ty sẽ tạo ra mục tiêu của riêng mình: tăng chỉ số hài lòng của khách hàng từ 73% lên 90% trong hai năm tới, và lên 95% vào cuối năm thứ ba. Trong khi đó, phòng tiếp thị có thể lập cho mình mục tiêu tăng số trung thành của khách hàng 20% trong suốt thời kỳ ba năm đó, còn bộ phận bán hàng toàn quốc thì tập trung vào việc tăng doanh thu bình quân lên 15% nhờ một mục tiêu cấp phòng ban. Các kế hoạch hành động của những phòng ban khác nhau này có thể có cùng chung mục tiêu là phát triển cơ sở dữ liệu khách hàng mới vào cuối năm thứ nhất.

Trong thực tế, các mục tiêu chiến lược cao nhất của công ty đã được chuyển xuống các phòng ban, và những phòng ban này lại lập mục tiêu riêng cho mình như hình 6-1. Các trưởng phòng ban hướng dẫn thông qua các mục tiêu và thành tích mà họ thừa nhận với từng nhóm hoặc từng nhân viên thuộc quyền, như được trình bày ở hình 6-2.

Cấp lãnh đạo phải xem xét các mục tiêu của phòng ban để đảm bảo chúng:

Hỗ trợ và phù hợp với chiến lược của công ty

Góp phần tạo nên một kế hoạch hoàn chỉnh để đạt được các mục tiêu chiến lược của công ty

Cấp quản lý phải cảnh giác với các mục tiêu phòng ban nào mâu thuẫn với các mục tiêu của công ty hoặc của các phòng ban khác. Họ cũng phải đảm bảo rằng tất cả mọi sáng kiến cần thiết để đạt được các mục tiêu của công ty phải nằm trong các kế hoạch chung cấp phòng ban.

Thiết lập và các biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động

Một khi bạn đã thiết lập được các mục tiêu và kế hoạch thực hiện, phòng ban của bạn phải tìm cách đánh giá hiệu suất hoạt động của họ theo các mục tiêu ấy. Chỉ tiêu về hiệu suất hoạt động nên có tính thực tiễn và rõ ràng, ví dụ: “tăng khả năng xâm nhập thị trường 10% hàng năm trong 5 năm tới ở các nước châu Mỹ La tinh”. Các chỉ tiêu về hiệu suất hoạt động cũng nên nêu lên các yếu tố mà bạn thực sự có thể đánh giá mà không cần phá vỡ ngân sách. Chẳng hạn như trong ví dụ trên, bạn có thể hỏi: “Chúng ta có thể đánh

giá chính xác khả năng xâm nhập thị trường khu vực châu Mỹ La tinh mà không phá vỡ ngân sách không? Đây là một câu hỏi cần và nhiều thị trường địa phương và khu vực”.

Có nhiều hệ thống để đánh giá hiệu suất hoạt động. Các nhà quản lý thị trường dùng các công cụ kế toán làm chủ sở hữu thị trường hiệu suất hoạt động, chủ yếu là doanh thu, doanh số bán trên mỗi nhân viên, lãi gộp, tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư, và tỷ lệ lợi nhuận trên từng tài sản. Nhưng công cụ này tỏ ra hữu ích cho cấp tổ chức hơn là cấp phòng ban, nơi mà các biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động cấp phòng ban liên quan đến các kế hoạch hành động. Sau đây là những ví dụ về các lĩnh vực hiệu suất hoạt động có thể đánh giá được trong ba bộ phận khác nhau của một công ty.

Lập các bộ chỉ số hành động

Khi đã chọn định các mục tiêu cần thiết, có thể đánh giá, khả thi, thiết thực và có ràng buộc thời gian cho cấp phòng ban, câu hỏi đặt ra là: Chúng ta sẽ đặt những mục tiêu này như thế nào? Câu trả lời sẽ có được thông qua các bộ chỉ số hành động.

Các bộ chỉ số hành động liên quan đến các câu hỏi “ai”, “cái gì” và “khi nào” trong việc thực hiện một sáng kiến chiến lược và đặt được các mục tiêu đã định.

Khi tiếp cận một mục tiêu, hãy đặt câu hỏi sau: Tất cả các bộ phận phải thực hiện để đạt được mục tiêu của chúng ta là gì? Với mỗi bộ phận đã xác định, có thể chia thành những bộ phận nhỏ hơn không? Tiếp tục đặt câu hỏi tương tự cho từng bộ phận đã chia ra, cuối cùng bạn sẽ đặt đến điểm mà không thể chia nhỏ các bộ phận thêm được nữa. Tại điểm này, bạn sẽ xác định từng bộ phận hành động cần thiết. Các nhà quản lý đều luôn dùng phương pháp này để đảm bảo rằng họ đã bao quát công việc và các nhiệm vụ liên quan. Họ dùng thuật ngữ cơ cấu chia nhỏ công việc để mô tả phương pháp này. Họ còn tiến xa hơn bằng cách ước tính số thời gian cần thiết cho từng bộ phận. Sau đây là một ví dụ từ công ty xe đạp PBC nêu trên. Công ty chỉ có một mục tiêu chính, sau đó họ chia nhỏ thành các bộ phận phụ và ước tính thời gian thực hiện.

Mỗi bộ phận hành động cần có một “chủ sở hữu” được đồng ý với người chịu trách nhiệm về nó. Các bộ phận hành động không có người đứng ra đảm nhận trách nhiệm thì công việc có kết quả không tốt hoặc không thực hiện.

Xác định các nguồn lực cần thiết

Một kế hoạch hành động sẽ không hoàn chỉnh nếu không nhận biết được nguồn lực mà một bộ phận cần để thực hiện phần việc của mình trong chiến lược. Các nguồn lực cho kế hoạch hành động thường bao gồm:

Con người - Tài chính (theo ngân sách)

Công nghệ - Không gian văn phòng

Hội trưởng các phòng ban - Các đồng tác chiến liên lạc

Thị trường - Đào tạo

Các nhà quản lý thường phạm sai lầm là đánh giá thấp nhu cầu nguồn nhân lực. Những người không thể xác định được các nhu cầu thực tế hoặc đốt cháy giai đoạn phải chịu rủi ro do có quá ít nguồn nhân lực cần thiết để thực hiện kế hoạch thành công. Sau đây là một số câu hỏi mà các nhà quản lý có thể đặt ra khi đánh giá các nhu cầu nguồn nhân lực:

Kế hoạch hành động mới này sẽ tác động như thế nào đến công việc đang tiếp diễn hàng ngày của nhóm?

Các nguồn nhân lực hiện tại có thể bao quát và làm cho kế hoạch hành động trở nên suôn sẻ, mới vì đâu sẽ vào đây không?

Nếu không thì phòng ban sẽ cần bổ sung thêm những nguồn nhân lực gì?

Nhân viên sẽ cần những kỹ năng mới nào để thực hiện kế hoạch?

Cần có khóa đào tạo nào và chi phí bao nhiêu?

Những hình thức hay công nghệ mới nào cần có để hỗ trợ sáng kiến này? Chi phí bao nhiêu?

Khi bạn nghĩ về các nguồn nhân lực cần thiết, hãy nhìn xa hơn những gì nhóm bạn cần vào thời điểm hiện tại và xem xét những gì có thể cần đến trong tương lai. Nếu khả năng dự báo tương lai và tuyển dụng nhân sự “cho ngày mai”, một phòng ban có thể theo kịp thị trường và xây dựng lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, giờ đây kế hoạch dài hạn của công ty bạn là thúc đẩy một công nghệ đầy triển vọng và thiết kế các sản phẩm mới sử dụng công nghệ đó. Bạn dự báo trước nhu cầu về nguồn nhân lực có kỹ năng công nghệ này trong một năm tới. Trong trường hợp này, bạn có thể đào tạo một số nhân viên về công nghệ này ngay bây giờ để có nhân tài ngay lập tức công việc phát sinh sau này.

Lập kế hoạch cho tương lai, suy nghĩ một cách chiến lược và thúc đẩy các nguồn nhân lực hiện tại là những kỹ năng quản lý chính trong lúc tình hình còn eo hẹp về nguồn nhân lực. Bạn nên đi đến cùng mục đích của mình bằng cách chuẩn bị nguồn nhân lực con người và mới thì bạn cần để đạt được mục đích đó.

Xác định các điểm phụ liên kết

Hãy tìm có phòng ban nào hỗ trợ bằng bất kỳ cách nào mà lại ít tốn kém. Họ cần sự hỗ trợ tác của những người khác, cả trong công ty lẫn bên ngoài, để hoàn tất mục tiêu của mình. Chúng

ta gọi sự hợp tác xuyên chức năng này là phối hợp liên kết. Sự phối hợp liên kết đóng vai trò quan trọng để xúc tiến thực hiện công việc.

Nó có thể xuất hiện dưới hình thức một hoặc nhiều hình thức hiện thực, một nhóm liên phòng ban, hay các cá nhân trong cùng một phòng làm việc cùng nhau. Một tổ chức công việc ngày càng tăng trong các tổ chức kinh doanh hiện nay được hoàn toàn tập trung vào việc phối hợp liên kết này. Phối hợp liên kết đến đến hai hình thức trao đổi khác nhau: cho và nhận. Đôi khi các phòng ban sẽ cần nhận công việc từ những phòng ban khác để hoàn tất các kế hoạch hành động của mình.

Những cũng có lúc họ cần chia sẻ công việc cho các phòng ban khác để có thể thực hiện các kế hoạch hành động của riêng mình. Nói chung, các nhóm cần hợp tác để thực hiện một sáng kiến chiến lược, và phối hợp liên kết là công việc cần thiết. Ví dụ, giả sử một công ty cần tập trung vào một tiêu tăng lợi nhuận 30% trong 5 năm tới. Một tiêu này của công ty có thể sẽ tác động đến nhiều (nếu không muốn nói là tất cả) phòng ban trong công ty. Khi triển khai các kế hoạch hành động, các phòng ban trong toàn công ty sẽ nhận thấy rằng họ cần hợp tác với nhau để thực hiện các kế hoạch của họ.

Vì việc hợp tác xuyên suốt các bộ phận và phòng ban ngày càng tăng, nên các công ty thường thành lập các nhóm xuyên chức năng bao gồm các đại diện của từng phòng ban nhằm phối hợp chặt chẽ các quy trình và nghĩa vụ. Chúng ta nhìn thấy trong ví dụ trên, công ty có thể quyết định rằng một tiêu này như thị trường phải tạo ra một nhóm xuyên chức năng. Nhóm này có thể do một người của phòng marketing lãnh đạo và những thành viên khác của phòng phát triển sản phẩm, kinh doanh và công nghệ thông tin. Nhóm này có thể mời thêm các đại diện của phòng tài chính và nguồn nhân lực nếu thấy cần thiết.

Các nhóm xuyên chức năng sau khi được thành lập phải chịu trách nhiệm triển khai một kế hoạch chung cho nhóm, trong đó vạch rõ các vai trò, trách nhiệm của nhóm, các điểm mạnh chính, khả năng đáp ứng, và các quy trình ra quyết định.

Việc phối hợp liên kết làm cho việc kiểm soát quản lý, phân công nguồn lực và trách nhiệm trở nên phức tạp. Các nhà quản lý thường thấy công việc này đầy thách thức vì họ thiếu thẩm quyền chính thức đối với những người liên quan. Ví dụ, một nhóm xuyên chức năng có thể do đại diện của một phòng ban lãnh đạo. Người lãnh đạo này lại không có quyền kỷ luật hay khen thưởng các thành viên trong nhóm vì một số người có thể có vị trí cao hơn trong tổ chức. Để vì vậy nguồn lực, họ phải trông chờ sự phối hợp chặt chẽ của từng thành viên và đảm bảo rằng các nguồn lực kết hợp của họ phải phục vụ cho công việc. Điều này nên được thực hiện trong giai đoạn hoạch định ban đầu.

Để bảo đảm trách nhiệm, các nhà quản lý nên chuẩn bị tài liệu và tất cả các nhu cầu, sự mong đợi và nghĩa vụ phối hợp liên kết. Nếu không đặt được như thế này, hãy xác định ngay đây là một lĩnh vực rủi ro trong kế hoạch hành động.

Việc không như thế này có thể có sự phối hợp liên kết có thể là do mâu thuẫn giữa các nhóm trong tổ chức, đặc biệt là khi các nguồn lực eo hẹp. Ví dụ, một trưởng phòng tiếp thị có thể gặp trưởng phòng công nghệ thông tin và giải thích điều anh cần giúp đỡ:

“Chúng tôi cần một cơ sở dữ liệu để theo dõi tất cả các khách hàng và lưu lại mọi giao dịch trong phân khúc thị trường mà chúng tôi đang nhắm đến. Mục tiêu của chúng tôi là mở rộng phân khúc này 25% trong hai năm tới. Anh có thể có một người làm thành viên của nhóm mà chúng tôi lập ra cho mục tiêu này không?”

Nhưng trưởng phòng công nghệ thông tin có thể trả lời:

“Tôi cũng muốn giúp, nhưng thành thực mà nói thì nhân sự của tôi đều bận hết cả. Anh biết đấy, chúng tôi cũng có mục tiêu của mình.”

Nhưng mâu thuẫn nảy sinh trong quá trình thực hiện cần được xử lý kịp thời để các kế hoạch hành động diễn tiến thuận lợi.

Bí quyết lập kế hoạch hành động

Kế hoạch đơn giản. Một kế hoạch quá phức tạp sẽ gây nhầm lẫn và nản chí. Vì thế nếu sẽ thực hiện kế hoạch của bạn phức tạp, rõ ràng thì hãy điều chỉnh để kế hoạch trở nên đơn giản và chặt chẽ.

Liệt kê những người sẽ thực hiện kế hoạch. Các kế hoạch thực hiện chỉ nên liệt kê có nhiều khả năng thành công hơn nếu chúng không có tính chặt chẽ cho những người thực hiện chúng. Nếu những người thực hiện được đưa vào quá trình phát triển kế hoạch hành động, họ sẽ tận tâm hơn. Cũng cần lưu ý rằng nếu kế hoạch chỉ do các nhà chỉ đạo cấp cao lập ra sẽ ít có khả năng phản ánh được tình hình thực tế của tổ chức và những gì mà tổ chức cần đạt được hơn so với một kế hoạch được xây dựng trên ý tưởng của những người trực tuyến – những người thực sự tham gia vào công việc.

Tổ chức kế hoạch hành động khả thi. Nhưng kế hoạch quá tham vọng thường đi đến thất bại. Mọi người sẽ nhìn vào đó và nói: “Chúng ta chẳng bao giờ thực hiện được kế hoạch này”. Kế hoạch xem như bị đánh bại ngay từ đầu. Vì thế hãy xây dựng một kế hoạch hành động có thể quản lý và thực hiện được.

Xác định rõ các vai trò và trách nhiệm. Cũng như bất kỳ dự án nào, một kế hoạch hành động cũng nên xác định rõ các vai trò và trách nhiệm. Mọi kết quả đầu tiên nên là ý thức trách nhiệm của một hoặc nhiều cá nhân. Những cá nhân này phải thừa nhận công khai việc họ chấp nhận vai trò của mình. Điều này sẽ khiến họ làm việc có trách nhiệm hơn.

Kế hoạch linh hoạt. Các chỉ đạo chỉ nên đi theo một phương hướng hoặc lộ trình đã định. Sẽ luôn xảy ra những tình huống bất ngờ như đối thủ cạnh tranh phản công, khách hàng không hứng thú như dự báo, những điều xảy ra ngoài ý muốn... Vì vậy, một kế hoạch thực hiện chỉ nên liệt kê tất cả những điều chỉnh. Những tổ chức khóa chặt mình vào các lộ trình, mục tiêu và sẽ kiên cố ngay đến cuối cùng sẽ thấy chính mình bị tách rời khỏi một thế giới đầy biến động mà họ phải làm việc và tồn tại.

Đặc tính tác động tài chính

Yếu tố tài chính trong kế hoạch hành động của một phòng ban là số ước tính chi phí liên quan đến kế hoạch đó. Ví dụ, nếu phòng dịch vụ khách hàng có mục tiêu tăng chi số hài lòng của khách hàng 10%, và nếu họ biết rằng cần tuyển thêm hai nhân viên cũng như đào tạo tất cả nhân viên giao dịch khách hàng, thì phòng này sẽ triển khai bảng dự toán chi phí công thêm đó. Một số phòng ban khác, chẳng hạn như phòng kinh doanh, sẽ ước tính doanh thu tăng thêm từ việc thực hiện kế hoạch cũng như khoản chi phí tăng thêm để đạt được nó.

Mục kế hoạch hành động

Hãy xem xét mục kế hoạch hành động để hiểu tất cả các phần chính trong kế hoạch hành động của phòng ban, trong trường hợp này là phòng sản xuất của một công ty điện tử.

Mục tiêu. Phát triển các cơ sở sản xuất quy mô lớn để:

Đáp ứng nhu cầu dự báo trong giai đoạn 2007-2013

Thực nghiệm và sản xuất các sản phẩm mới

Cải thiện vượt bậc về chất lượng, chi phí và dịch vụ khách hàng

Tiêu chuẩn về hiệu suất hoạt động. Nhặt trí về các biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động và liên quan và rõ ràng.

Năm 1: Hoàn tất giai đoạn thiết kế và bắt đầu xây dựng vào cuối năm.

Năm 2: Hoàn tất xây dựng và bắt đầu sản xuất vào cuối năm.

Năm 3: Đạt mức hoạt động ban đầu là 177 triệu đơn vị sản phẩm với chi phí 0,325 đô la mỗi đơn vị sản phẩm.

Các bước hành động. Phân tích kế hoạch của bạn thành các bước hành động khả thi.

Nguồn lực. Tuyển dụng một giám đốc xây dựng toàn thời gian, hai giám đốc nhà máy và ba trợ lý hỗ trợ các giám đốc này.

Phối hợp liên kết. Xác định cách thực hợp tác của các phòng ban.

Ước tính tác động tài chính. Triển khai một ước tính dài hạn nêu chi tiết về chi phí và doanh thu.

Bạn có thể thấy rằng kế hoạch hành động là một phương pháp hợp lý để thực hiện một công việc lớn. Nó bắt đầu với câu hỏi: Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì? Từ câu

trở lại, kế hoạch hành động sẽ thu thập các nguồn lực một cách hệ thống và tạo ra tất cả các cơ chế cần thiết để thực hiện công việc.

Thực hiện ngay cả một kế hoạch hành động được chuẩn bị tốt nhất vẫn có thể bị chệch hướng bởi các sự kiện ngoài dự kiến, các mâu thuẫn và những vấn đề với con người. Nhiệm vụ của nhà quản lý là đảm bảo rằng các kế hoạch hành động đi đúng hướng và phù hợp với chiến lược. Phần này sẽ được phân tích kỹ lưỡng sau.

Tóm tắt

Một kế hoạch hành động được thực hiện chiến lược bắt đầu bằng các mục tiêu chiến lược và xác định tất cả các bước cần có để đạt được những mục tiêu.

Việc lập kế hoạch hành động bắt đầu từ bên trên với các mục tiêu của công ty, sau đó chuyển xuống các bộ phận bằng cách xác định các bước hành động có thể đánh giá được mà phòng ban và bộ phận sẽ đóng góp vào các mục tiêu cấp cao.

Hãy biến nhiệm vụ và các mục tiêu chiến lược của công ty thành điểm khởi đầu cho các mục tiêu cấp doanh nghiệp và phòng ban.

Một khi bạn đã lập các mục tiêu và kế hoạch để đạt được chúng, phòng ban của bạn phải tìm cách đánh giá hiệu suất hoạt động theo các mục tiêu này. Các tiêu chí về hiệu suất hoạt động phải cụ thể, có thể đánh giá, khả thi, thiết thực và có ràng buộc với thời gian.

Phương pháp tốt nhất để đạt được các mục tiêu là thông qua các bước hành động – để cấp trên “ai”, “cái gì”, và “khi nào” thực hiện một sáng kiến chiến lược và đạt được các mục tiêu đã định.

Hãy đảm bảo rằng mọi bước hành động đều có một “chủ sở hữu” công khai để ngụ ý trách nhiệm. Những bước hành động thiếu người chịu trách nhiệm chính thường thực hiện không tốt hoặc không được thực hiện.

Nếu bạn là người chịu trách nhiệm chính với một bước hành động, hãy chắc chắn là bạn có tất cả các nguồn lực cần thiết (thời gian, tài chính, con người, đào tạo...) để thực hiện công việc.

Hầu hết mọi việc làm việc theo hình thức phụ thuộc lẫn nhau, tức là hỗ trợ tác động lẫn nhau.

Hãy ước tính các chi phí liên quan đến kế hoạch hành động của bạn.

Giải kế hoạch đi đúng hướng

Một khi đã lập kế hoạch thực hiện chiến lược thì bên cần phải thực thi kế hoạch này. Các kế hoạch hành động đưa ra cần được thực hiện đúng các mục tiêu cần thiết, nhưng không phải lúc nào hành động cũng theo đúng các chiến lược đó.

Đôi khi người thực hiện hiểu sai những chiến lược này hoặc các hành động này không phù hợp với môi trường và với thực tế thị trường. Cũng có trường hợp xảy ra sự thay đổi nào đó trong môi trường ngoài tầm kiểm soát. Không kế hoạch hành động nào có thể dự đoán được mọi biến đổi và các tình huống thay đổi phải diễn ra trong quá trình thực hiện chiến lược. Vì vậy, sự điều chỉnh và can thiệp của cấp quản lý khi quá trình thực hiện chiến lược đang diễn ra là điều không thể tránh khỏi và hết sức cần thiết. Chiến lược này sẽ đưa ra một số đề xuất để giải quyết thực hiện chiến lược đi đúng hướng.

Mô hình đi đúng hướng

Không phải mọi kế hoạch chiến lược đều thành công. Một thời gian sau khi tung ra một sáng kiến chiến lược mới, có thể cấp quản lý nhân viên sẽ nhận ra rằng sự việc không diễn ra như dự kiến. Các mục tiêu ban đầu. Các kết quả tài chính thậm chí không kịp với dự báo. Phần lớn đều tiên theo bên năng của sự đồng minh người thực hiện là trách nhiệm chiến lược mới này và những người đã nghĩ ra nó: “Chúng biết điều gì khi nhìn họ nghĩ rằng chiến lược này sẽ giúp chúng ta xây dựng một môi trường mới?”. Trong thực tế thì có thể kế hoạch đã bị chuần bị kém, nhưng cũng có nhiều khả năng là việc thực hiện chiến lược đã không đi đúng hướng. Như Larry Bossidy và Ram Charan đã viết trong cuốn sách nổi tiếng Execution của mình: “Chiến lược bị bỏ thân nó thực hiện không phải là nguyên nhân thất bại. Chiến lược thực hiện thất bại vì đa phần chúng đã không được thực hiện tốt”.

Nếu suy nghĩ về vấn đề này một cách nghiêm túc, bên sẽ nhận ra thực tế đây đã có nhiều sáng kiến chiến lược không theo đúng những gì đã được mong đợi. Vậy nguyên nhân nào khiến cho những kế hoạch này không được thực hiện? Có phải vấn đề thuộc về chiến lược hay cách thực mà công ty bên thực hiện chiến lược này?

Giả sử một công ty đã làm tốt việc triển khai các kế hoạch hành động xoay quanh một mục tiêu chiến lược, công ty này có thể tránh được thất bại như theo sát việc thực hiện kế hoạch và xử lý các vấn đề ngoài dự kiến. Nếu công ty xác định được những khó khăn như và giải quyết kịp thời trước khi chúng trở thành vấn đề lớn, sẽ có nhiều khả năng công ty có thể đi đúng hướng. Hình 7-1 trình bày một mô hình để hiểu về việc thực hiện điều này. Trong mô hình này, nhà quản lý các cấp khác nhau liên tục nhận biết những bước đi chính xác của các kế hoạch hành động, hoặc nhận biết những kế hoạch không được thực hiện đúng mong đợi. Các công cụ nhận biết bao gồm:

* Các tiêu chí hiệu suất hoạt động được xây dựng cho mọi kế hoạch hành động

* Định kỳ xem lại tiến trình

* Báo cáo bên của những người trong cuộc

* Quan sát trực tiếp của các nhà quản lý

Số nhân thời gian này đem lại thông tin mà cấp quản lý và các nhóm thời gian chỉ định có thể dùng để đánh giá tình huống. Điều gì đang diễn tiến sai? Đây là nguyên nhân chính của các khó khăn khi thời gian chỉ định không? Việc đánh giá sẽ đưa ra một số biện pháp tiềm năng. Tuy nhiên, ngay khi thời gian cũng có thể tạo ra một hoặc nhiều cách để khắc phục vấn đề và loại bỏ các trở ngại trên con đường tiến đến thành công. Các biện pháp tiếp theo là lựa chọn và thời gian tiếp theo sao cho có nhiều khả năng đưa việc thời gian chỉ định đi đúng hướng nhất.

Xem lại tiến trình

Định kỳ xem lại tiến trình là một biện pháp hữu hiệu để kiểm soát việc thời gian chỉ định. Bằng cách sẽ định các tiêu chí và hiệu suất hoạt động đã xây dựng cho từng bước hành động, việc xem lại này tạo điều kiện cho các nhà quản lý có thể đánh giá tiến độ làm việc theo kế hoạch của mình.

Hãy xem ví dụ sau về nhà sản xuất xe đạp PBC mà chúng ta đã đề cập ở chương trước:

Cách đây ba tháng, công ty xe đạp PBC đã tung ra chỉ định mới là phát triển loại xe đạp có thể điều chỉnh theo nhu cầu dành cho đối tượng khách hàng là người lớn. Trong chỉ định này, phòng phát triển sản phẩm đã triển khai một kế hoạch hành động gồm bốn mục tiêu sau:

1. Làm việc với bộ phận marketing để xác định các nhu cầu của khách hàng và sẽ áp dụng vào ngày 2 tháng 1 năm 2006.
2. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 1, thiết kế ba mẫu sản phẩm để thử nghiệm thử nghiệm vào ngày 1 tháng 4 năm 2006.
3. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 2, tạo ra các đặc tính sản xuất cho ba mẫu xe có thể điều chỉnh theo nhu cầu vào ngày 1 tháng 8 năm 2006.
4. Hợp tác với bộ phận sản xuất và khâu thiết kế và khả năng sản xuất. Giao: một danh sách không quá 60 hàng mục có thể sản xuất ra vài ngàn xe đạp có cấu hình riêng. Hoàn thành: ngày 1 tháng 10 năm 2006.

Không may là đến cuối tháng 2 năm 2006, phòng phát triển sản phẩm không đạt được các mục tiêu thứ hai: thiết kế ba mẫu sản phẩm. Sự thất bại này khiến các mục tiêu khác của phòng bị đẩy lùi sau lịch trình đã định, và sẽ phá vỡ toàn bộ kế hoạch gia nhập thị trường. Trưởng phòng phát triển sản phẩm đã gửi thích sự việc này như sau: “Chúng tôi không thể xác định việc thiết kế chúng nào còn chưa có được các yêu cầu cần thiết của khách hàng. Chúng tôi đã làm việc với bộ phận marketing và vấn đề này, nhưng việc này lại diễn ra lâu hơn là chúng tôi dự kiến”.

Vấn đề này vẫn là một khâu nghiên cứu thử nghiệm, thì tại sao lại xảy ra chuyện như vậy? Trưởng phòng tiếp thị nói: “Chúng tôi không để nhân sự tiến hành công việc họp nhóm tiếp trung hay gặp gỡ tất cả các đối lý như đúng. Chúng tôi đã có đủ nguồn lực khi xây dựng kế hoạch hành động nhưng sau đó Brenda lại nghỉ việc, và chúng tôi đã không thể tìm ra người phù hợp để thay cô ấy.”

Khó khăn mà bộ phận phát triển sản phẩm và marketing gặp phải trong ví dụ này đều khách quan. Vấn đề đặt ra là tại sao lại có quá nhiều thời gian bỏ bừa cho những thứ mà không ai nhận biết và khắc phục những khó khăn này? Việc xem lại tiến trình hàng tuần và hàng tháng là biện pháp tốt nhất để nắm bắt kịp thời những vấn đề phát sinh có khả năng gây hại vì việc thực hiện chiến lược của những ví dụ của công ty PBC. Nếu PBC đã tiến hành công việc kiểm tra này, thì việc thiếu hụt nhân sự của phòng tiếp thị sẽ được giải quyết sớm hơn khi xảy ra vấn đề nghiêm trọng làm hỏng lịch trình.

Công ty bạn đang thực hiện hình thức giám sát, kiểm tra nào để với các hoạt động quản trị? Nếu việc giám sát, kiểm tra này còn yếu thì đâu là những điểm cần chú ý nhất để tăng cường công việc này?

Đánh giá hiệu suất hoạt động theo dõi tiến độ

Như đã trình bày ở chương trước, mỗi một tiêu thức hiện chiến lược quản trị – dù là cấp công ty hay phòng ban – đều nên kết nối với một hoặc nhiều biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động: chi phí sản xuất theo đơn vị sản phẩm, doanh số trên mỗi đối diện bán hàng, thời gian hoàn tất một quy trình kinh doanh, v.v. Mỗi biện pháp đánh giá này nên có số ràng buộc về thời gian, ví dụ: “Xác định các yêu cầu của khách hàng trước ngày...”, “Tiến hành xây dựng vào ngày...”,... Các nhà quản lý cấp phòng ban nên dùng các tiêu chí và thời hạn này để xác định tiến trình có được thực hiện theo kế hoạch không. Nếu thấy đâu hiệu quả việc thực hiện chiến lược không đi đúng hướng hoặc tiến quá chậm chạp, các nhà quản lý cần can thiệp, tìm kiếm căn nguyên của vấn đề và khắc phục chúng. Mỗi số cứ luôn có thể khắc phục được dằng nếu sớm nhận biết nguyên nhân.

Kiểm tra hàng quý

Việc kiểm tra hàng quý là một biện pháp quản trị khác để đánh giá tiến trình và đảm bảo rằng các kế hoạch hành động đang được thực hiện. Các phòng ban hoặc nhóm thường nộp một vài trang báo cáo cho cấp quản lý cao hơn về tình trạng kế hoạch hành động mà họ đang thực hiện. Những báo cáo này sẽ lý các điểm sau đây:

1. Những điều mà phòng ban đã đạt được
2. Những điều mà phòng ban chưa đạt được như đã hứa hẹn
3. Những vấn đề chính cần giải quyết
4. Các quyết định hay nguồn lực từ ban quản lý cấp cao mà phòng cần đến

5. Hiệu suất hoạt động đối với các mục tiêu liên quan

Tổ bản thân việc lập báo cáo hàng quý có thể thúc đẩy nhà quản lý cấp phòng ban theo dõi sát sao tiến trình thực hiện. Nó cũng có thể giúp cấp lãnh đạo luôn ở trong quỹ đạo thực hiện chiến lược.

Khuyến khích nhân viên trình bày khó khăn

Một số nhà điều hành không muốn nghe những thông tin xấu. Họ nói với những người báo cáo trực tiếp cho mình: “Tôi muốn công việc này được làm đúng cách và đúng hạn. Tôi không muốn anh đến đây để nói rằng anh đang gặp khó khăn. Nếu có khó khăn thì hãy tìm cách khắc phục nó. Nếu anh không làm được thì tôi sẽ tìm người có khả năng để thay thế anh”.

Thái độ này có thể khiến cho vấn đề bị che giấu. Cấp dưới khi không thể tự mình giải quyết vấn đề và không thể tìm được ai giúp đỡ có nhiều khả năng sẽ lập liêm: “Mọi chuyện ổn cả!”. Họ hy vọng một điều kỳ diệu nào đó sẽ xảy ra vẫn tình hình, và họ sẽ tiếp tục che giấu hoặc giấu nhẹm vấn đề cho đến tận phút cuối, khi không còn có thể che giấu nữa. Đến lúc đó thì việc khắc phục vấn đề đã nằm ngoài tầm kiểm soát.

Kiểm tra không chính thức

Việc xem lại tiến trình là cách chính thức và có hệ thống để xác định các vấn đề nan giải khi thực hiện chiến lược. Những những lần kiểm tra bất ngờ, không chính thức của cấp quản lý cũng có ý nghĩa quan trọng.

Một số nhà điều hành phạm sai lầm khi chia các sáng kiến chiến lược thành hai hoạt động tách biệt: lập kế hoạch và thực hiện theo kiểu “Các nhà điều hành chúng tôi sẽ làm toàn bộ công việc duy và hoạch định chiến lược, còn nhân viên các bên sẽ đảm nhận phần thực hiện.”. Thái độ này là tiến đề của sự thất bại. Mọi nhà điều hành và quản lý đều cần phải sát sao với hoạt động thực hiện chiến lược và phát hiện các vấn đề nan giải. Thay vì ngồi chờ các báo cáo tiến độ, họ phải thường xuyên đi thực địa để tìm hiểu tình hình.

Dĩ nhiên các báo cáo tiến độ cũng rất hữu ích, những người viết báo cáo thường có xu hướng ngấm ngầm phản đối thậm chí phản đối vấn đề – đặc biệt là khi họ hy vọng rằng cuối cùng vấn đề sẽ được giải quyết. Các bên báo cáo không thể thay thế cho việc trực tiếp quan sát nhân viên làm việc và lắng nghe ý kiến của họ. Khi đó, bên có thể phát hiện những thông tin quan trọng mà bên sẽ không tìm thấy trong các báo cáo. “Mọi việc đang diễn ra như thế nào?”, “Các anh có nhận được những nguên liệu cần thiết để đạt được mục tiêu không?”, “Điều gì đang cản trở quy trình?”, “Tôi có thể giúp gì cho các anh?”,... là những câu hỏi mà bên nên đặt ra cho nhân viên để khai thác và giải quyết.

Đối với các nhà điều hành và quản lý cấp cao, những câu hỏi về chi phí ít khi được đặt ra những chúng lại có thể giúp phát hiện những khó khăn tiềm ẩn. Việc mọi người được

nhìn nhận cũng quan trọng không kém. Việc bên cùng tham gia vào các cuộc họp nhóm, giúp đỡ một số nhiệm vụ đầy thách thức, đưa ra những lời khuyên đúng, từ việc thích hợp,... sẽ thể hiện rằng bên đánh giá cao công việc mà nhân viên đang làm. Thông qua những lần làm việc cùng nhau này, cấp quản lý có thể hiểu được nội dung, tầm quan trọng của chiến lược, và những quy định mà mọi người sẽ được hướng dẫn để thành công của chiến lược.

Những nguyên nhân thất bại khi thực hiện chiến lược

Ngay cả những kế hoạch hành động được chuẩn bị kỹ lưỡng nhất cũng có thể đi chệch hướng. Sau đây là một số nguyên nhân thông thường:

Mức độ rộng của kế hoạch. Trong suốt quá trình thực hiện các kế hoạch hành động, một dự án có thể gia tăng quy mô. Ví dụ, một nhóm phát triển sản phẩm có thể quyết định tăng thêm các tính năng cho sản phẩm mới hay phát triển các sản phẩm bổ sung. Việc đưa thêm thời gian vào các tính năng và sản phẩm bổ sung này làm tiêu hao nguồn lực đã định để thực hiện kế hoạch ban đầu.

Giới pháp: Đưa ra tất cả các yêu cầu mức độ rộng của kế hoạch cho nhà điều hành phụ trách công tác thực hiện chiến lược. Hãy giới thiệu những yêu cầu này sẽ tác động đến kế hoạch hành động thực hiện chiến lược của bên như thế nào và cần có thêm bao nhiêu thời gian cũng như những nguồn lực nào để giữ cho kế hoạch đi đúng hướng. Thuê nguồn lực bên ngoài thực hiện một số phần trong kế hoạch hành động có thể là một giải pháp khi thì nhà điều hành cho rằng việc mức độ rộng là cần thiết.

Cắt giảm của kế hoạch. Trong quá trình thực hiện, một kế hoạch có thể bị cắt giảm nhằm mục đích giảm chi phí hoặc tăng tốc quy trình thực hiện. Dù những biện pháp như thế có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc, song chúng cũng có thể khiến cho một kế hoạch hành động không đạt được các mục tiêu đã định ban đầu.

Giới pháp: Nếu kế hoạch được cắt giảm để tiết kiệm thời gian, hãy kiểm tra xem liệu việc cắt giảm có khả thi và đem lại lợi ích thực sự hay không. Nếu giám đốc điều hành nói: “Hãy hoàn tất việc này vào cuối năm nay”, đây có thể là một thời hạn bất kỳ vì không có điểm mốc cụ thể để chờ thời điểm cuối năm. Chiến lược của công ty có bị nguy hiểm nếu thời gian thực hiện kéo dài thêm vài tháng không? Khi bên đã có câu trả lời cho những câu hỏi này, thì những người chỉ đạo thực hiện nên xác định xem kế hoạch bị cắt giảm để hoàn tất đúng thời gian có hiệu quả hơn kế hoạch ban đầu hay không hoàn toàn thất bại.

Thiếu nguồn lực. Có thể nhân viên không đủ thời gian để thực hiện các sáng kiến chiến lược vì phải thực hiện những nhiệm vụ thông thường của họ. Đây có thể là kết quả của việc phân bổ tính nguồn lực không chính xác, tăng quy mô dự án hay các ưu tiên cạnh tranh. Dù nguyên nhân là gì đi nữa thì việc tận dụng một thời gian cụ thể: nếu mọi người phải dành quá nhiều việc, nguồn lực sẽ bị hạn chế.

Giới pháp: Hãy linh hoạt và duy trì một nguồn lực dự trữ. Khi điều động quân lính cho trận đấu, những nhà chỉ huy quân sự giàu kinh nghiệm đều làm như vậy với giới thiết là cuộc chiến sẽ tạo ra những mối nguy hiểm và cơ hội ngoài dự kiến. Họ nắm một lực lượng dự phòng để phản ứng với các tình huống này. Một dự án thực hiện chiến lược cũng tương tự. Không thể thấy trước các thách thức như nguồn lực nào cần cho dự án và các vấn đề gì sẽ nảy sinh. Do đó, các nhà quản lý nên linh hoạt trong kế hoạch và dự trữ thêm ngân quỹ, thiết bị hoặc nhân lực nhằm chuẩn bị cho việc thiếu hụt nguồn lực.

Thất bại trong phản liên kết. Nhóm mà phòng ban của bạn cần hợp tác hay chuyển giao công việc có thể thay đổi kế hoạch vì thế không đáp ứng được các nghĩa vụ mà họ thực hiện cho bạn. Trong nhiều trường hợp, điều này xảy ra vì trường nhóm không tùy ý sẽ động các nguồn lực cần thiết hoặc có các ưu tiên khác. Cũng có khi sự phản hợp liên kết bị bỏ sót trong giai đoạn lập kế hoạch hành động.

Nếu không thể xuyên làm việc cùng nhau, thì sự hợp tác giữa các phòng ban luôn gặp nhiều trở ngại. Nguyên nhân của việc hợp tác khó khăn thường là do:

- * Giao tiếp kém (“Chúng tôi không biết họ muốn gì từ chúng tôi.”)

- * Thiếu sự phù hợp giữa các mục tiêu và những điều ưu tiên

- * Sự đổi lập giữa các nhà quản lý cấp phòng ban

- * Các phong cách làm việc khác nhau (ví dụ: phong cách dám nghĩ dám làm đổi lập với phong cách quan liêu)

Thiếu động cơ hợp tác

Giới pháp: Hãy giao tiếp hiệu quả. Các quản lý nên truy vấn dứt rõ ràng: “Việc thực hiện chiến lược này là mục tiêu chính của công ty. Tôi trông đợi các bạn làm việc cùng nhau để đạt được thành công”. Ngoài ra, việc giao tiếp sẽ không phải là vấn đề nếu các phòng ban phản hợp tham gia trận vận vào việc triển khai các kế hoạch hành động thực hiện chiến lược.

Có sự chuyển đổi thay đổi. Một chiến lược mới sẽ tạo ra nhiều thay đổi về thể cảnh tranh của một công ty. Nó cũng phá vỡ hiện trạng trong nội bộ tổ chức, tạo ra những ngóc ngách chuyển đổi thay đổi. “Người chỉ huy trường cũ cách có đức hạnh tốt nhất của những người được huấn luyện là từ chế cũ” - Machiavelli đã từng phát biểu. Một sự ngóc ngách rõ ràng những thách thức mới mà dù đúng hay sai, họ đều thấy bối rối để đưa ra nếu có thay đổi. Họ có thể nhận thấy thay đổi là một mối đe dọa cho sinh kế, bằng lực, những mối quan hệ xã hội nếu làm việc hay đưa ra của họ trong tổ chức. Những người khác biết rằng các kỹ năng chuyên môn của họ có thể được đánh giá không đúng giá trị. Ví dụ: khi một công ty cung cấp hỗ trợ điều khiển khiến thấy lực từ động vào cuối thập niên 1990 chuyển sang sẽ động công nghệ điều khiển điến tử, những nhân viên chuyên vận dụng năng lực, van nạp và lực nén thấy lực bằng trở nên không còn quan trọng. Những kiến thức họ có được trong quá trình làm

việc lâu dài đã trở nên không còn nhiều giá trị đối với công ty, thay vào đó công ty tích cực tuyển dụng những nhân viên có khả năng vững chắc để đáp ứng tình hình thay đổi.

Bất cứ khi nào con người nhận thấy mình là kẻ thua cuộc trong một quá trình thay đổi, họ đều muốn kháng cự. Sự kháng cự có thể thể hiện, đôi khi hình thức không tồn tại tâm với một tiêu và quy trình để đạt được một tiêu đó; hoặc chỉ đơn giản, đôi khi hình thức chống đối hay phá hoại trực tiếp. Bạn sẽ giải quyết với sự kháng cự đó như thế nào?

Giải pháp: Hãy xác định những người có khả năng chống đối và cố gắng điều khiển, kiểm soát họ bằng một số cách sau:

Nhận diện người có khả năng tồn tại khi thay đổi chiến lược của công ty và truy vấn đến “lý do” thay đổi cho họ. Hãy giải thích tính cấp bách của việc cần phải thoát ra khỏi những sắp xếp hoặc lối thói đã được thiết lập.

Nhận mệnh những lợi ích của chiến lược mới cho người có khả năng chống đối. Những lợi ích này có thể là sự đảm bảo về công việc trong tương lai nhiều hơn, lương cao hơn, chế độ hưu trí, v.v. Không có gì chắc chắn rằng những lợi ích của việc thay đổi sẽ vượt quá những tồn tại của các cá nhân này. Tuy nhiên, việc giải thích những lợi ích sẽ giúp chuyển sự tập trung của họ từ tiêu cực sang tích cực.

Giúp những người chống đối nhận ra vai trò mới – vai trò tiêu biểu cho những đóng góp nhất định và xoa dịu những tồn tại của họ.

Hãy giao quyền cho những người chống đối. Nhiều người chống đối thay đổi vì nó đáng nghĩa với việc mất kiểm soát đối với cuộc sống hàng ngày của họ. Bạn có thể trở lại sự kiểm soát này trong một chức năng nào đó bằng cách biến họ trở thành các đối tác chủ động trong những quá trình thực hiện chiến lược.

Nếu như sự can thiệp không hiệu quả, hãy đưa những người chống đối ra khỏi bộ phận của bạn. Bạn không thể để một con sâu làm rầu nồi canh những đừng tạo thêm áp lực cho họ. Hãy làm những gì có thể tái bố trí họ vào những nơi mà họ có thể sống động tại đó những khả năng được biết. Đó là điều mà nhà cách tân họ thường đi đâu khi đến từ đã làm được. Công ty này vẫn có nhiều bộ phận cung cấp hệ thống thay thế cho những nhà sản xuất xe hơi và xe tải. Chính vì thế công ty đã chuyển nhiều chuyên gia về thay thế đến các bộ phận đó để hỗ trợ công việc kinh doanh của họ trong khi vẫn tuyển thêm kỹ sư đến từ cho ngành hàng mới đang mở rộng.

Triển khai các kế hoạch đối phó số cũ bất ngờ

Bất kỳ kế hoạch thực hiện chiến lược nào cũng đều chứa đựng nguy cơ phát sinh những điều ngoài dự kiến có khả năng gây trì hoãn hay hủy hoại kế hoạch. Bạn nên triển khai các kế hoạch đối phó số cũ bất ngờ cho những vấn đề tiềm ẩn này.

Kế hoạch dài hạn của công ty nên trả lời cho câu hỏi: “Nếu X xảy ra, chúng ta có thể phân bổ nguồn lực nào để vô hiệu hóa hay giảm thiểu thiệt hại?”. Sau đây là hai ví dụ về kế hoạch dài hạn của công ty:

Công ty Acme lập một dự án hai năm để hiện đại hóa các sản phẩm. Ban lãnh đạo xem thời hạn hai năm là một điều vô cùng quan trọng. Nhận thức được tình hình thực tế khó có thể đạt được thời hạn đó, nhà tài trợ đồng ý lập một quỹ phòng ngừa để tuyển dụng nhân lực bên ngoài trong trường hợp dự án đi chậm so với lịch trình. Kế hoạch dài hạn của công ty này bao gồm các việc xem lại tiến độ hàng tháng và một điều khoản rằng sẽ dùng quỹ phòng ngừa này nếu dự án chậm trễ ba tuần trở lên so với lịch trình.

Công ty Techno Whiz đang tài trợ cho một nhóm dự án phần mềm để phát triển một phiên bản mới và ứng dụng văn phòng tích hợp. Phiên bản này được quảng bá rộng rãi và đạt nhiều kết quả trên mạng Internet. Không muốn đợi lâu ngày phát hành đã công bố và chi phí marketing đắt đỏ, nhóm dự án này đã triển khai một kế hoạch dài hạn của công ty để giải quyết mọi yếu tố chưa hoàn tất của chương trình. Kế hoạch thật rõ ràng: Bắt kỳ yếu tố nào chưa sẵn sàng vào ngày giải thi đấu chính thức sẽ được gán nhãn “bổ sung” và sẽ công bố thời điểm cụ thể sau đó để tất cả những người đăng ký có thể sử dụng phiên bản mới này. Việc bố trí nhân sự để phát triển phần bổ sung này đã được lập kế hoạch trước và ngân sách phải được vào sổ kế hoạch công việc cần thiết.

Kế hoạch dài hạn của công ty chuẩn bị cho mọi người cách thức giải quyết những tình huống bất ngờ. Khi khủng hoảng xảy ra, các nhà quản lý và nhân viên không phải bỏ ra thời gian hay ngân quỹ để giải quyết với tình hình mới này.

Phòng ban của bạn đã xác định các nguy cơ rủi ro trong kế hoạch thực hiện chiến lược của mình chưa? Phòng ban bạn đã triển khai kế hoạch dài hạn của công ty để xử lý những rủi ro này chưa? Giải cho việc thực hiện chiến lược đi đúng hướng là điều vô cùng quan trọng. Mặc dù những người hoạch định chiến lược được tin nhiệm nhiều nhất khi chiến lược mới thành công, những chính các nhà đi đầu hành và quản lý giải cho chiến lược đi đúng hướng mới là người đóng vai trò quan trọng nhất, vì suy cho cùng, một chiến lược có hiệu quả đến mấy cũng sẽ chẳng có giá trị nhiều nếu khâu thực hiện yếu kém.

Giao trách nhiệm quản lý rủi ro nghiêm trọng

Cũng như nhiệm vụ trong một kế hoạch hành động, mọi rủi ro nghiêm trọng cần được giao phó trách nhiệm cho một người nào đó. Người này cần phải kiểm soát nguy cơ diễn biến, thông báo nếu nguy cơ này có khả năng chuyển thành vấn đề nghiêm trọng, và sẵn sàng giải quyết với hậu quả.

Tóm tắt

* Những thất bại về chiến lược thực tế do việc thực hiện kém.

* Bên có thể nhận biết sự chênh lệch hàng hóa các kế hoạch hành động thông qua các tiêu chí về hiệu suất hoạt động; định kỳ xem lại tiến trình; các báo cáo bên lề; quan sát trực tiếp.

* Việc xem lại tiến trình hàng tuần hoặc hàng tháng là biện pháp tốt nhất để nắm bắt các vấn đề khó khăn trong việc thực hiện chiến lược trước khi chúng phát triển thành trở ngại lớn cho sự thành công.

* Nếu bên là cấp trên, đừng tỏ ra bực bội không khí khiến mọi người e ngại không dám báo cáo kịp thời các vấn đề khó khăn khi thực hiện chiến lược.

* Các nhà điều hành và quản lý không nên chỉ nhân viên báo cáo tiến độ mà nên có mặt tại hiện trường thực hiện chiến lược, quan sát và đặt câu hỏi.

* Những nguyên nhân gây ra thất bại trong việc thực hiện chiến lược thường thấy là mối rạn nứt kế hoạch, cắt giảm kế hoạch, thiếu hụt nguồn lực, phối hợp liên kết kém hoặc sự chùng cựa của những người thực hiện mình bắt đầu thấy thực hiện chiến lược mệt mỏi này.

* Mọi kế hoạch thực hiện chiến lược đều chứa đựng rủi ro – những điều không thể đoán trước. Hãy lập một kế hoạch dự phòng sự cố bất ngờ cho mọi rủi ro nghiêm trọng.

* Hãy phân chia trách nhiệm quản lý dự án và mọi rủi ro nghiêm trọng.

Yếu tố con người trong việc thực hiện chiến lược

Phân chia trách nhiệm cho những người phù hợp

Con người là yếu tố quan trọng nhất trong việc thực hiện chiến lược, và việc khai thác nguồn nhân lực cũng như tận tâm của nhân viên cho sự thay đổi chiến lược là một trong những thách thức lớn nhất của người quản lý.

Nhân viên phải cảm thấy có động lực với những kế hoạch mà họ được giao trách nhiệm thực hiện. Nhân viên phải biết rằng sự thành công có ý nghĩa quan trọng. Ngoài ra, nhân viên còn phải nhìn thấy kết quả của việc thực hiện chiến lược là có giá trị và ý nghĩa để họ nỗ lực làm việc tích cực.

Việc thực hiện chiến lược hiếm khi diễn ra suôn sẻ. Trong một số trường hợp, các yếu tố bên ngoài làm rời loãn lịch trình hoặc làm chênh lệch trung tâm cấp quản lý. Sự trợ giúp kỹ thuật cũng như hỗ trợ xúi đẩy tiến độ. Những vấn đề con người và vốn là nguyên nhân thường gặp nhất. Nhân viên phạm sai lầm. Nhân viên chính thôi việc hoặc chuyển công tác. Các nhóm làm việc không giao tiếp lẫn nhau. Nhân viên không qua đào tạo được giao những công việc mà họ không thể đảm đương. Các nhà quản lý xa cách những nhân viên phải thực hiện hành động quan trọng... Chương này sẽ trình bày

yêu cầu con người trong việc thực hiện chiến lược và hướng dẫn bên ngoài quy định các vấn đề nan giải.

Tranh thủ sở hữu trí và tham gia của các nhân viên chủ chốt

Việc thực hiện chiến lược của bên sở hữu thuận lợi nếu có được sự hỗ trợ và tham gia của những nhân viên chủ chốt. Dĩ nhiên sự tham gia của các nhà quản lý cấp cao là cần thiết, nhưng tranh thủ sở hữu trí của những người khác kính trọng cũng cần thiết không kém. Đó là những cá nhân chủ động để có năng lực chuyên môn, những người có khả năng tiếp cận các nguồn lực quan trọng, và những nhà lãnh đạo không chính thức thúc đẩy các mối người khác xin lời khuyên và tiếp nhận ý kiến chỉ đạo khi gặp khó khăn. Làm thế nào bên có thể xác định những người này? Michael Tushman và Charles O'Reilly nêu rõ:

Để xác định những cá nhân chủ chốt này là ai và họ có thể hỗ trợ những việc nào với sự thay đổi, hãy đặt câu hỏi: Ai là người có khả năng thực hiện hay phá vỡ sự thay đổi? Ai kiểm soát các nguồn lực hoặc chuyên môn quan trọng? Sau đó hãy nghĩ về việc thay đổi này có thể ảnh hưởng đến việc nào đến từng cá nhân này và phần việc của mỗi người chủ động lời thay đổi này như thế nào. Ai sẽ đồng ý? Ai sẽ miễn? ... Liệu có những nhóm cá nhân có thể ngăn cản hay hỗ trợ cho việc thay đổi không?

Để tranh thủ sở hữu trí, điều cần thiết là bên phải xây dựng một nhóm nhân viên tạo ra thay đổi hiệu quả có thể kết hợp làm việc cùng hướng đến những mục tiêu đã định. Những làm thế nào bên có thể chắc chắn là đã chọn đúng người vào nhóm? Sau đây là những câu hỏi giúp bên biết được liệu nhóm bên có những người phù hợp hay không:

* Trong nhóm có đủ những người đóng vai trò chủ chốt của công ty không? (những người có vị trí quyền lực liên quan)

* Các thành viên trong nhóm có chuyên môn liên quan để làm công việc được giao và đưa ra những quyết định thông minh hay không?

* Nhóm có những quan điểm và nguyên tắc cần thiết để làm việc cũng như ra quyết định sáng suốt hay không?

* Nhóm có bao gồm những người đủ uy tín để các nhân viên và cấp quản lý tin tưởng vào quyết định của họ không?

* Nhóm có bao gồm những người có khả năng lãnh đạo không?

* Các thành viên trong nhóm có khả năng tiếp nhận quyền lợi cá nhân của họ để ủng hộ cho mục tiêu lớn hơn của tổ chức không?

Nếu bên trả lời “có” cho hầu hết các câu hỏi này, nhóm của bên đã có một vị trí mạnh mẽ để thành công. Nếu bên nói “không” cho bất kỳ câu hỏi nào, có lẽ bên nên xem lại phương án chọn lựa cho nhóm của bên.

Những người không nên đưa vào nhóm

Bạn nên tránh chọn những loại người sau đây vào nhóm của mình:

1. Những người có cái tôi quá lớn. Cái tôi lớn sẽ ngăn cản sự tham gia hoặc đóng góp của người khác. Những người có cái tôi lớn không phải lúc nào cũng hiểu được những hạn chế của mình cũng như việc những hạn chế đó có thể được bù đắp bởi các điểm mạnh của người khác như thế nào.
2. Những con rắn đũa. Hình tượng “con rắn đũa” mô tả loại người bí mật đầu độc mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm. “Mặt con rắn đũa là mặt tay lão luyện trong việc nói xấu với Sally với Fred và với Fred với Sally khiến mối quan hệ của Sally và Fred bị hủy hoại.”
3. Những người miến cưỡng. Đây là những người thiếu thời gian hoặc nhiệt huyết để truy cập năng lượng cho nhóm. Hãy thận trọng với việc đưa những người này vào nhóm của bạn. Tuy nhiên, bạn có thể gặp khó khăn nếu không để họ tham gia vào nhóm vì mặt sẽ người miến cưỡng lại có thể là người giỏi chuyên môn hoặc có năng lực tốt hơn mà bạn cần.

Hệ thống hỗ trợ cho những người hành động và thông điệp nhất quán

Một khi nhu cầu thay đổi được truy cập một cách thuyết phục và tranh thủ được sự hỗ trợ rộng rãi, sự hỗ trợ đó phải được duy trì thông qua các thông điệp và hành động nhất quán.

Số thiếu nhất quán trong cả hai sự đổi mới thông điệp tiêu cực – rằng cấp quản lý không nghiêm túc với việc thúc đẩy thay đổi hoặc không sẵn sàng làm phần việc của mình.

Hãy xem ví dụ sau đây: Cách đây vài năm, một trong ba nhà chủ đầu tư ô tô lớn nhất nước Mỹ đã trải qua một cuộc tái cấu trúc đầy gian khổ. Một người đầu tư được yêu cầu hy sinh bằng cách từ bỏ các phúc lợi hiện tại để có được sự cân bằng tranh luận hơn và sự thành công hơn trong tương lai.

Hàng ngàn nhà quản lý cấp trung và nhân viên bỏ thôi việc và công đoàn của công ty được yêu cầu ngừng tăng lương và phúc lợi cho công nhân. Do công ty đã thúc đẩy việc cải thiện một cách đầy thuyết phục nên một người đầu tư đón nhận thông điệp và không đòi hỏi nhiều với quyền lợi, ngay cả công đoàn cũng sẵn sàng hỗ trợ. Tuy nhiên, trong vòng vài tháng, ban quản lý cấp cao từ chối ngừng cho chính mình và những người nắm giữ các trách nhiệm khác ngừng khoan nhượng và tăng lương đáng kể. Khi hành động thiếu nhất quán đó bị phát hiện, niềm tin giữa cấp quản lý và nhân viên cũng như công đoàn tan thành mây khói. Sự hợp tác bằng lòng thành sự chống đối công khai trong gần mười năm.

Cùng lúc, một công ty trong một ngành công nghiệp khác cũng đang học một cách nghiêm túc trình tái cấu trúc và thiết lập lại các bộ phận công ty. Nhưng công ty này đã làm điều đó với những hành động nhất quán và rõ ràng. Giám đốc điều hành đã đi đầu bằng cách mua vé máy bay hàng tháng cho những chuyến công tác của mình. Ông không dùng xe hơi riêng để đón khi đi công tác. Những người đi đầu hành khác trong công ty khi đi công tác cũng noi gương và lãnh đạo của mình. Tất cả mọi người đi đầu nhận thấy rõ điều đó.

Theo bạn thì công ty nào trong hai ví dụ nêu trên sẽ thành công hơn trong việc xây dựng sự hỗ trợ từ nhân viên cho những thay đổi?

SQA – một bộ phận kinh doanh đến từ thị trường văn phòng chi phí thấp trở thành công của Herman Miller mà chúng ta đã đề cập trong những chương trước, đã dùng các thông điệp nhất quán để hỗ trợ nỗ lực tăng cường việc thực hiện chính xác và đúng hạn theo đơn đặt hàng. Mọi người đi đầu hiểu rằng đây là biện pháp chính cho sự thay đổi thành công của bộ phận này. Vì thế các nhà quản lý đã áp dụng nhiều cách để tăng cường sự hiểu biết đó. Chẳng hạn, họ cho treo các bảng hiệu ở mọi công vào nhà máy, và mọi sáng lập dán lên đó từ 10 phần trăm đơn đặt hàng đúng hạn của ngày hôm trước. Chỉ cần bạn đi ra hay đi vào nhà máy là có thể biết kết quả thực hiện của ngày hôm qua. Họ cũng thêm thông báo đơn đặt hàng đúng hạn vào các thông điệp e-mail mỗi buổi. “Ngày hôm qua từ 10 giao hàng đúng hạn là 99,2%.” Phó chủ tịch điều hành thậm chí còn hỏi người nhân viên xem liệu họ có biết kết quả của ngày hôm trước. Câu trả lời đúng được thưởng từ 100 đô la hoặc một ngày nghỉ phép.

Thông điệp hay hành động nào sẽ nhất quán với những thay đổi trong thực hiện của công ty bạn?

Phát triển các cấu trúc hỗ trợ

Các cấu trúc hỗ trợ là những hoạt động và những thay đổi trong việc thực hiện thành công và là phần quan trọng trong một kế hoạch tổng thể, bao gồm các thay đổi trong thiết kế, huấn luyện và các khuyến khích.

Các thay đổi trong thiết kế tạo cơ hội cho mọi người thử thách với việc thực hiện và giải quyết các vấn đề nan giải quy mô nhỏ và quản lý hơn. Đây là những nơi thử nghiệm và khám phá mới có thể xảy ra vì các cấu trúc trước khi áp dụng rộng rãi. Những thay đổi trong thiết kế này có giá trị vì thay đổi một phòng ban riêng lẻ hơn là luôn dè dặt và ít mạo hiểm hơn so với việc thay đổi toàn bộ công ty.

Các thay đổi trong huấn luyện cũng có giá trị đáng kể. Motorola và General Electric đã triển khai các thay đổi trong đào tạo chính thức như những yêu cầu hỗ trợ chính để đảm bảo chất lượng. Xerox cũng làm như vậy khi thiết lập các thay đổi trong thiết kế chu kỳ toàn công ty vào giữa thập niên 1980. Mọi nhân viên của Xerox đều nhận được một bản sao “cuốn sách nhỏ màu vàng” – cái tên mà họ dùng để nói đến sách hướng dẫn của công ty về các phương pháp lắp đặt chu kỳ, và các kỹ sư viên nhiều kinh nghiệm được đưa vào hỗ trợ các bộ phận vận hành của công ty.

Cơ chế khen thưởng cũng đóng vai trò hỗ trợ đắc lực. Hầu như tất cả mọi người đều đón nhận những hành động dấn dấn vì khen thưởng. Do vậy, nếu kế hoạch hành động của bạn yêu cầu mọi người phải làm việc nỗ lực, thông minh hoặc sáng tạo hơn, thì cơ chế khen thưởng của bạn phải thưởng xứng với những hành động đó mong đợi đó. Tuy nhiên, các chương trình động viên cũng phức tạp và lệ thuộc vào nhiều tình huống, vì vậy cần được xây dựng trong bối cảnh của từng công ty. Sau đây là một số câu hỏi khi bạn xem xét thiết lập các cơ chế hỗ trợ:

* Nơi nào có thể áp dụng chương trình thí điểm trong quá trình thực hiện chính sách của bạn?

* Số huấn luyện nào (nếu có) là phù hợp trước khi bạn thực hiện các kế hoạch hành động?

* Hành vi của nhân viên có phù hợp với các kế hoạch hành động thông qua cơ chế khen thưởng không?

Ăn mừng điểm mạnh thành tích

Việc thực hiện chính sách có thể là một công việc dài dãi làm mọi người nản lòng. Mọi người ngày càng mất mát và mất dần sự tập trung nếu không có các hành động tích cực để giữ vững tinh thần và sinh lực.

Bạn có thể làm cho mọi người nhiệt tình hơn nếu bạn ăn mừng các điểm mạnh thành tích – thậm chí là những điểm nhỏ – và xác nhận chúng mọi khi đạt được. Việc ăn mừng một loạt các thành tích ngắn hạn có thể:

* Vô hiệu hóa thái độ hoài nghi và chính sách và nỗ lực thực hiện chính sách

* Cung cấp bằng chứng rằng sự hy sinh của mọi người cũng như nỗ lực làm việc sẽ được đền đáp

* Giúp duy trì sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo

* Duy trì sự tin cậy

* Tăng tinh thần và động lực làm việc

Có một ranh giới mong manh giữa việc ăn mừng điểm mạnh thành tích và việc sấm tuyên bố chính thức. Việc gột bỏ ranh giới này sẽ xua tan ý thức khấn nguyện mà bạn cần có để thúc đẩy mọi người và khuyến khích họ vượt qua những trở ngại trong tương lai. John Kotter đã xếp việc “tuyên bố chính thức quá sớm” vào danh sách các nguyên nhân gây thất bại trong nỗ lực thay đổi, cho rằng công nhân khi xem xét thay đổi liên tục kháng cự thay đổi nếu có lý do để phớt lờ sai lầm này. Ông viết: “Về mặt tâm công nhân sẽ

phát triển, nhưng người khác không tự ra rớt hăng hái. Thế nhưng những người chỉ ngồi đợi gia nhập vào nhóm của họ nhanh chóng tận dụng bất kỳ cơ hội nào để còn trở thay đổi... Những người chỉ ngồi đợi xem chiến thắng như một dấu hiệu rằng chiến tranh đã qua đi và đã đến lúc các chiến binh nên trở về nhà”. Thậm chí họ sợ xảy ra nếu những chiến binh kiên trì đó thả những lý lẽ này và quay trở lại những hoạt động thường ngày của họ.

Vì thế thay vì tuyên bố chiến thắng, hãy dùng sự tín nhiệm và sự đầy có đức tin thành tích nhóm hiện của bạn để bắt tay vào đi tìm mục tiêu tiếp.

Bí quyết công nhận những thành tích nhóm hiện

Sau đây là một vài ý tưởng để bạn công nhận những thành tích nhóm hiện và giúp cho nhóm của bạn luôn đầy hăng hái, phấn khởi làm việc:

* Chiêu đãi những người thực hiện chiến lược một bữa ăn vui vẻ và mời một người bên ngoài nói chuyện về thành công của công ty anh ta khi làm điều tương tự.

* Cho phép những người thực hiện nghề làm việc một buổi chiều để nghỉ ngơi.

* Công nhận thành tích của những người có đóng góp đức biết.

* Hãy tổ chức một sự kiện gì đó để biết họ về những thành công lớn. Ví dụ, khi bạn đã đến điểm giao của việc thực hiện chiến lược một cách thành công tốt đẹp, hãy tổ chức một bữa tiệc có mời giám đốc điều hành và người dân chúng trình. Dù thực hiện theo cách thức nào thì điều quan trọng là bạn phải đánh dấu những chặng đường đã qua trong quá trình thực hiện chiến lược.

Giao tiếp không ngừng

Giao tiếp là công cụ thực hiện chiến lược quan trọng nhất của cấp quản lý nhóm xác định rõ:

* Chiến lược là gì

* Tại sao chiến lược này lại quan trọng

* Việc thực hiện chiến lược hiểu quả sẽ có lợi cho công ty và nhân viên như thế nào

* Mọi người sẽ đóng vai trò gì trong việc thực hiện chiến lược

Bạn đi tìm này tạo thành nền tảng chính cho mọi cuộc giao tiếp của cấp quản lý với cấp dưới và những người báo cáo trực tiếp cho họ.

Giao tiếp là một công cụ hiệu quả để thúc đẩy nhân viên, vượt qua sự chùng chãi, chuần bẻ tính thển cho nhân viên với các khoản thưởng phạt, và hỗ trợ nhân viên trong quá trình thực hiện chiến lược. Giao tiếp hiệu quả có thể tạo tiếng nói chung cho công việc khó khăn phía trước và có ý nghĩa quan trọng đối với việc thực hiện chiến lược ngay từ lúc bắt đầu. Thêm vào đó, giao tiếp phải có tính liên tục. Sau đây là các bí quyết để giao tiếp trong quá trình nỗ lực thay đổi:

1. Xác định bên chủ thể của chiến lược mới và những kết quả mong muốn. Các khu vực, chức vụ và cách truyền đạt không xác định được mục đích của chiến lược. Hãy truyền đạt thông tin cụ thể với việc chiến lược mới sẽ ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, thời gian, doanh số hay năng suất như thế nào.

2. Giải thích lý do. Nhân viên thường không nắm được các lý do kinh doanh đằng sau sự thay đổi chiến lược. Bên có thể dành nhiều thời gian để nghiên cứu vấn đề và khám phá dữ kiện, nhưng các đồng nghiệp của bên lại không chia sẻ bí mật với các thông tin đó. Bên hãy chia sẻ với nhân viên các phương án lựa chọn khác nhau và lý do tại sao một hoặc một số phương án lại hiệu quả hơn những phương án khác.

3. Giải thích phạm vi thay đổi chiến lược, ngay cả khi có những thông tin xấu. Mục đích chủ yếu ảnh hưởng của mọi người không giống nhau, điều này sẽ dẫn đến những suy đoán làm nảy sinh nỗi sợ hãi. Nỗi lo sợ và sợ không chắc chắn có thể làm tê liệt một công ty. Bên có thể tránh điều này bằng cách tìm các dữ kiện thực tế. Những đồng nghiệp tốt với chúng. Nếu nhân viên phải thôi việc, hãy thông báo trước. Ngoài ra, cũng nên giải thích những việc sẽ không thay đổi. Điều này giúp nhân viên có thêm điểm tựa.

4. Minh họa kế hoạch hành động thực hiện chiến lược bằng một nhân viên có thể hiểu và ghi nhớ. Đây có thể là biểu đồ diễn tiến những gì phải xảy ra, hoặc hình ảnh minh họa viên công nhân công ty khi đã được thay đổi. Cho dù bên trình bày bằng hình thức nào đi nữa thì điều cần thiết là phải rõ ràng, dễ nắm bắt và dễ nhớ.

5. Dự đoán những yếu tố tiêu cực trong quá trình thực hiện. Những yếu tố tiêu cực này bao gồm phải làm việc quá mức, thay đổi với niềm vui và những khó khăn dễ gây nản lòng. Nếu chuần bẻ trước cho nhân viên những tình huống có thể xảy ra này, họ sẽ dễ dàng vượt qua chùng chãi.

6. Giải thích tiêu chí thành công và cách thức đánh giá thành công. Hãy xác định sự thành công một cách rõ ràng và đưa ra những cách thức để đánh giá sự thành công đó. Đây là một phần trong kế hoạch hành động của bên. Nếu bên không lập được những tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng với một tiêu chuẩn phải đạt được, mọi người sẽ không biết được liệu họ có đang đi đúng hướng không? Hãy đánh giá mọi tiến bộ đạt được và thông báo tiến bộ đó với mọi người.

7. Giải thích cách để khen thưởng cho sự thành công. Nhân viên cần có động cơ cho công việc họ đang làm. Hãy thật rõ ràng với việc các cá nhân sẽ được khen thưởng như thế nào cho việc xúc tiến các mục tiêu thực hiện chiến lược.

8. Lập đi lập lại mục đích thay đổi và các hành động đã lên kế hoạch. Nếu thông báo đầu tiên không làm phát sinh câu hỏi nào cả, đừng cho rằng nhân viên đã chấp nhận hoàn toàn sự cần thiết phải thay đổi. Có thể là do họ ngạc nhiên, lúng túng hoặc bối rối. Vì vậy hãy tiếp tục một cuộc họp khác ngay sau cuộc họp thông báo đầu tiên. Cuộc họp tiếp theo này sẽ truy vấn đến những khía cạnh cá nhân trong đề án thay đổi.

9. Sử dụng các phong cách giao tiếp đa dạng phù hợp với người nghe. Một số người có khả năng lĩnh hội cao nhất với những tài liệu in ấn hoặc với số đề. Một số khác lại dễ tiếp thu qua các bài thuyết trình. Vì mỗi đối tượng khán giả đều có những phong cách lĩnh hội khác nhau, nên hãy cung cấp nhiều phương tiện giao tiếp – bản tin chuyên đề, các sơ đồ, kiển, e-mail, và các bài thuyết trình – để mỗi người đều có thể tiếp nhận được thông tin, cảm thấy mình có phần trong đó và được khích lệ. Các cuộc giao tiếp này nên thể hiện trung thực những thành công hay thất bại. Nếu mỗi người mất lòng tin vào những gì họ nghe được thì họ sẽ không hành động ăn khớp với bạn.

10. Giao tiếp phải có tính hai chiều. Việc thể hiện chiều sâu là nhiệm vụ chung của tất cả, vì vậy bạn nên dành nhiều thời gian để lắng nghe. Sự tiếp trung của bạn sẽ giúp người khác cảm thấy mình hữu ích và có tinh thần làm việc. Người lãnh đạo cần có phần hỏi, và những người thể hiện cần có cơ hội chia sẻ hiểu biết và mối quan tâm của họ với những người lãnh đạo biết lắng nghe.

11. Hãy nhận quán. Nhân viên sẽ lắng nghe từng lời nói của bạn, đừng nghĩ cũng dễ ý những điểm trái ngược giữa lời nói và những cách cư xử của bạn. Bạn có nói và hành động với một lòng nhiệt tình thật sự không? Phong thái của bạn có thể hiện sự tin tưởng không? Hãy đặt mình vào vị trí của người khác khi nhìn nhận bản thân để cư xử đúng mực.

Tóm lại, khía cạnh con người trong việc thể hiện chiều sâu nên là mối quan tâm quan trọng nhất của các nhà quản lý. Thiếu sự tận tâm và làm việc tích cực của nhân viên, các kế hoạch hành động sẽ trở nên vô nghĩa.

Tóm tắt

* Hãy thu hút sự tham gia thể hiện chiều sâu của những người phù hợp. Những người này nên bao gồm các cá nhân có năng lực chuyên môn, những người có khả năng tiếp cận các nguồn lực quan trọng, và những nhà lãnh đạo không chính thức mà mọi người thường hướng xin lời khuyên và tận dụng khi gặp khó khăn.

* Đừng để những người có cái tôi quá lớn, có quá ít thời gian, không nhiệt tình, cũng như những người thiếu năng lực rơi vào nhóm thể hiện chiều sâu.

* Hãy nhận quán trong lời nói và hành động. Đừng yêu cầu nhân viên hy sinh cho chiều sâu mà tôi, nếu bạn với tôi cách là một nhà lãnh đạo, lại không sẵn sàng hành động như vậy.

* Việc thực hiện chiến lược thành công đòi hỏi sự hỗ trợ của các cơ cấu hỗ trợ như các chương trình thí điểm, huấn luyện và các chế độ khen thưởng.

* Hãy tận dụng khả năng khi bạn đạt được các điểm mấu chốt thành tích quan trọng. Điều này sẽ giúp bạn giữ đà tiến bộ, duy trì sự hỗ trợ và tinh thần của nhân viên.

* Đừng tuyên bố chiến thắng quá sớm.

* Hãy duy trì sự giao tiếp liên tục. Hãy nhắc nhở nhân viên về những vấn đề bạn cần của chiến lược, tầm quan trọng của nó, nhân viên và công ty sẽ được hưởng lợi từ chiến lược này như thế nào, và những vai trò mà họ cần đóng góp.

* Hãy cởi mở đón nhận sự giao tiếp của nhân viên khác.

Tính hiệu quả của chiến lược

Học hỏi và tiếp tục

Nếu bạn xây dựng một chiến lược đầy sức thuyết phục và thực hiện tốt chiến lược này, bạn có thể hoạt động suôn sẻ trong nhiều năm mà không gặp phải trở ngại nào cả. Tuy nhiên không có chiến lược nào là hiệu quả mãi mãi.

Cuối cùng cũng sẽ có điều gì đó tác động làm cho chiến lược trở nên thiếu hiệu quả và không còn mang lại lợi nhuận. Điều này xảy ra ở mọi lĩnh vực kinh doanh. Cách đây vài năm, Clayton Christensen đã từng nhắc nhở các giám đốc Harvard Business Review rằng:

Hãy xem lại danh sách các chiến lược của những công ty lớn trong quá khứ: việc sản xuất hàng loạt các xe ô tô tiêu chuẩn của Ford; thiết kế xe theo nhu cầu khách hàng của General Motors; chiến lược bán các bản copy thay vì máy photocopy của Xerox; và việc bán hàng đáng tin cậy, giá cả phải chăng của Sears thông qua các cửa hàng đặt ở những vùng ngoại ô đang phát triển. Đây là những chiến lược sáng suốt nên các công ty này đã thành công rực rỡ. Tuy nhiên khi điều kiện trong môi trường cạnh tranh thay đổi, mọi công ty đều thấy vô cùng khó khăn để duy trì chiến lược.

Trong thực tế có nhiều nhóm quản lý không thể hoặc không sẵn sàng nhận ra khi nào thì chiến lược của họ trở nên thiếu hiệu quả, nếu không muốn nói là lạc hậu. Do sự thiếu cập nhật mà họ không nắm bắt được tình hình thay đổi của môi trường bên ngoài cũng như không theo kịp sự thay đổi đó. Việc lập lại chiến lược là yêu cầu liên tục phát triển của một tập đoàn quản lý hiệu quả. Theo Michael Porter, đó là “một quy trình nhận thức các vị trí mới giành khách hàng khi các vị trí đã định hình hoặc thu hút khách hàng mới vào thị trường”.

Chương này sẽ giới thiệu cách thức mà các nhà quản lý có thể đánh giá tính hiệu quả của các chiến lược hiện tại và nhận biết dấu hiệu cảnh báo rằng họ đang mất khả năng nắm

bớt thời trang và làm hài lòng khách hàng. Các nhà lãnh đạo nên liên tục theo dõi môi trường bên ngoài để phát hiện kịp thời các mối đe dọa và cơ hội mới. Điều này sẽ giúp họ nhận biết được các thời điểm cần phải điều chỉnh hoặc thay thế chiến lược hiện tại sao cho phù hợp với thị trường khách quan.

Mức độ hiệu quả của chiến lược

Mô hình chiến lược được trình bày trong phần giới thiệu của cuốn sách này (hình I-1) cho thấy chu kỳ phân tích và việc đánh giá hiệu suất hoạt động của mô hình quay trở lại điểm bắt đầu quy trình lập chiến lược.

Sẽ đánh giá này giúp các nhà lãnh đạo biết mức độ hiệu quả của chiến lược và việc thực hiện chiến lược. Những kết quả đối với mức tiêu chuẩn thông thường nên thúc đẩy các nhà lãnh đạo nhìn lại môi trường bên ngoài để phát hiện các mối đe dọa và cơ hội cũng như môi trường bên trong để phát hiện các năng lực hiện hữu. Phần này sẽ trình bày ba phương pháp đánh giá hiệu suất hoạt động của chiến lược: phân tích tài chính, bảng ghi cân đối và phân tích thời trang.

Phân tích tài chính

Tính hiệu quả của một chiến lược phản ánh qua các báo cáo tài chính của công ty, được biết là bảng cân đối tài sản và báo cáo thu nhập. Việc kiểm tra các tài liệu sinh lời dựa trên báo cáo tài chính giúp chúng ta hiểu thêm về tính hiệu quả của chiến lược.

Các báo cáo tài chính. Bảng cân đối tài sản thể hiện những tài sản do doanh nghiệp quản lý và việc cấp vốn cho những tài sản này – bằng vốn vay (nếu phải trả) và vốn góp từ các chủ sở hữu. Báo cáo thu nhập (còn gọi là báo cáo lợi nhuận) thể hiện các kết quả hoạt động trong một khoảng thời gian nhất định. Bằng cách so sánh các kết quả này của một năm so với năm tiếp theo, có thể đánh giá được tính hiệu quả của chiến lược liên việc thực hiện chiến lược thông qua hoạt động. Hãy xem báo cáo thu nhập đa kỳ của Công ty Amalgamated được trình bày trong bảng 9-1 trên đây. Doanh số bán của Amalgamated cho thấy sẽ tăng trưởng ổn định. Tuy nhiên, doanh số chung của công ty đang giảm dần từ năm này sang năm kế tiếp. Nếu doanh số là yếu tố quan trọng trong chiến lược của Amalgamated, thì có điều gì đó đang diễn tiến sai, có vẻ chiến lược liên việc thực hiện chiến lược. Thông tin này nên là dấu hiệu để cấp quản lý theo dõi vốn để chốt chủ hân.

Các nhà quản lý cũng có thể biết được điều này bằng cách xem xét các tài liệu chính từ bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập. Các tài liệu này giúp người phân tích hay người ra quyết định nắm bắt được điểm xuất phát ban đầu của công ty, tình trạng hiện tại và tương lai có thể xảy ra của công ty. Trong nhiều trường hợp, việc hình dung toàn bộ vốn đi qua các tài liệu này cho thấy hoàn chỉnh, những đó là điểm khởi đầu.

Tài liệu sinh lời. Tài liệu sinh lời liên quan đến những thu nhập đến được với các nguồn lực sẽ dùng để tạo ra chúng. Chiến lược của một doanh nghiệp nên tạo ra càng nhiều lợi

nhuận càng tốt dựa trên một lượng nguồn lực có sẵn. Nhưng thì suất sinh lợi còn nhỏ là: thì lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA – return on assets), thì lợi nhuận trên vốn cổ phần (ROE – return on equity), thì hoàn vốn đầu tư (ROI – return on investment); và lợi nhuận hoạt động – hay còn gọi là lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT).

Thì lợi nhuận trên tổng tài sản liên quan đến thu nhập ròng và tổng tài sản của công ty, được tính như sau:

$$ROA = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Tổng tài sản}$$

ROA liên quan đến lợi nhuận ròng và vốn đầu tư trong tất cả các nguồn tài chính nằm trong tay cấp quản lý. Công cụ này tỏ ra hữu ích nhất khi được sử dụng để đánh giá tính hiệu quả của việc sử dụng nguồn tài chính này mà không quan tâm đến xuất xứ nguồn tài chính – một yếu tố không cần xem xét khi kiểm tra tính hiệu quả của chính sách.

Thì lợi nhuận trên vốn cổ phần liên quan đến lợi nhuận ròng và vốn đầu tư bởi các cổ đông. Thì này đo tính hiệu quả của quá trình sử dụng vốn góp của các cổ đông. Thì lợi nhuận trên vốn cổ phần được tính như sau:

$$ROE = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Vốn góp của các cổ đông}$$

Thì hoàn vốn đầu tư thường được sử dụng trong các cuộc thảo luận theo kinh doanh liên quan đến khả năng sinh lợi. Chẳng hạn, chúng ta nói như “Mục tiêu của chúng tôi là đạt thì hoàn vốn đầu tư 12%” khá phổ biến. Đáng tiếc là chúng ta có định nghĩa chung về thì hoàn vốn đầu tư, vì “vốn đầu tư” có thể được phân tích từ nhiều quan điểm. Nó có thể là tài sản được sử dụng trong một hoạt động được biết, có liên quan đến vốn góp của các cổ đông, hoặc tài sản đầu tư trả đi bất kỳ khoản nào phát sinh trong quá trình công ty đang thực hiện dự án. Thì hoàn vốn đầu tư cũng có thể được hiểu là thì suất thu nhập nội bộ – một phép tính thì thu hồi rất cơ bản. Vì vậy, khi ai đó nói đến thuật ngữ “thì hoàn vốn đầu tư”, hãy luôn tìm hiểu rõ ràng.

Thì lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT), thường được biết đến nhiều hơn với cái tên lợi nhuận hoạt động trên doanh thu, được nhiều người sử dụng để đánh giá khả năng sinh lợi từ các hoạt động kinh doanh của một công ty. Lợi nhuận hoạt động trên doanh thu bị qua chi phí lãi suất và thuế mà cấp quản lý hiện tại có thể không kiểm soát, do vậy biểu thị những điều hiển nhiên về hiệu suất hoạt động của cấp quản lý. Để tính toán lợi nhuận hoạt động trên doanh thu, hãy sử dụng công thức sau:

$$\text{Lợi nhuận hoạt động trên doanh thu} = \text{EBIT} / \text{Doanh thu thuần}$$

Không có thì suất nào là chắc chắn báo tuyết đối cho sức mạnh hay yếu của một chính sách vì mỗi thì suất đều phản ánh cả chính sách và các điều kiện khác. Tuy nhiên, nếu các thì suất của công ty biến động hơn của công ty đối thủ, hoặc các thì suất này đang trên đà suy yếu từ năm này sang năm khác, đó nên là một hồi chuông cảnh báo cho các nhà điều hành và cấp quản lý cần phải điều tra nguyên nhân. Có phải nguyên nhân là do chính sách không hiệu quả hay việc thực hiện chính sách kém?

Tổ chức đo tài chính đến bằng ghi cân đối

Các tổ chức tài chính cho chúng ta biết nhiều điều về tình hình hoạt động kinh doanh cũng như việc nó có quản lý bằng những phép đo này của các nhà doanh nghiệp. Những phép đo tài chính không phải là điểm nhìn để làm động lực thúc đẩy sự việc phát triển, mà chúng là kết quả của hàng loạt các hoạt động khác. Và chúng là những cốt lõi của điều đó nhìn lại, là sản phẩm của các hoạt động trong quá khứ. Tuy nhiên, các phép đo truyền thống này có thể đưa ra những tín hiệu sai lầm. Ví dụ, các số đo lợi nhuận có vẻ tốt trong năm nay có thể là kết quả của việc cắt giảm nhiều hoạt động phát triển sản phẩm mới và huấn luyện nhân viên. Nhìn bên ngoài, khả năng sinh lợi hiện tại cao khiến tình hình kinh doanh có vẻ rất khỏe, nhưng những khoản cắt giảm trong việc phát triển đầu án và đào tạo sẽ gây tổn hại nghiêm trọng đến lợi nhuận của doanh nghiệp đó trong tương lai. Các tổ chức tài chính không trực tiếp đánh giá sự hài lòng của khách hàng và sự hiệu quả của tổ chức – những yếu tố đem đến khả năng sinh lợi và lâu dài của công ty.

Do bằng chứng trên bởi vì sự thiếu thốn đáng của các hệ thống đánh giá hiệu suất hoạt động truyền thống, một số nhà quản lý chuyển sự tập trung của họ sang các hoạt động kinh doanh tạo ra các hiệu suất này. Những nhà quản lý này theo phương châm “Hãy coi thiếu hoạt động, thành quả sẽ theo sau”. Tuy nhiên, sự coi thiếu nào đóng vai trò quan trọng nhất? Đó là động lực thúc đẩy đến đến hiệu suất hoạt động lâu dài và mau chóng? Để trả lời cho câu hỏi này, Robert Kaplan và David Norton đã tiến hành nghiên cứu một số doanh nghiệp để xác định hàng đầu về hiệu suất hoạt động. Tổ chức nghiên cứu, họ đã phát triển một bằng ghi cân đối – một hệ thống đánh giá hiệu suất hoạt động mới giúp các nhà quản lý cấp cao có cái nhìn toàn diện hơn về kinh doanh. Bằng ghi cân đối của họ gồm các số đo tài chính thể hiện kết quả những hành động đã thực hiện trong quá khứ. Và ngoài ra, nó còn bổ sung vào các số đo tài chính này ba phương pháp đánh giá hoạt động liên quan trực tiếp đến việc thỏa mãn khách hàng, các quy trình nội bộ, năng lực học hỏi và phát triển của doanh nghiệp – các hoạt động tác động đến hiệu suất hoạt động tài chính trong tương lai. Theo nghĩa này thì bằng ghi cân đối đánh giá cả hiện tại lẫn tương lai về việc thực hiện chiến lược của công ty.

Kaplan và Norton đã so sánh bằng ghi cân đối các số liệu ghi trong buồng lái máy bay như sau:

“Đội lái một nhiệm vụ phức tạp như định vị đường đi và lái máy bay, các phi công cần thông tin chi tiết về nhiều vấn đề liên quan đến chuyến bay. Họ cần thông tin về nhiên liệu, tốc độ bay, độ cao, vị trí phương hướng, đích đến, và các chướng ngại khác tồn tại trong hiện tại và dự đoán. Chuyển vào một yếu tố đến nhất là các kỳ nguy hiểm. Thông tin như vậy, tính phức tạp của công tác quản lý doanh nghiệp ngày nay đòi hỏi các nhà quản lý phải có khả năng nhìn thấy hoạt động của doanh nghiệp trong nhiều lĩnh vực cùng lúc.”

Bằng ghi cân đối của Kaplan và Norton sẽ đem đến quan điểm để đánh giá hiệu suất hoạt động và khuyến khích công tác quản lý. Nhìn chung, những quan điểm này giúp cấp quản lý trả lời kịp thời bốn câu hỏi chính sau:

- * Khách hàng nhìn nhận chúng ta như thế nào? (quan điểm khách hàng)
- * Chúng ta phải làm gì để trở nên tốt hơn? (quan điểm kinh doanh nội bộ của công ty)
- * Chúng ta có thể tiếp tục cải thiện và tạo ra giá trị không? (quan điểm học hỏi và đổi mới)
- * Chúng ta quan tâm đến cộng đồng như thế nào? (quan điểm tài chính)

Lưu ý rằng các bảng ghi cân đối so với các phương pháp đánh giá truyền thống là ba trong số bốn quan điểm nêu trên (khách hàng, đối nội, nội bộ) là đòn bẩy mà các nhà quản lý có thể sử dụng để cải thiện kết quả trong tương lai. Ví dụ, nếu chủ sở hữu quan điểm khách hàng tốt giảm, cấp quản lý có thể nhận biết rõ ràng việc nên can thiệp ở đâu. Nếu kết hợp cả hai, bảng ghi cân đối và phương pháp phân tích tổng hợp truyền thống có thể giúp các nhà quản lý hiểu tính hiệu quả của chiến lược và cải thiện hoạt động của mình.

Phân tích thế trường

Cách đây không lâu, một công ty xuất bản sách trẻ ra hài lòng với kết quả kinh doanh của mình. Doanh thu từ việc bán hàng tăng lên hàng năm, nhanh hơn chi phí. Các cộng đồng, các nhà quản lý và các công nhân viên bán hàng đều có thể nói rất nhiều điều. Chỉ có hai sự kiện không hay trên bảng tranh khi quan này. Thứ nhất, đó là số lượng đơn vị sản phẩm bán ra của công ty giảm bình quân, và tình trạng đó đã xảy ra ba năm liên tiếp. Sự tăng trưởng doanh thu chủ yếu là do tăng giá – một chiến thuật chắc chắn là sẽ không có tác động lâu dài. Thứ hai, doanh thu phải thu về vào kho năng tiến tới liên tục của 5 đầu sách. Dù công ty đã tích cực tăng lên đến 180 đầu sách, nhưng 5 đầu sách này chiếm đến 38% tổng doanh thu. Và một đầu sách trong số này đã có mặt trên thế trường hơn 15 năm. Không có đầu sách nào trong số còn lại được giới thiệu trong khoảng thời gian dài như thế lại có vị trí vững mạnh trên thế trường.

Nhìn bề ngoài thì chiến lược của công ty xuất bản này có vẻ hiệu quả. Nhưng phân tích thế trường lại cho thấy chiến lược này đang đi về đâu và bộ phận đo lường bên trong ít sản phẩm giữa nua. Mặc dù các công nhân viên bán hàng đang kiếm được tiền thưởng hàng năm nhờ đạt được các tiêu chuẩn doanh số ngày càng cao, nhưng họ lại không chiếm lĩnh được thế trường. Và mặc dù các biên tập viên của nhà xuất bản đang phát triển và đưa ra thế trường các đầu sách mới mỗi năm, nhưng công ty vẫn đang tiến tới như thành công trong quá khứ. Rõ ràng là công ty này cần kiểm tra lại chiến lược của mình thông qua phân tích thế trường và phát hiện xem đâu là gì đang đi sai.

Phân tích thế trường là một vấn đề lớn, khó có thể trình bày tất cả trong khuôn khổ cuốn sách này. Nhưng bên có thể nắm bắt được nhiều lợi ích của nó nếu tập trung chú ý vào một số hoạt động sau:

- * Thu hút khách hàng. Bên có đang thành công trong việc thu hút khách hàng mới với chi phí chấp nhận được không?

* Khả năng sinh lời từ khách hàng. Khách hàng hiện tại của bạn có khả năng sinh lời không? Một số công ty chỉ tập trung vào những khách hàng mới, cho dù nhiều khách hàng trong số đó không đem lại mức doanh thu đáng kể nào.

* Duy trì khách hàng. Bạn có đang duy trì những khách hàng giá trị nhất với chi phí hợp lý không?

* Sản phẩm/dịch vụ mới. Sản phẩm hay dịch vụ mới của bạn có thành công và có khả năng sinh lời không?

* Thị phần. Bạn có đang đạt được thị phần trong phân khúc thị trường quan trọng không?

Nếu có câu trả lời phủ định cho bất kỳ câu hỏi nào nêu trên, bạn nên xem lại chiến lược kinh doanh hiện tại của mình.

Các dấu hiệu cảnh báo

Các vấn đề khó khăn tác động đến chiến lược hi vọng khi xuất hiện ngay tức thì những luôn có một số dấu hiệu tiềm ẩn. Phần này sẽ trình bày hai dấu hiệu và cách phòng ngừa.

Sự xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới

Những chiến lược thành công và có khả năng mang lại lợi nhuận đều tạo ra một vấn đề nan giải không ai mong muốn, đó là thu hút các đối thủ cạnh tranh. Nếu không có những rào chắn ngăn chặn bước chân của họ, thị trường cuối cùng sẽ trở nên đông đúc, và cuộc cạnh tranh khốc liệt sẽ làm tiêu hao lợi nhuận của nhiều người. Một số đối thủ mới nhập cuộc có thể thổi một làn gió mới và giải thoát thị trường phong trên thị trường bằng cách hạ giá thành sản phẩm hay làm sản phẩm hay dịch vụ của họ tiến lại gần đối với khách hàng.

Hãy xem ví dụ về các tiệm cho thuê băng video đến nay vẫn còn tồn tại ở nhiều thành phố nhỏ và khu ngoại ô. Khi phim ảnh lớn đầu tiên được ghi hình trên các băng VHS (và định dạng “Beta” của Sony), các doanh nghiệp nhỏ đã mua các tiệm cho thuê băng để phục vụ thị trường địa phương. Và nhiều tiệm đã kinh doanh rất phát đạt. Vì chèn chân vào thị trường kinh doanh này từng dễ dàng do không đòi hỏi nhiều bí quyết kỹ thuật hoặc vốn. Khi thấy rõ ràng khả năng sinh lợi của những người kinh doanh đầu tiên, nhiều người khác đã đổ xô vào thị trường băng đĩa này, hạ giá và làm giảm doanh số của hầu hết các cửa tiệm. Cuối cùng thì thị trường cho thuê băng video của Mỹ bỏ các đối gia như Blockbuster và Hollywood Hits nút chặn (điều vốn thị trường xé ra ở Mỹ). Những ông lớn này có lợi thế quy mô mà các đối thủ cạnh tranh nhỏ của địa phương không thể theo kịp. Nhiều doanh nghiệp tham gia thị trường đầu tiên phải thôi bỏ kinh doanh.

Sự thành công của một công ty là do công ty đã cung cấp một điều gì đó đặc đáo, hoặc đã bán hay giao sản phẩm của mình theo cách được khách hàng đánh giá cao (nhỏ nhanh

chóng và thuôn tiến hơn). Những phẩm chất này làm cho công ty bên trên nên khác biệt và đem lại một lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh của sự khác biệt đó sẽ biến một nhu cầu đối thủ mới gia nhập thị trường ngay bắt đầu làm điều tương tự.

Bây giờ bên hãy thử hỏi: “Những phẩm chất đặc đáo của công ty hay của sản phẩm có đáng bao nhiêu không?”. Nếu câu trả lời là “Có” thì hãy sẵn sàng cho việc chia sẻ thị trường.

Số lần chiếm thị trường của những người bắt đầu là điều rất phức tạp, và hiếm có doanh nghiệp nào đầu tư vào thị trường nào lại có thể đóng chốt cánh cửa đó mãi mãi. Hãy xem trường hợp của Công ty Máy tính Apple và sản phẩm máy nghe nhạc kỹ thuật số iPod của họ. Apple đã giới thiệu iPod vào tháng 11 năm 2001. Đây không phải là thiết bị nghe nhạc đầu tiên, nhưng các ưu điểm thiết kế của nó cùng khả năng lưu trữ hàng ngàn bài hát đã nhanh chóng đem lại thành công rực rỡ – thành công lớn nhất cho Apple kể từ dòng sản phẩm máy tính Macintosh. Công ty đã tìm cách bỏ qua sản phẩm của mình khi những kẻ bắt đầu bằng cách đăng ký bằng sáng chế và cho nhiều nhà cung cấp thuê lại các hãng máy sản xuất của iPod theo các hợp đồng chặt chẽ. Theo điều khoản của các hợp đồng này thì Apple vẫn nắm phần lớn thị trường và duy trì nó thông qua việc phát hành các mẫu mới liên tục. Tuy nhiên, điều này cũng chứng tỏ nào ngăn chặn các đối thủ khác, trong đó có cả các đối gia như Hewlett-Packard, Dell, Sony, và Samsung, tham gia vào thị trường.

Sau đây là một số biện pháp phòng thủ khi thi đấu ngăn chặn các đối thủ đang tìm cách chen chân vào thị trường của bạn:

1. Thận trọng đừng lên rào cản đối với sự gia nhập thị trường. Ví dụ: một chủ nhà hàng thức ăn nhanh không nên mua một khu đất có khả năng thu hút những đối thủ tiềm năng nhất.

2. Đừng vội đa hóa lợi nhuận. Nếu bạn là doanh nghiệp đầu tư vào thị trường, hãy tìm kiếm thị trường lĩnh vực không phải bằng cách vội đa hóa lợi nhuận. Điều này thật sự có ý nghĩa. Bằng cách lập một cơ cấu giá chặt chẽ ra lợi nhuận khiêm tốn, sự đối thủ cạnh tranh muốn chen vào thị trường của bạn sẽ ít hơn.

3. Khai thác “đường cong kinh nghiệm” để biến chính bạn thành đơn vị đầu tư và chi phí thấp. Điều này đặc biệt quan trọng trong các ngành công nghệ. Nếu có thể học hỏi sớm hơn và nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh, bạn sẽ duy trì được lợi thế chi phí. Lợi thế đó có thể đem đến “đầy” các đối thủ cạnh tranh ra khỏi cuộc chơi và ngăn bước chân của những người đang dè dặt chen chân vào thị trường của bạn.

Nếu không có biện pháp nào tỏ ra khi thi, bạn phải thay đổi chiến lược của mình sao cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn khác biệt và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Số xuất hiện của công nghệ mới

Số tiền tài của nhiều doanh nghiệp liên quan đến các công nghệ chính của họ. Nhưng công nghệ này có thể đem lại thành công, nhưng cũng có thể dẫn đến thất bại. Ví dụ, vào thế kỷ 19, việc lấy bằng tài liệu là một ngành kinh doanh lớn, được biết là ở New England.

Bằng lấy ở khu vực Boston được Công ty Bằng Tucker và các đối thủ của họ đóng hàng chuyển đến các thành phố bên bờ biển Gulf của nước Anh cũng như đến tận Ấn Độ và Trung Quốc. Đó là một ngành kinh doanh đem lại lợi nhuận tuyệt vời cho đến khi công nghệ điện ảnh được phát triển và phổ biến khắp thế giới. Do sự cách tân này mà vốn mình của các công ty khai thác bằng lớn dần dần tàn lụi.

Sự xuất hiện của công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số là một ví dụ khác. Từ cuối thế kỷ 19 đến năm 1830, ngành nhiếp ảnh dựa trên việc phơi sáng phim hoặc tấm kính ảnh phơi các hóa chất cảm quang. Công nghệ đó đã được cải tiến qua nhiều năm. Kodak đã xây dựng một đế chế với ngành nhiếp ảnh dựa trên hóa chất và đã làm tốt công việc phát triển lĩnh vực này: sản xuất phim, xử lý hóa chất và giới thiệu cho công chúng nhiếp ảnh dễ dàng thông qua nhiếp ảnh chuyên nghiệp. Đến cuối thế kỷ 20 cũng tung ra thế giới các loại máy ảnh cho khách hàng.

Mọi đe dọa lớn đầu tiên đến với ngành nhiếp ảnh dựa vào hóa chất xuất hiện vào đầu thập niên 1980 khi Sony – một công ty đến từ – giới thiệu một loại máy ảnh dùng công nghệ kỹ thuật số. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số đã làm cho việc sử dụng phim, hóa chất và giới thiệu trở nên lỗi thời. Điều đó trực tiếp đe dọa đến Kodak và các sản phẩm xuất của họ. Từ hơn nửa thế kỷ trước, Kodak thiêu nắng lớn trong ngành nhiếp ảnh kỹ thuật số, ít nhất là lúc ban đầu. Thế giới cạnh tranh biển khơi sâu sắc, đối thủ chính của Kodak không còn là nhà sản xuất phim Fuji. Sự bùng nổ của ngành nhiếp ảnh kỹ thuật số đã buộc họ phải cạnh tranh cùng Nikon, Canon, Leica, và các nhà sản xuất máy ảnh uy tín khác. Thêm chí nhiều hãng đến từ như Sony và Hewlett-Packard cũng nhập cuộc. Vào giữa năm 2004, máy ảnh kỹ thuật số được 40% hộ gia đình Mỹ sở hữu và các nhà phân tích công nghiệp đã dự báo sự tăng trưởng nhanh chóng của nó trong hai năm tiếp theo. Trong tình hình này, Kodak phải thực hiện một bước chuyển đổi chiến lược lớn. Để giữ uy tín, công ty đã đổi một vài sản phẩm này và chuyển các nguồn lực chiến lược của mình vào ngành công nghệ của tương lai. Chiến lược này sẽ ra sao về lâu dài vẫn còn là dự đoán của mọi người.

Nhưng ví dụ trên mô tả những thách thức thực tế do sự tiến bộ của công nghệ tạo ra. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải nhận ra được những vấn đề nan giải đó ngay từ những giai đoạn đầu và điều chỉnh lại chiến lược của mình cho tương lai.

Khi đổi một vài mặt công nghệ mới và gây khủng hoảng, nhiều công ty đã nóng vội đầu tư nhiều hơn vào các công nghệ đã giúp họ thành công. Mọi người đã chứng kiến điều này khi tàu thủy chèo bằng hơi nước thách thức tàu buồm, khi hệ thống đèn điện của Edison thách thức các công ty chiếu sáng bằng gas vào cuối thế kỷ 19, và khi động cơ phản lực thách thức các động cơ máy bay đầu tiên bằng piston vào cuối thế kỷ 20. Trong mọi trường hợp này, các công ty bỏ qua các công nghệ mới đã tiếp tục đầu tư và cải tiến công nghệ đã định hình của họ, ngay cả khi công nghệ mới đang trở nên tốt hơn và rẻ hơn.

Những biện pháp để phó sứ lớn chiếm thế trong cộng đồng công nghệ mới là:

1. Thông báo trước các công nghệ mới. Các công nghệ mới không phải đến nhiên xuất hiện mà nó từ từ trở lại đây, thế này là từ nhiều nguồn khác nhau. Trong buổi sơ khai, chúng tôi bắt đầu chính mình trong các nghiên cứu khoa học và để các thảo luận từ các cuộc hội thảo khoa học. Một công ty nhanh nhẹn, liên tục theo dõi môi trường bên ngoài thì sẽ phát hiện ra các công nghệ mới khá lâu trước khi chúng trở thành một đề dè dặt nghiêm trọng. Điều này giúp cho công ty có thời gian thích nghi hoặc để phó. Bạn có thể thông báo trước các công nghệ đang trở lại đây giúp công ty bạn mà có thể nhìn ra thế giới bên ngoài bằng những cách như gọi nhân viên R&D và tiếp xúc đến các hội thảo khoa học, lập các ban theo dõi những vấn đề kỹ thuật, v.v.
2. Tìm hiểu vấn đề rõ ràng. Hãy trả lời câu hỏi: “Điều gì có thể gây tổn thất doanh nghiệp của chúng ta?”. Hãy phát triển một chiến lược kinh doanh có thể giúp công ty xâm nhập thị trường và giành lấy khách hàng.

Vai trò của nhà lãnh đạo trong việc thay đổi chiến lược

Khi để các hội từ sao phải chuyển đổi chính sách trước đây của mình, nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes đã trả lời: “Khi thế cục thay đổi thì tôi cũng phải thay đổi tư duy của mình”. Cách suy nghĩ này của Keynes cũng chính là cách suy nghĩ mà các nhà lãnh đạo công ty cần phải có.

Việc duy trì các chính sách và chiến lược đã được xác nhận và hỗ trợ trong nhiều năm hầu như luôn dễ dàng hơn việc thay đổi những gì đã đến lúc phải thay đổi. Hãy xem trường hợp bị kích của Tổng thống Mỹ Lyndon Johnson - người đã đưa quân đến Mỹ sang cuộc chiến đẫm máu ở miền Nam Việt Nam.

Kế hoạch của Johnson là đánh bại quân cộng sản và quân đội miền Bắc đưa trên một thuyết của để các thế giới là “thuyết domino”. Theo thuyết này, nếu miền Nam Việt Nam rơi vào tay cộng sản, thì toàn bộ vùng Đông Nam Á cũng sẽ đổ theo. Khi thất bại cho quân nhân Mỹ và kho bạc quốc gia tăng lên còn số nợ cho các chiến dịch giết mổ, Johnson vẫn làm theo những gì ông đã định. Ông bám lấy chính sách của mình bất chấp số khủng khiếp và nghi ngờ của bản thân, và bất chấp bằng chứng ngày càng tăng rằng cuộc chiến đang tồi tệ đi. Ông đã nói với công chúng rằng “có một ánh sáng cuối đường hầm”. Thế nhưng kết quả đã hết sức tồi tệ.

Không có gì bất ngờ trước các thế lực rằng các nhà lãnh đạo chính trị và kinh doanh đã bám trụ quá lâu vào các chiến lược vẫn không giúp họ đạt được mục tiêu của mình. Văn hóa doanh nghiệp thì tôn vinh sự kiên trì, thôi thúc sự can đảm để đi một con đường cũ, và giữ vững những gì ông đã vạch ra khi những kẻ nhút nhát sẵn sàng từ bỏ. Thế nhưng đôi khi ánh sáng không bao giờ có ở cuối đường hầm. Lúc này, việc chuyển sang một phương hướng khác chính là hành động khôn ngoan và dũng cảm. Đó cũng chính là sự lãnh đạo đích thực. Nó khác nhiều với việc chỉ đơn giản là chèo huy, đi đâu khi nào. Các đầu

hiệu tài chính cũng như những dấu hiệu cảnh báo khác được trình bày trong chương này có thể giúp bạn biết được khi nào thì cần chuyển đổi. Việc liên tục theo dõi môi trường bên trong và bên ngoài cũng có kết quả tốt hơn.

Tóm tắt

- * Ngay cả những chiến lược thành công nhất cũng không kéo dài mãi mãi. Hãy cảnh giác trước những dấu hiệu cho thấy đã đến lúc phải thay đổi hoặc điều chỉnh lại chiến lược hiện tại.

- * Phân tích tài chính, bảng ghi cân đối và phân tích thị trường có thể giúp bạn xác định mức độ hiệu quả của chiến lược và việc thực hiện chiến lược.

- * Các yếu tố và khả năng sinh lời – được biết là tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn cổ phần, và lợi nhuận hoạt động – là các chỉ số giá trị và tính hiệu quả của chiến lược và việc thực hiện chiến lược.

- * Điểm yếu của các yếu tố và khả năng sinh lời truyền thống là chúng thường đánh giá quá thấp. Chúng không trực tiếp đánh giá những tiềm năng sinh lời và lâu dài như sự thỏa mãn của khách hàng và hiệu quả của tổ chức. Bảng ghi cân đối là một phương pháp hiệu quả hơn để đánh giá hiệu suất hoạt động của công ty.

- * Bảng ghi cân đối đánh giá một công ty trên bốn phạm vi: khách hàng, nội bộ, đối mối và hệ sinh thái, và quan điểm tài chính.

- * Ít nhất thì việc phân tích thị trường cũng nên kiểm tra hiệu suất hoạt động của công ty theo khía cạnh thu hút khách hàng, khả năng sinh lời từ khách hàng, giữ chân khách hàng, thành công của sản phẩm/dịch vụ mới và thị phần.

- * Các dấu hiệu cảnh báo rằng đã đến lúc kiểm tra lại chiến lược của bạn bao gồm sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới và công nghệ mới.